

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор

  
М.К. Залоробжна

«29» вересня 2022 р.



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Освітній менеджмент**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Освітньо-професійна програма Освітній менеджмент у педагогічних системах

2022 – 2023

Робоча програма складена на основі навчальної програми з дисципліни «Освітній менеджмент», розглянутої та схваленої на засіданні кафедри педагогіки та освітнього менеджменту (протокол № 9 від «01» серпня 2022р.) та затвердженої на засіданні Вченої ради КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» (протокол № 4 від «09» серпня 2022р.)

Розробник: Костенко Ростислав Валерійович, доктор педагогічних наук, професор

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри педагогіки та освітнього менеджменту

Протокол № 1 від «29» серпня 2022 р.

Завідувач кафедри

  
(Підпис)

Костенко Р.В.  
(Прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

  
(Підпис)

Костенко Р.В.  
(Прізвище та ініціали)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		<i>денна форма навчання</i>	<i>заочна форма навчання</i>
Загальна кількість: кредитів – 5 годин – 150 змстових модулів – 3	Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки  Рівень вищої освіти: Другий (магістерський)	Обов'язкова	
		<b><i>Рік підготовки:</i></b>	
			1-й
		<b><i>Семестр</i></b>	
			1-й
		<b><i>Лекції</i></b>	
			16 год.
		<b><i>Практичні, семінарські</i></b>	
			10 год.
		<b><i>Самостійна робота</i></b>	
	124 год.		
Форма підсумкового контролю: іспит			

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета** навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» – набуття здобувачами вищої освіти управлінської компетентності для успішного здійснення професійної діяльності у педагогічних системах.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Освітній менеджмент» є:

- сформувати у здобувачів вищої освіти знання про сутність та особливості управлінської діяльності у сфері освіти, функції, принципи, закони та закономірності менеджменту, ознайомити з основними теоріями управління та менеджменту;
- сформувати вміння організовувати командну взаємодію, створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, підвищувати конкуретоспроможність навчального закладу;
- сформувати здатність до планування, організації, контролю освітньої, педагогічної та управлінської діяльності у закладі освіти;
- сформувати вміння та навички приймати та втілювати управлінські рішення, здійснювати розпорядчу роботу у закладі освіти;

- сформувати здатність приймати управлінські рішення відповідно до настанов педагогічної та управлінської етики, виявляти гуманістичну спрямованість особистості у процесі здійснення освітньої, педагогічної та управлінської діяльності.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів наступних **компетентностей**:

а) інтегральної компетентності (ІК) – здатність розв’язувати проблеми, задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері освітніх, педагогічних наук та освітнього менеджменту;

б) загальних (ЗК):

ЗК 6 – здатність виявляти, ставити та розв’язувати проблеми;

ЗК8 – здатність діяти соціально відповідально і свідомо;

в) спеціальних (фахових, предметних) (СК):

СК 4 – здатність здійснювати експертизу та надавати консультації з питань освітньої політики та інновацій в освіті;

СК6 – здатність управляти стратегічним розвитком команди в педагогічній, науково-педагогічній та науковій діяльності;

СК 10 – здатність організовувати діяльність закладу освіти з урахуванням запитів, потреб і можливостей здобувачів як замовників та споживачів освітніх послуг;

СК11 – здатність приймати та реалізовувати управлінські рішення;

СК 12 – здатність підвищувати конкурентоспроможність закладу освіти та його привабливість для споживачів освітніх послуг.

**Кінцеві програмні результати навчання**, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

РН 3 - сформувати 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;

РН 5 - організувати освітній процес на основі людиноцентрованого, компетентнісного, контекстного підходів та сучасних досягнень освітніх, педагогічних наук, управляти навчально-пізнавальною діяльністю, об’єктивно оцінювати результати навчання здобувачів освіти;

РН 6 - розробляти та реалізовувати інноваційні й дослідницькі проекти у сфері освіти/педагогіки, освітнього менеджменту та міждисциплінарного рівня із дотриманням правових, соціальних, економічних, етичних норм;

РН 10 - приймати ефективні, відповідальні рішення з питань управління в сфері освіти/педагогіки, зокрема у нових або незнайомих середовищах, за наявності багатьох критеріїв та неповної або обмеженої інформації;

РН 11 - здійснювати консультативну діяльність у сфері освітнього менеджменту, освітніх, педагогічних наук;

РН 12 - підвищувати конкурентоспроможність закладу освіти на ринку освітніх послуг;

РН 13 - враховувати запити, потреби і можливості споживачів освітніх послуг у процесі організації роботи закладу освіти.

**Очікувані результати навчання.** У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

*знати:*

- ключові категорії та поняття менеджменту;
- функції, принципи, закони та закономірності менеджменту;
- сутність та особливості управлінської діяльності у сфері освіти;
- основні теорії управління та менеджменту;

*вміти:*

- організувати командну взаємодію, створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, підвищувати конкурентоспроможність навчального закладу;
- планувати, організувати, контролювати освітню, педагогічну та управлінську діяльність у закладі освіти;
- приймати та втілювати управлінські рішення, здійснювати розпорядчