

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи
з дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

для студентів денної форми навчання
напряму підготовки А5 Професійна освіта

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри педагогіки,
журналістики та міжкультурних
комунікацій
Протокол №4 від 16.01.2026 р.

УДК 37.07(075.8)

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент освітньої діяльності» (для студентів денної форми навчання напряму підготовки А5 Професійна освіта) / Укл.: О.Г.Кузьменко. – Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2026. – 32с.

Методичне видання спрямоване на формування готовності майбутніх викладачів закладів вищої освіти до здійснення ефективної управлінської та організаційно-педагогічної діяльності, розвитку професійних компетентностей у сфері менеджменту освітньої діяльності, опанування сучасних підходів до планування, організації, мотивації та контролю освітнього процесу з урахуванням актуальних тенденцій розвитку освіти та вимог чинного законодавства України.

Укладач: к.пед.н., доц. О.Г.Кузьменко

Відповідальний за випуск: доцент О.Г.Кузьменко

Рецензент: д.пед.н., проф. Є.А.Зеленов

ПЕРЕДМОВА

У контексті розбудови національної системи освіти України особливої ваги набуває рівень професійної майстерності керівних кадрів закладів освіти, що зумовило включення до навчальних планів підготовки магістрів за напрямом А5 «Професійна освіта» навчальної дисципліни «Менеджмент освітньої діяльності».

Мета викладання навчальної дисципліни – оволодіння магістрантами компетентностями управлінської діяльності у закладах освіти, що є важливою умовою формування загальної та педагогічної культури магістрів як фахівців вищого кваліфікаційного рівня.

Метою лекційних занять за дисципліною є формування знання понятійного апарату, вивчення основ управлінської діяльності в системі освіти, принципів, методів, нормативних засад освітнього менеджменту.

Метою практичних занять за дисципліною є закріплення лекційного матеріалу, набуття умінь аналізувати управлінські рішення, застосовувати на практиці вивчені способи менеджменту та обирати найбільш ефективні стратегії для формування власного стилю управління;

Метою самостійної роботи є систематизація і закріплення отриманих теоретичних знань і практичних навичок у магістрантів; формування у них уміння самостійного використовувати нормативну літературу; розвиток пізнавальних здібностей і активності студентів, їх творчої ініціативи, самостійності, відповідальності та організаційності; формування самостійності мислення, здібностей до саморозвитку, самовдосконалення і самореалізації; розвиток дослідницьких вмінь.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати :

- основні категорії теорії управління та освітнього менеджменту;
- сутність, своєрідність педагогічного менеджменту та менеджменту освітньої діяльності;
- тенденції розвитку освітнього менеджменту в нашій країні та в світі;
- основні напрямки менеджменту;
- умови застосування різних видів управлінської діяльності у практиці управління освітнім закладом.

вміти :

- здійснювати діагностичну, аналітичну та проєктувальну діяльність в рамках єдиної системи менеджменту освітнього закладу;
- обирати та застосовувати на практиці управління вивчені способи менеджменту.

Практична робота за курсом «Менеджмент освітньої діяльності» передбачає виконання практичних завдань і завдань для самостійної роботи.

Розподіл балів, які отримують студенти

Виконання семінарських (практичних) завдань	70
Самостійна робота	10
Іспит	20
Усього	100 балів

На вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент освітньої діяльності» для спеціальності А5 Професійна освіта заплановано **105** годин **3,5** кредитів ECTS, із них **14** години – лекції, **14** години – практичні заняття. Форма підсумкового контролю успішності навчання – **екзамен**.

Практичне заняття 1. Менеджмент освіти в сучасних умовах – 10 балів

Практичне заняття 2. Нормативно-правова база освітнього менеджменту – 10 балів

Практичне заняття 3. Інноваційний менеджмент в освіті – 10 балів

Практичне заняття 4. Етичні аспекти управлінської діяльності – 10 балів

Практичне заняття 5. Лідерство в освіті – 10 балів

Практичне заняття 6. Управління якістю освіти – 10 балів

Практичне заняття 7. Особливості освітніх систем провідних країн світу – 10 балів

Самостійна робота – 10 балів

Практичне заняття 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Основні питання:

1. Значення менеджменту освіти в сучасних умовах.
2. Аналіз системи управління освітою в Україні.
3. Мета та функції управління освітньою організацією
4. Типи навчальних закладів та особливості їх діяльності.
5. Організація управління в закладах освіти.

Ключові слова: *система, управління, менеджмент освіти.*

Мета: *Ознайомити студентів з основними особливостями менеджменту освітньої діяльності в сучасних умовах, провести аналіз сучасної системи управління освіти України, висвітливши її переваги і недоліки, показати специфіку організації управління в закладах освіти.*

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття

У ході підготовки до практичного заняття студентам рекомендовано ознайомитися із метою та завданнями заняття, основними поняттями, глосарієм до відповідної теми, підготувати відповіді на основні питання практичного заняття, виконати завдання для самостійної роботи і, при наявності, творчі завдання.

Глосарій

Менеджмент – складова частина управлінської діяльності, яка реалізує теорію і практику ефективного управління.

Менеджмент педагогічний – комплекс принципів, методів, організаційних норм і технологічних прийомів керування освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності таких процесів в умовах розвитку ринку.

Організаційна структура управління – це складна підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок системи, які забезпечують оптимальну реалізацію управлінських функцій та їх ефективність.

Система — сукупність взаємопов'язаних і розміщених у певному порядку елементів, які утворюють єдине ціле для досягнення певної мети ефективності.

Управління – 1) свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, органів влади на людей, освітні, економічні та інші об'єкти, що здійснюється з метою спрямувати їх дії й одержати бажані результати; 2) функція організаційних систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму функціонування, реалізацію програми діяльності; 3) мистецтво ставити мету, чітко визначати шляхи її досягнення (стратегія), організації контролю за виконанням (тактика).

Управління навчальним закладом – це цілеспрямована, активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль з оптимального функціонування установи і переведення її на більш високий якісний рівень.

Управління розвитком освітнього закладу – це вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку і забезпечення якісно нових освітніх результатів.

Функції управління – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робі, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

ЗАВДАННЯ

1. *Визначте* сутність понять «система», «управління» та основні види і типи систем.

2. *Сформулюйте* мету та функції управління, основні компоненти системи управління освітою.

2. *Підберіть* приклади за матеріалами ЗМІ, що ілюструють важливість грамотного менеджменту освітньої діяльності.

3. *Детально схарактеризуйте* особливості управлінської діяльності в одному з типів навчальних закладів.

Література

1. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В. Е. Лунячек. – 2-е вид., випр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. – 512 с.

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

3. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. В. Крижка ; авт. кол. : Василь Крижка, Валерій Радул, Сергій Клепко, Григорій Луценко, Ольга Старокожко, Сергій Немченко, Юлія Кондратенко. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.

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

5. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк та ін.; НАПН України, Університет менеджменту освіти. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Підготувати реферат «Становлення сучасних уявлень про менеджмент освітньої діяльності».

Завдання має творчий характер. В рефераті необхідно чітко прослідкувати наслідковість сучасних уявлень про менеджмент освітньої діяльності з поглядами науковців минулого.

2. Складіть 5 принципів ефективного менеджменту освітньої діяльності, актуальних для сучасного закладу освіти, та обґрунтуйте кожен із них.

3. Дискусійне завдання. Поясніть твердження: «Ефективний менеджмент в освіті — це баланс між управлінням і партнерством».

4. Напишіть коротку рефлексію (до 1 сторінки) на тему: «Чому менеджмент освітньої діяльності є важливою складовою професійної культури викладача».

Практичне заняття 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні питання:

1. Види інформаційних ресурсів. Управлінська інформація. Типи та категорії управлінської інформації.

2. Джерельна база розвитку освіти в Україні. Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту».

Ключові слова: інформаційні ресурси, управлінська інформація, кадровий менеджмент.

Мета: Ознайомити студентів із нормативно-правовим забезпеченням основних напрямів розвитку системи освіти в Україні; сформувати вміння знаходити необхідні документи засобами інформаційно-комунікаційних технологій; сформувати вміння працювати із різними типами та видами документів.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття

У ході підготовки до практичного заняття студентам рекомендовано ознайомитися із метою та завданнями заняття, основними поняттями, глосарієм до відповідної теми, підготувати відповіді на основні питання практичного заняття, виконати завдання для самостійної роботи і, при наявності, творчі завдання.

Глосарій

Банк інформаційний – фонд збереження формалізованої інформації.

Інформаційні ресурси - це особливий вид ресурсу, що ґрунтується на ідеях і знаннях, нагромаджених у результаті науково-технічної діяльності людей і поданий у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення.

Управління інформаційними ресурсами означає: оцінювання інформаційних потреб на кожному рівні та в межах кожної функції управління; вивчення документообігу організації, його раціоналізацію, стандартизацію типів і форм документів, типізацію інформації і даних; подолання проблеми несумісності типів даних; створення системи управління даними тощо.

Кадровий менеджмент – комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників, забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці для досягнення цілей організації.

ЗАВДАННЯ

1. *Визначити* із викладачем перелік нормативно-правових документів, що повинні бути відображені.
 2. *З'ясувати* джерело, де відображено відповідні нормативно-правові акти.
 3. *Визначити* обсяг матеріалу, що повинен бути відображений у таблиці.
 4. *Перенести* необхідну інформацію у таблицю із посиланням на джерело інформації.
 5. У практичній роботі обов'язково *відобразити* нормативно-правові акти, надані у списку рекомендованої для виконання роботи літератури.
- Приклад наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Нормативно-правове забезпечення основних напрямів розвитку системи освіти в Україні

№/№	Назва документа	№ документа і дата його прийняття	Короткий зміст документа	Джерело
1.	Закон України «Про освіту»	від 23 травня 1991 р. № 1060-ХІІ (зі змінами та допов.)	В Законі України «Про освіту» містяться ті основні принципи і положення, на основі яких визначається стратегія і тактика реалізації законодавчозакріплених ідей розвитку освіти в Україні. Ці положення адресуються одночасно і суспільству, і самій системі освіти, і особистості, забезпечуючи як «зовнішні» соціальнопедагогічні умови розвитку системи освіти, так і «внутрішні» власне педагогічні умови її повноцінної життєдіяльності.	[Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12 .

Література

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoiosviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
2. Педагогічний менеджмент як наука і мистецтво http://lubbook.net/book_303_glava_27_Tema_25.Pedagog%D1%96chnijj_mene.html
3. Про вищу освіту : Закон України від 17 січ. 2002 р. № 2984-III (зі змінами та допов.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>.

4. Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні : Указ Президента України від 20 берез. 2008 р. № 244/2008 // Президент України : офіц. Інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/7618.html>.

5. Про забезпечення розвитку вищої освіти в Україні : Указ Президента України від 25 верес. 2008 р. № 857/2008 // Президент України : офіц. Інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/857/2008>.

6. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій України : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.

7. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 14 груд. 2011 р. № 1283// Освіта.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/legislation/other/25860>.

8. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні : Указ Президента України від 30 верес. 2010 р. № 926/2010 // Президент України : офіц. Інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/12323.html>.

9. Про невідкладні заходи щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2005 р. № 1312 // Харківський регіональний центр оцінювання якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://znokharkiv.org.ua/>.

10. Про освіту : Закон України від 23 трав. 1991 р. № 1060-XII (зі змінами та допов.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Ознайомитись зі Статутом СНУ ім.В.Даля за посиланням <https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/statut-shidnoukrayinskij-nacionalnij-universitet-imeni-volodimira-dalya-15.03.2023.pdf>

2. Схарактеризувати процедуру розробки Статуту освітньої установи, його затвердження та коригування.

3. Визначити перелік документації, що доповнює Статут освітньої установи та документів, що регламентують організацію роботи освітньої установи.

4. Складіть структуровану характеристику інформаційних ресурсів, що використовуються в управлінні освітньою діяльністю. Визначте місце та роль управлінської інформації в системі освітнього менеджменту.

5. Порівняйте положення Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту», що стосуються управління закладами освіти. Визначте спільні та відмінні підходи до організації освітнього менеджменту.

6. Кейс-завдання «Управлінське рішення». Змодельуйте управлінську ситуацію в закладі освіти, що потребує звернення до нормативно-правових актів. Поясніть, які саме законодавчі норми необхідно застосувати для ухвалення обґрунтованого рішення.

Практичне заняття 3. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ

Основні питання

1. Теорії інноватики в освіті.
2. Класифікація освітніх інновацій. інновацій.
3. Управління інноваційним розвитком освіти.

Ключові слова: новація, інновація, інновація в освіті, інноваційне управління освітою.

Мета: Ознайомити студентів з основною правовою базою менеджменту освітньої діяльності в Україні, видами нормативних актів та особливостями інноваційного менеджменту в освіті.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття

У ході підготовки до практичного заняття студентам рекомендовано ознайомитися із метою та завданнями заняття, основними поняттями, глосарієм до відповідної теми, підготувати відповіді на основні питання практичного заняття, виконати завдання для самостійної роботи і, при наявності, творчі завдання.

Глосарій

Авторська школа – експериментальна інноваційна навчально-виховна установа, в основі роботи якої лежить оригінальна психолого-педагогічна концепція, розроблена певним автором або авторським колективом.

Інноватика педагогічна – галузь педагогічної науки, що вивчає процес оновлення педагогічної діяльності, її принципи, закономірності, методи і засоби.

Інноваційний потенціал педагога – сукупність соціокультурних і творчих характеристик особистості педагога, що виражає готовність удосконалювати педагогічну діяльність і наявність внутрішніх засобів та методів, що забезпечують дану готовність. Сюди також включається бажання і можливість розвивати свої інтереси та уявлення, шукати власні нетрадиційні шляхи вирішення проблем, що виникають, сприймати і творчо втілювати вже існуючі нестандартні підходи в освіті.

Інноваційний урок – урок, що відрізняється оригінальним, творчим підходом учителя, привнесенням змін у мету, зміст, методи, засоби або форми організації заняття.

Інновація педагогічна (нововведення) – 1) процес внесення нового, зміна, удосконалювання й оптимізація існуючого; 2) цілеспрямована зміна, що вносить в освітнє середовище елементи нового, які покращують характеристики як окремих частин, компонентів, так і самої освітньої системи в цілому; 3) виникнення і нагромадження різноманітних нововведень, ініціатив, що в сукупності приводять до значних змін у навчально-виховному процесі та трансформації його змісту і якості.

Інновації класифікуються: • за видами діяльності (педагогічні, управлінські, освітні, виховні); • за характером внесених змін (радикальні,

модифікуючи, комбінаторні); • за масштабом внесених змін (локальні, системні, модульні); • за джерелом виникнення (внутрішні, зовнішні).

Метод управління – сукупність способів і засобів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.

ЗАВДАННЯ

1. Охарактеризуйте нормативно-правову базу інноваційного розвитку освіти.
2. Визначте особливості освітнього закладу, що працює в інноваційному режимі.
3. Висвітліть основні напрями управління інноваційним розвитком освіти.
4. Охарактеризуйте умови, що необхідні для успішної інноваційної діяльності в ЗВО.
5. Назвіть етапи впровадження нововведень у ЗВО.
6. Назвіть основні мотиви інноваційної активності педагогічних працівників.

Література

1. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчина, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с
2. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 121 «Інженерія програмного забезпечення», 123 «Комп'ютерна інженерія», 126 «Інформаційні системи та технології», 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація», 186 «Видавництво та поліграфія», 133 «Галузеве машинобудування». Укладачі Воржакова Ю. П., Чупріна М. О. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.
3. Інноваційний менеджмент: моделювання освітніх процесів // укладач Т. М. Соколенко. Слов'янськ: Вид-во Б. І. Маторіна, 2019. 47 с.
4. Пермінова, С. О. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес - адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / С. О. Пермінова ; КПП ім. Ігоря Сікорського. - Електронні текстові дані (1 файл: 5,72 Мбайт). - Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. - 131 с.
5. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 № 522 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 30.11.2012 № 1352)). Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00>
6. Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 20.02.2002 № 114 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 23.11.2009 № 1054)). Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0428-02>
7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Творча робота: «Ризики інноваційного менеджменту в освітній установі», «Інноваційна культура менеджера освітньої діяльності».

2. Проаналізуйте основні методи інноваційного менеджменту з точки зору їх ефективності.

3. Доведіть, що педагогічний експеримент є одним із основних форм інноваційного процесу у закладах освіти.

4. Проаналізуйте кілька змін в освіті (реальних або умовних) і визначте, які з них є інноваціями, а які — модернізацією. Обґрунтуйте критерії такого розмежування.

5. Завдання «Теорія – практика». Оберіть одну з теорій інноватики в освіті та поясніть, як її положення можуть бути реалізовані в управлінській практиці закладу освіти.

6. Аналітичне завдання «Інноваційний потенціал». Проаналізуйте чинники, що формують інноваційний потенціал освітньої організації (кадрові, організаційні, інформаційні, культурні). Зробіть висновок щодо їх значущості.

Практичне заняття 4. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основні питання:

1. Професійна етика. Професійна етика педагога. Етика управління. Морально-етичні принципи управлінської діяльності.

2. Стиль керівництва — основа комунікації керівника освітнього закладу з педагогічним колективом.

3. Стили і рівні спілкування керівника з підлеглими.

4. Етика управління. Етична поведінка керівника закладу освіти.

Ключові слова: етика, етика управління, етична поведінка керівника, етикет керівника.

Мета: скласти цілісне уявлення студентів щодо етичних аспектів управлінської діяльності у закладах освіти.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття

У ході підготовки до практичного заняття студентам рекомендовано ознайомитися із метою та завданнями заняття, основними поняттями, глосарієм до відповідної теми, підготувати відповіді на основні питання практичного заняття, виконати завдання для самостійної роботи і, при наявності, творчі завдання.

Глосарій

Ділова етика — моральні норми поведінки людини в сфері бізнесу, навчання і практика поведінки її відповідно до понять про добро і зло, про призначення людини в суспільстві та сенс життя й діяльності. Вона містить у собі систему ідеалів, на які спирається підприємець, менеджер, або ділова людина, щоб досягти поставленої мети.

Діловий етикет — сформовані правила поведінки у визначеній соціальній сфері, а саме — у сфері виробництва та керівництва.

Етика - наука про мораль, її природу, структуру та особливості походження і розвитку моральних норм і взаємовідносин між людьми в умовах суспільства.

Етикет – формалізований і встановлений розпорядженнями зразок або ритуал поведінки людини

Такт педагогічний – почуття міри в поведінці та діях учителя, що включає в себе високу гуманність, повагу достоїнства учня, справедливість, витримку і самовладання у відносинах з дітьми, батьками, колегами.

ЗАВДАННЯ

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

2. *Ознайомтеся* з інформацією, поданою у навчальних посібниках і наукових працях та підготуйте розгорнуті і аргументовані відповіді на такі питання:

- Управлінська культура менеджера освіти, як сукупність цінностей управління та педагогічних цінностей.
- Підходи до опису систем цінностей і відповідно прийняттю етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту:

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

4. *Проаналізуйте* основні правила морально-етичної поведінки управлінця і висловіть власну точку зору щодо практичного значення для керівника закладу освіти.

5. Прочитайте ствердження В.М.Жуковського, прокоментуйте.

«...зростання злочинності, корупції та інших виявів аморальності є свідченням глибокої моральної кризи в українському суспільстві. Моральний вакуум, який існує в державі, заповнюється низькопробними зразками масової культури. Він робить висновок, що одним із найбільш актуальних завдань сучасного українського суспільства на шляху державотворення є забезпечення умов для виходу з духовно-моральної кризи, що охопила всі сфери суспільного життя, і виховання людини, здатної жити і працювати в демократичному суспільстві та ефективно співпрацювати з представниками інших країн світу».

Жуковський В. М. Морально-етичне виховання в історії американської школи / В. М. Жуковський. – Острог : [б. в.], 2002. – 428 с.

Література

1. Блохіна І. О. Морально-етична складова управлінської діяльності керівника ВНЗ / І. О. Блохіна // Філософія. Психологія. Педагогіка. – № 1. – 2009. – С. 57–60.

2. Васянович Г.П. Педагогічна етика: Навчально-методичний посібник. – Львів: Норма, 2005. – 344 с.

3. Дибчинська Я. С., Шавкун І. Г. Етика бізнесу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних

програм «Менеджмент міжнародного бізнесу» і «Менеджмент організацій і адміністрування» Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 156с.

4. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 151 с.

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

6. Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі: А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Охарактеризуйте Декларацію професійної етики Всесвітньої організації вчителів і викладачів.

2. Висвітліть вимоги нормативно-правових документів до додержання керівниками і педагогічними працівниками етичних норм у сфері освіти.

3. Висловіть Вашу точку зору щодо етики управління.

4. Опишіть ситуацію етичного вибору керівника закладу освіти (конфлікт інтересів, тиск з боку адміністрації, колективу або батьків). Запропонуйте кілька можливих варіантів розв'язання з аргументацією.

5. Творче завдання «Кодекс етичної поведінки керівника». Розробіть короткий фрагмент кодексу етичної поведінки керівника закладу вищої освіти (5–7 принципів). Обґрунтуйте значення кожного принципу.

Практичне заняття 5. ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ

Основні питання:

1. Менеджер в освіті: роль, функції. Умови і критерії ефективності діяльності менеджера в освіті.

2. Поняття про лідерство та управління (керівництво). Типи лідерів. Концепція лідерства.

3. Сутність і структура управлінської культури менеджера освіти.

Ключові слова: менеджер, керівник, лідер, управлінська культура керівника.

Мета: скласти цілісне уявлення студентів щодо сутності і структури управлінської культури менеджера освіти.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття

У ході підготовки до практичного заняття студентам рекомендовано ознайомитися із метою та завданнями заняття, основними поняттями, глосарієм до відповідної теми, підготувати відповіді на основні питання практичного заняття, виконати завдання для самостійної роботи і, при наявності, творчі завдання.

Глосарій

Бюрократичний стиль керування – прихильність менеджера до застарілих методів роботи; небажання досконало знати справу і нести за неї відповідальність; затягування рішення справи, створення тяганини; безініціативність, спрямованість на вказівки зверху; дріб'язкова опіка у відношенні підлеглих, непотрібне втручання в їхні поточні справи; прагнення перестрахувати свою діяльність узгодженнями. Це перекручений стиль керівництва, форма виродження системи керування, що виражається у відриві органів адміністрації від суспільства, формалізмі в діяльності органів керівництва, що веде за собою некомпетентність, пов'язану з байдужістю і зневагою до інтересів особистості та суспільства.

Лідер – член групи з найвищим соціальним статусом, за яким іншими членами групи визнається право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях. Лідер може бути: • формальним – офіційно призначеним, юридично узаконеним; • неформальним – реально прийнятим колективом/соціумом.

Керівництво — здійснення впливу на людей та налагодження з ними міжособистісних стосунків з метою виконання завдань, які стоять перед організацією.

Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями і вміннями для реалізації ефективного управління в освіті.

Психологами виділяються певні відмінності «лідера» і «керівника»:

➤ Лідер покликаний здійснювати регуляцію міжособистісних стосунків у групі, водночас керівник здійснює регуляцію офіційних відносин в організації.

➤ Лідерство можна констатувати в умовах мікросередовища (мала група), керівництво – елемент макросередовища (загальна система суспільних відносин в організації).

➤ Лідерство виникає стихійно, а керівник підрозділу або призначається, або обирається, однак цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем інших елементів у структурі організації.

➤ Явище лідерства менш стабільне, воно залежить від настрою та ставлення групи, керівництво – більш стабільне.

➤ Керівництво підлеглими, на відміну від лідерства, володіє значно більшою системою різних санкцій, яких лідер не має.

➤ Процес прийняття рішення керівником складний і опосередкований зовнішніми факторами, в той час, коли лідер приймає безпосередні рішення стосовно діяльності групи.

➤ Сфера діяльності лідера – група (підрозділ), для керівника вона значно ширша, адже він представляє групу в складній соціальній системі (організації).

ЗАВДАННЯ

1. Зробіть порівняльний аналіз основних якостей лідера та менеджера. Результати надати у таблиці.
2. Висвітліть основні теоретичні підходи до розуміння лідерства.
3. Надайте характеристику адміністративно-орієнтованого керівника освіти.
4. Дайте характеристику освітньо-орієнтованого керівника освіти.
5. Проаналізуйте стилі управління сучасного керівника освіти.
6. Змодельуйте три педагогічні ситуації, пов'язані з проблемами контрольної діяльності менеджера освітньої установи, проаналізуйте їх, та надайте власне бачення оптимальної поведінки менеджера.

Література

1. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво стратегії і тактики /Людмила Галіцина. – К.: Шк. світ, 2010. – 128с.
2. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник / С. Калашнікова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 44 с.
3. Кононець, М. О. Психологія лідерства [Електронний ресурс] : навч. посібн. студентів, аспірантів, викладачів закладів вищої технічної освіти / М. О. Кононець. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,29 Мбайт). – Київ : КВІЦ, 2020. – 252 с.
4. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
5. Лугова, В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Лугова, С. М. Голубєв ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (927 КБ). - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. - 211 с. : іл. - Загол. з титул. екрану. - Бібліогр.: с. 198-208.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Уявіть себе керівником закладу освіти в умовах кризи (кадровий дефіцит, конфлікт у колективі, низька мотивація педагогів). Опишіть управлінські рішення з позиції лідера, а не лише адміністратора.
2. Аналітичне завдання «Лідерство в епоху змін». Проаналізуйте, як цифровізація, інклюзія та глобалізація змінюють роль менеджера освіти. Які лідерські якості стають ключовими в сучасному освітньому просторі?
3. Кейс «Авторитет без посади». Опишіть ситуацію, у якій неформальний лідер у педагогічному колективі має більший вплив, ніж формальний керівник. Запропонуйте модель ефективної взаємодії менеджера освіти з таким лідером.
4. Практичне завдання «Лідерські стилі в дії». Охарактеризуйте 2–3 стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, коучинговий тощо) та змодельуйте освітні ситуації, у яких кожен стиль є доцільним.

5. Творче завдання «Портрет лідера освіти ХХІ століття». Створіть узагальнений образ сучасного освітнього лідера (цінності, компетентності, стиль комунікації, управлінська культура).

Формат: текст, інфографіка або концептуальна схема (описово).

6. Рефлексивне завдання «Моє лідерство в освіті». Проаналізуйте власні сильні та слабкі сторони як майбутнього менеджера або лідера освіти. Визначте напрями особистісного та професійного зростання.

Практичне заняття 6. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

Основні питання:

1. Міжнародні стандарти якості.
2. Якість освіти: підходи світової спільноти.
3. Концептуальні підходи до оцінювання якості освіти в Україні.
4. Формування управлінських компетентностей у керівників системи освіти України.
5. Роль і місце органів центральної, регіональної і місцевої влади в поліпшенні якості освіти.

Ключові слова: якість освіти, моніторинг, компетентності керівника.

Мета: Сформувати цілісне уявлення студентів щодо управління якістю освіти в Україні.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття

У ході підготовки до практичного заняття студентам рекомендовано ознайомитися із метою та завданнями заняття, основними поняттями, глосарієм до відповідної теми, підготувати відповіді на основні питання практичного заняття, виконати завдання для самостійної роботи і, при наявності, творчі завдання.

Глосарій

Акредитація – процес, що забезпечує освітній установі право на видачу своїм випускникам документа про освіту державного зразка, на включення цієї установи до системи централізованого державного фінансування і на користування гербовою печаткою

Компетентний (лат. *competens* – відповідний; здатний) – такий, що володіє компетенцією; знаючий, обізнаний у визначеній галузі. 40

Компетентність – 1) знання, досвід у тій або іншій галузі; 2) інтегральний прояв професіоналізму, у якому об'єднуються елементи професійної та загальної культури, досвіду, стаж педагогічної діяльності та педагогічної творчості; 3) інтегрована характеристика якості особистості, результативний блок, сформований через досвід, знання, уміння, ставлення, поведінкові реакції.

Компетентність побудована на комбінації взаємовідповідних пізнавальних відношень і практичних навичок, цінностей, емоцій,

поведінкових компонентів, знань та вмінь, усього того, що можна мобілізувати для активної дії.

Компетентність у педагогічному спілкуванні – інтегральна якість особистості, що проявляється у використанні узагальнених умінь педагогічного спілкування, які відображають методологічну та технологічну сторони означеного процесу. Складниками такої компетентності є узагальнені вміння педагогічного спілкування – вміння сприймати та оцінювати один одного в процесі педагогічної комунікації; уміння обмінюватися інформацією між суб'єктами педагогічного спілкування; уміння взаємодіяти в спільній діяльності; уміння взаємооцінювати соціально-педагогічні відносини у спільній діяльності; уміння усвідомлювати позитивне і негативне, справедливе та несправедливе в педагогічній роботі; уміння виховувати особистісну гідність; уміння усвідомлювати естетичне в процесі педагогічної взаємодії; вміння створювати прекрасне у спільній діяльності.

Компетенція (лат. *competentia* – приналежність по праву) – коло повноважень якого-небудь органу або посадової особи; коло питань, з яких дана особа має знання, досвід.

Ліцензування (від лат. *licentia* – право, дозвіл) – процедура визначення спроможності навчального закладу певного типу проводити освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти та кваліфікації, відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення.

Моніторинг – комплекс процедур зі спостереження, поточного оцінюванню перетворень керованого об'єкта і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта (*наприклад, стандарту*); постійне спостереження за якимсь процесом, явищем з метою виявлення його відповідності певним нормам, прогнозам, бажаному результату тощо.

Моніторинг якості освіти – це систематична і регулярна процедура збереження даних з важливих освітніх аспектів на національному, регіональному та місцевому (*включаючи школу*) рівнях.

Освітній моніторинг – це супроводжуюче оцінювання і поточна регуляція будь-якого процесу; система організації збору, збереження, обробки і поширення інформації про діяльність освітньої системи, що забезпечує безперервне відстеження її стану і дає змогу прогнозувати її розвиток.

Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу.

Стратегія – це узагальнений задум процесу переходу до нового навчального закладу. Визначення основних довгострокових цілей і завдань закладу та утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Якість освіти – визначений рівень знань, умінь, навичок загального розвитку, якого досягають ті, кого навчають, на визначеному етапі відповідно до планованих цілей та освітніх стандартів.

Управлінська компетентність – здатність особи ефективно виконувати управлінську діяльність.

ЗАВДАННЯ

1. Охарактеризуйте існуючі погляди на визначення поняття «якість освіти».
2. Висвітліть найпоширеніші у світі індикатори якості освіти.
3. Висвітліть сучасні підходи до управління якістю освіти.
4. Наведіть сучасні погляди на технологію освітнього моніторингу.

Література

1. Бачинська О. Управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в умовах ринкового середовища / Бачинська Олена // Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. — Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021.
2. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.
3. Вступ до освітології: навчальний посібник / Міністерство освіти і науки України, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка; упоряд.: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП "Едельвейс". 2017. - 382 с.
4. Грабовенко Н. В. Основи державного управління якістю освіти України: монографія / Грабовенко Н. В. Київ : Вид-во Людмила, 2020. 347 с.
5. Скиба М. Є. Управління якістю вищої освіти в університеті: інноваційні підходи, технології та засоби: навч. посіб. / Скиба М. Є., Красильникова Г. В., Білецька Г. А. Хмельницький: ХНУ, 2019. 186 с.
6. Стойчик Т. І. Управління якістю підготовки конкурентоздатних фахівців у закладах професійної освіти: теорія та практика: монографія / Т. І. Стойчик; за наук. ред. д-ра пед. наук, проф. Л. М. Сергєєвої; Держ. закл. вищої освіти «Ун-т менеджменту освіти». Дніпро: Журфонд, 2020. 766 с.
7. Прігунов О. В. Управління якістю діяльності закладів вищої освіти : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Прігунов Олексій Володимирович; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2020. 20с.
8. Управління якістю освіти: досвід та інновації колект. монографія. Павлоград : [Н. Г. Ничкало та ін. ; ред.: Л. Л. Сушенцева, Л. М. Петренко, Н. В. Житник]. 2018. 275 с.
9. 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.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

- 1 Проаналізуйте 1–2 міжнародні стандарти якості освіти (наприклад, ESG, ISO, OECD) та визначте їхній вплив на формування національних систем забезпечення якості освіти.
2. Запропонуйте управлінські рішення керівника закладу освіти у ситуації зниження якості освітніх послуг (низькі результати здобувачів освіти, негативні відгуки стейкхолдерів, кадрові проблеми).

3. Сформулюйте перелік основних показників якості освіти на рівні: закладу освіти; освітньої програми; діяльності викладача. Обґрунтуйте їхню доцільність.

4. Розробіть концептуальну модель внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі освіти (цілі, принципи, інструменти, учасники процесу).

5. Розробіть дорожню карту підвищення якості освіти в ЗВО.

6. Проаналізуйте роль центральних, регіональних і місцевих органів влади у забезпеченні якості освіти. Запропонуйте механізми ефективної взаємодії між ними.

Практичне заняття 7. ОСОБЛИВОСТІ ОСВІТНІХ СИСТЕМ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ

Основні питання:

1. Забезпечення якості в системі вищої освіти США.
2. Особливості освітньої системи у Великій Британії.
3. Фінська система освіти.

Ключові слова: освітні системи, освітній стандарт, система управління освітою.

Мета: Сформувати вміння проводити порівняльний аналіз систем управління освітою у різних країнах та робити висновки щодо використання зарубіжного досвіду для поліпшення управління освітою в Україні.

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття

У ході підготовки до практичного заняття студентам рекомендовано ознайомитися із метою та завданнями заняття, основними поняттями, глосарієм до відповідної теми, підготувати відповіді на основні питання практичного заняття, виконати завдання для самостійної роботи і, при наявності, творчі завдання.

Глосарій

Система освіти – 1) сукупність спадкоємних освітніх програм і державних освітніх стандартів різних рівнів, державних вимог; 2) мережі установ різних організаційно-правових форм, типів і видів, що реалізують освітні програми, держстандарти, державні вимоги; 3) системи органів управління освітою та підвідомчих їм установ, підприємств і організацій.

Освітній стандарт (англ. standard - норма, зразок, мірило) – мінімально гарантований освітнім закладом рівень освіти.

Стандарт – встановлений зразок, норма, документ, що містить єдині державні норми та вимоги до сировини, виробу, готової продукції; прийнятий тип виробів, що відповідає певним вимогам за якістю, хімічним складом, фізичними властивостями, вагою, розміром, об'ємом тощо.

Стандарт (*еталон, норма-зразок*) — це модельне представлення ідеалу об'єкта, де зібрані всі унормовані вимоги до його цілей, завдань, структури, діяльності, продукту цієї діяльності тощо.

ЗАВДАННЯ

1. Вибрати країну для проведення порівняльного аналізу.
2. З'ясувати наявність друкованих і електронних джерел, що висвітлюють систему освіти відповідної країни.
3. З'ясувати наявність друкованих і електронних джерел, що висвітлюють систему освіти України.
4. Результати порівняльного аналізу відобразити у таблиці.
5. Зробити висновки щодо можливості застосування зарубіжного досвіду для поліпшення якості освіти в Україні.

Приклад наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Порівняння систем управління освітою в Фінляндії і Україні

№	Країна	Фінляндія	Україна
1.	Центральні органи управління освітою	Фінська Державна рада з освіти (Finnish National Board of Education). Відповідає за загальну середню і професійну освіту (окрім вищої). Міністерство освіти відповідає тільки за заклади вищої освіти.	Міністерство освіти і науки відповідає за всі навчальні заклади на території країни.
2.	Місцеві органи управління освітою	Фінляндія поділяється на 20 областей (регіонів), області поділені на 72 райони, райони поділені на 342 громади. Надання освітніх послуг відбувається відповідно до Закону про місцеві органи влади (Local Government Act).	Головні управління освіти і науки обласних державних адміністрацій, районні (міські) управління освіти.
3.	Загальноосвітні навчальні заклади	Молодша школа (1–6 клас), старша школа (7–9 клас), гімназія або професійно-технічне училище (10–12 клас).	Школа 1 ступеня (1–4 клас), школа 2 ступеня (5–9 клас), школа 3 ступеня (10–11 клас).
4.	Випускні іспити	Випускний іспит має централізований характер. Матеріали надходять з центрального інституту, представники якого перевіряють роботи. Вчителі не впливають на зазначений процес.	Державна підсумкова атестація. Державні атестаційні комісії створюються безпосередньо в закладах місцевими органами управління освітою.

5.	Вищі навчальні заклади	Університети, професійні інститути.	Університет, академія, інститут, консерваторія, коледж, технікум.
6.	Нормативно-правова база управління освітою	Освітня політика визначена Парламентом і Урядом. Основний документ – план розвитку освіти і досліджень, який уряд затверджує на п'ять років. План включає заходи щодо розвитку кожної області і рівня освіти. З 2005 р. законодавство узгоджено з вимогами Болонського процесу.	Закон «Про освіту», Закон «Про загальну середню освіту», Закон «Про професійнотехнічну освіту», Закон «Про вищу освіту», Закон «Про позашкільну освіту» та ін. (див. практичну роботу № 2).
7.	Соціальні умови	У Фінляндії диференціація по рівню доходів населення є однією з найнижчих у країнах Європи.	Суттєва диференціація доходів між різними соціальними категоріями населення.
8.	Інша національна специфіка	1. Органи управління освітою у Фінляндії проводять політику вирівнювання системи освіти – це означає, що освіта повинна бути всюди і для всіх однаковою як за змістом, так і за доступністю (включаючи північні райони країни). 2. Суттєва децентралізація управління освітою, автономія навчальних закладів (у тому числі і фінансова). 3. Відміна Державної інспекції і заміна її на процедуру еволюції.	1. В Україні за підтримки Світового банку реалізується проект «Рівний доступ до якісної освіти». 2. Значний вплив центральних органів управління освітою на систему освіти в країні. 3. Наявність жорсткого державного контролю за діяльністю навчальних закладів.
6.	Загальний висновок. (Досвід, що може бути використаний в Україні).	До основних факторів успіху фінської системи освіти необхідно віднести продуману шкільну політику, яка є складовою частиною «суспільства добробуту». Позитивним досвідом є також суттєва децентралізація управління освітою. Особливу увагу необхідно звернути на процедури незалежного оцінювання якості знань учнів і студентів.	

Література

1. Вища освіта різних країн світу: монографія / за наук. ред. О. І. Шапран. Переяслав, (Київ. обл.): ФОП Домбровська Я. М., 2020. 488 с.
2. Зарубіжна система вищої освіти: навч. посібн. / авт. – упоряд. М. І. Гагарін. – Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. – 102 с.

3. Європейський простір вищої освіти та Болонський процес: Навчально-методичний посібник / Т. М. Димань, О. А. Боньковський, А. Г. Вовкогон. – БНАУ, 2017. – Одеса.: НУ «ОМА», 2017. – 106 с.
4. Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії : зб. матер. Другого Всеукр. відкр. наук.-практ. онлайн-форуму, Київ, 25–26 листоп. 2020 / за заг. ред. І. 20 21 М. Савченко, В. В. Ємець. Київ : Національний центр «Мала академія наук України», 2020. 370 с.
5. Інтеграція в європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи: Монографія / За заг. ред. Ф.Г. Ващука. – Ужгород: ЗакДУ, 2011. – 560 с. – (Серія «Євроінтеграція: український вимір»; Вип. 16).
6. Курдюмова І. Експертиза освітніх програм ЄС: деякі особливості мережевої взаємодії (колаборація та комунікація). Соціальні комунікації: теорія і практика. 2022. № 13. С. 194-206.
7. Коваленко О. Статути європейських та українських університетів: порівняльна характеристика. Вища освіта України. 2020. № 3. С. 79-86.
8. Надольний І. Освіта – ключовий чинник модернізації суспільства. Вища школа. 2019. № 3. С. 19-25.
9. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навчальний посібник / С.О. Сисоєва, Т.Є. Кристопчук; Київський університет імені Бориса Грінченка. – Рівне : Овід, 2012. – 352 с.
10. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти / Ю. М. Рашкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 168 с.
11. Рашкевич Ю.М. Класифікація освіти в контексті запровадження Національної рамки кваліфікацій і 3-го циклу навчання / Ю. М. Рашкевич, С. К. Андрейчук // Вісник НАПН України. – 2013. – №1. – С.36-42.
12. Реформування і модернізація освітніх систем країн світу ХХІ століття: монографія / за наук. ред. О. І. Шапран. Переяслав-Хмельницький, (Київ. обл.): Домбровська Я. М., 2018. 344 с.
13. Студентський історико-педагогічний альманах. Випуск 2. Історія університетської освіти : виникнення, становлення, розвиток : збірн. наук. праць молодих дослідн. / за ред. О.Є. Антонової, В.В. Павленко. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2013. – 308 с.
14. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич, Л.П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М. Корчинська, С. О. Леу, В. В. Артемчук ; за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ: ІПТО НАПН України, 2018.- 223 с.
15. Тенденції розвитку освіти дорослих у розвинених країнах світу: монографія / [Авшенюк Н.М., Огієнко О.І., Постригач Н.О., Марусинець М.М., Котун К.В., Дяченко Л.М., Годлевська К.В.]. – ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України. Кропивницький : ІмексЛТД, 2020. – 645 с.
16. Шарова Т., Кремінський Б., Мистюк С., Вернидуб О. Інтелектуальні змагання на міжнародному рівні: успіхи обдарованої молоді України. Актуальні питання гуманітарних наук. 2023. Вип. 61. Том 3. С. 287-293.
17. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк (та ін.); НАПН України, Університет менеджменту освіти. – Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 176 с.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. З'ясуйте у якій країні було прийнято Закон «No Child Left Behind Act». Охарактеризуйте у чому полягає його сутність.

2. Проаналізуйте одну з моделей забезпечення якості освіти (на вибір: акредитаційна модель США, агенційна модель Великої Британії або фінська модель довіри й автономії).

Визначте: ключові інструменти контролю якості; переваги та можливі ризики цієї моделі; можливість її адаптації в Україні.

3. Освітня політика і культура. Поясніть, як національна культура та суспільні цінності впливають на організацію освіти у Фінляндії, США або Великій Британії.

Прикладні орієнтири: рівність доступу, конкуренція, інклюзія, довіра до викладача.

4. Опишіть роль керівника закладу освіти у: США; Великій Британії; Фінляндії або іншій країні на вибір.

Зверніть увагу на: стиль управління; відповідальність за якість освіти; взаємодію з державою та громадськістю.

5. Критичне мислення: «Запозичувати чи адаптувати?». Обґрунтуйте, які елементи освітніх систем США, Великої Британії та Фінляндії доцільно адаптувати, а не механічно запозичувати, в українську систему освіти.

Аргументуйте відповідь з позиції: освітнього менеджменту; законодавства; національних освітніх традицій.

6. Творче завдання «Освітня модель майбутнього». На основі аналізу освітніх систем провідних країн розробіть модель «ідеального закладу освіти», що поєднує: систему якості США; академічні традиції Великої Британії; цінності фінської освіти.

Форма виконання: схема або концептуальний опис (до 1 сторінки).

ТЕСТ: «Який ви керівник»

Як правило, силою ніякого керівника не роблять. Зазвичай пропонують «поміркувати». В такій ситуації людина не завжди розуміє про що їй треба розмірковувати. Ідеальним рішенням, звичайно, є спеціалізований консультативний центр, де спеціалісти після ознайомлення з особистими даними і завданнями, які потрібно буде людині вирішувати, сказали б, чи варто йти їй на цю керівну посаду. Але найбільш доступним засобом у такій ситуації є тест.

Питання

Відповідайте «так» чи «ні» на наведені нижче питання.

1. Чи охоче ви беретеся за управлінські справи, задачі, що потребують не типових схем рішення?

2. Чи важко вам відмовитися від тих прийомів керівництва, якими ви користувалися, коли займали нижчу посаду?

3. Чи довго ви надавали перевагу підрозділу, що раніше був під вашим керівництвом, коли пішли на підвищення?

4. Чи прагнете ви виробити універсальний стиль керівництва, що підходить для більшості ситуацій?

5. Чи вмієте ви (в більшості безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рангу), кваліфікувавши їх як сильних, середніх або слабких керівників?

6. Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій або антипатій, коли вирішуєте кадрові питання?

7. Чи вважаєте ви, що універсального стиля управління немає і потрібно вміти сполучити різноманітні стилі в залежності від специфіки управлінських ситуацій?

8. Чи вважаєте ви, що вам легше уникнути конфлікту з вищестоячим керівництвом, чим з підлеглими?

9. Чи є у вас бажання зломити стереотипи управління, що склалися у підлеглому вам підрозділі?

10. Чи часто виявляється вірним ваше перше інтуїтивне враження про якість людини як керівника?

11. Чи часто ви вимушені пояснювати невдачі у керуванні об'єктивними несприятливими факторами (відсутністю житла, матеріально-технічного постачання та ін.)?

12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної праці вам не вистачає часу?

13. Чи вважаєте ви, що якби мали можливість частіше бути на об'єктах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилась би?

14. Чи надаєте ви підлеглим вам сильним керівникам значно більше повноважень, хоча і ті й інші мають один і той самий посадовий статус?

Ключ до теста

Визначити кількість набраних балів можна за допомогою даної таблиці.

Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
"так"	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
"ні"	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Максимально можлива кількість балів - 19.

Від 0 до 5 балів. Ви більше спеціаліст, ніж керівник, і якщо буде можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний спеціаліст, головний інженер і т.п., не вагайтесь!

Від 6 до 10 балів. Не можна сказати, що ви сильний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи йдуть непогано, то краще не починати корінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися переходити в інший колектив. Вам належить більше прислухатися до думки вищих за посадою керівників і до думки колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути створювати й усталити традиції в колективі.

Від 11 до 15 балів. Вас можна віднести до типу «керівника-організатора», ви вмієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них прираховуєте проблему ефективного добору кадрів, проблему розробки й узгодження оптимального (реально здійсненого) плану, проблему

матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що ви ніколи не йдете на поступки в поточних справах, відокремлюєте головне від другорядного, умієте будь-що домогтися рішення принципових проблем, не зупиняючись перед конфліктами і стягненнями. Справи в очолюваному вами підрозділі йдуть, як правило, успішно. Вам можна дати одну пораду: не залишайте без нагляду поточні справи. Передоручіть їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

Від 16 до 20 балів. Ви можете вивести з прориву відстаючий підрозділ, але вам важко працювати в «текучці». Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і новоутворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, не завжди успішно адаптуєтесь, тому що вам заважають зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, можливо, і зайва різкість у відношеннях із вищим керівництвом.

Тестові завдання для перевірки знань студентів

1. Управління – це:

а) процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації;

б) цілеспрямована суб'єктно-об'єктна взаємодія для забезпечення стійкого функціонування й розвитку конкретної системи на основі мети, задач, властивих їй закономірностей, принципів, змісту і форм функціонування, що стоять перед нею;

в) основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

2. Назвіть послідовність функцій управління:

а) аналіз – планування – організація – контроль – регулювання;

б) планування – регулювання – контроль – організація – аналіз;

в) аналіз – організація – контроль – планування – регулювання.

3. Планування – це:

а) функція управління, що полягає у визначенні місця і ролі кожного члена

колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів;

б) функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю;

в) функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення.

4. Інновація це:

а) прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень

виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру;

б) процес введення новацій на ринок;

в) паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, інноваційної, виробничої діяльності і маркетингу;

г) об'єднання багатьох учасників в розробці науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських програм.

5. Основною функцією освітнього моніторингу є:

а) визначення механізмів поточного та перспективного регулювання стану освітньої системи;

б) розгляд питання вдосконалення й методичного забезпечення навчально-виховного процесу;

в) організація підвищення кваліфікації учителів, розвиток їхньої ініціативності та творчості;

г) забезпечення ефективної позашкільної виховної роботи.

6. Управління інноваційними процесами повинно мати:

а) системний характер;

б) цільовий характер;

в) фрагментарний;

г) локальний.

7. Що не є основною формою управління навчальним закладом:

а) наказ;

б) конференція;

в) рада навчального закладу.

8. На процес прийняття рішень в освітній організації впливає:

а) рішення залежать лише від органів управління;

б) стан зовнішнього середовища;

в) стан внутрішнього середовища;

г) рішення залежать лише від осіб, які вирішують.

9. До державних органів управління освітою належать:

а) Міністерство освіти і науки, міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади загальної середньої освіти, управління освіти обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних (міських) державних адміністрацій;

б) Міністерство освіти і науки, міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади загальної середньої освіти, антимонопольний комітет;

в) управління освіти обласних державних адміністрацій, управління у справах сім'ї та молоді, відділи освіти районних (міських) державних адміністрацій;

г) міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади загальної середньої освіти, управління освіти обласних державних адміністрацій, санітарно-епідеміологічна служба.

10. Який принцип передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результатами її праці, внесок у життя колективу:

- а) консенсусу;
- б) соціальної справедливості;
- в) індивідуального підходу.

11. Атестація це –

- а) визнання права закладу освіти вести освітню діяльність;
- б) визнання права закладу освіти надавати додаткові освітні послуги;
- в) визнання права закладу освіти здійснювати підприємницьку діяльність;
- г) основна форма державного контролю за діяльністю навчальних закладів незалежно від їх підпорядкування.

12. Закономірність, що розкриває основу управлінської діяльності:

- а) якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату;
- б) порядок зв'язку між суб'єктами управління, обумовлений характером завдання, формами і методами управління, класифікацією і можливостями виконавців;
- в) управління навчальним закладом детермінується закономірностями соціального управління.

13. Статут закладу освіти – це документ, у якому:

- а) визначаються організаційно правові засади та зміст діяльності закладу освіти;
- б) визначається матеріально-технічна база закладу освіти;
- в) визначаються права і обов'язки керівника закладу освіти;
- г) визначається фінансова база закладу освіти.

14. Який метод відносять до соціально-психологічних методів управління:

- а) директива;
- б) критика;
- в) вказівка.

15. Системи управління освітою:

- а) державно-громадська;
- б) громадсько-державна;
- в) децентралізована державна система управління, централізована державна система управління;
- г) централізована державна система управління, децентралізована державна система управління, державно-громадська, громадсько-державна.

16. Вищий колегіальний орган громадського самоврядування у закладі освіти:

- а) конференція колективу;
- б) рада навчального закладу;

в) нарада.

17. Керівника ігнорують, не виконують його вказівок та команд – це стиль управління

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) лідерський.

18. За класифікацією Л. І. Даниленко інновації поділяються на:

- а) психолого-педагогічні;
- б) психолого-педагогічні, науково-виробничі;
- в) психолого-педагогічні, науково-виробничі, соціально-економічні;
- г) психолого-соціальні, педагогічні.

19. Оберіть правильну відповідь: О. І. Мармаза наголошує, що впровадженням нових технологій передбачає:

- а) утвердження серед працівників переконання у необхідності використання нової технології та її ефективності;
- б) врахування індивідуальних особливостей педагога;
- в) цілеспрямованість управління процесом впровадження технологій; розробку політики керівництва на період впровадження технології; утвердження серед працівників переконання у необхідності використання нової технології та її ефективності; організацію технологічного моніторингу інновації.

20. Узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини тощо передбачає принцип:

- а) наступності і перспективності;
- б) правової пріоритетності й законності;
- в) демократії й централізму.

Питання, що виносяться на іспит

1. Поняття менеджменту освітньої діяльності. Відмінність менеджменту освітньої діяльності від традиційного управління школою.
 2. Структура менеджменту освітньої діяльності: мета, суб'єкт, об'єкт, зміст, способи.
 3. Умови ефективності менеджменту у сфері освіти.
 4. Сутність системного підходу до освітнього процесу .
 5. Природа і сутність систем .
 6. Освітній процес з позицій системно-діяльнісного підходу .
 7. Основні характеристики освітнього процесу та управління ім.
 8. Основні властивості менеджменту освітньої діяльності.
 9. Особливості управління освітньою діяльністю в сучасних умовах.
 10. Мета та функції управління, основні компоненти системи управління освітою.
 11. Значення менеджменту освітньої діяльності в сучасних умовах.
 12. Завдання менеджменту освітньої діяльності: зміст і результативність.
 13. Взаємозв'язок управлінських функцій в освітній установі.
 14. Методика педагогічного аналізу.
 15. Відвідування та аналіз навчальних занять, виховних заходів.
 16. Аналіз роботи ОУ за навчальний рік.
 17. Поняття «функції менеджменту освітньої діяльності».
 18. Принципи менеджменту освітньої діяльності.
 19. Різні визначення сутності менеджменту освітньої діяльності
 20. Методологічні основи менеджменту в освіті
 21. Моделі директора сучасної школи
 22. Організація аналітичної роботи на методичних нарадах.
 23. Методика планування освітнього процесу.
 24. Стратегічне планування .
 25. Річне планування. Основні напрямки роботи та розділи річного плану.
 26. Поточне планування роботи педагогічного колективу.
 27. Основні показники оптимальної організації освітньої діяльності.
 28. Організація оперативних нарад.
 29. Поняття внутрішкільного контролю.
 30. Проблеми підвищення ефективності контролю в ОУ .
 31. Робота з кадрами як напрям діяльності менеджера освітньої діяльності.
 32. Організація методичної роботи в ОУ .
 33. Регулювання взаємовідносин у педагогічному колективі.
 34. Поповнення і розвиток кадрового ресурсу ОУ .
 35. Типове положення про загальноосвітню установу.
 36. Статут ОУ, його розробка, затвердження та коригування.
- Документація, яка доповнює статут ОУ.

37. Нормативні акти, що регулюють діяльність ОУ в умовах модернізації української освіти .
38. Регламентація діяльності ОУ в Законі України «Про освіту».
39. Нормативні акти, що регулюють діяльність загальноосвітньої школи в умовах модернізації української освіти.
40. Трудове законодавство як основа трудових відносин в загальноосвітньому закладі.
41. Локальні акти загальноосвітньої установи .
42. Статут освітньої установи. Документація, яка доповнює статут освітньої установи.
43. Керівник і його функції .
44. Зміст діяльності керівника .
45. Стилi діяльності менеджера освітнього процесу.
46. Психологічні якості ефективного менеджера освітнього процесу.
47. Інновації в освіті. Участь освітньої установи в інноваційних процесах.
48. Особливості освітнього закладу, що працює в інноваційному режимі.
49. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління інноваціями.
50. Методи інноваційного менеджменту в освітній установі.
51. Проектування інноваційного розвитку освітньої установи.
52. Зміст управлінських функцій керівника в соціальних системах (освітніх).
53. Особливості формування критеріїв результативності навчального процесу.
54. Кваліметричний підхід до оцінювання якості освітніх послуг.
55. Технологія проведення моніторингу результативності навчального процесу в загальноосвітньому навчальному закладі.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни
«Менеджмент освітньої діяльності»
(для студентів денної форми навчання
напряму підготовки
А5 Професійна освіта)

У к л а д а ч :
О.Г.КУЗЬМЕНКО

Оригінал-макет

Підписано до друку _____
Формат 60x84 $\frac{1}{16}$. Папір типогр. Гарнітура Times.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. _____. Обл.-вид. арк. _____.
Тираж ____ екз. Вид. № _____. Замов. №. Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса університета: вул Іоанна Павла II, 17
Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42
e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com.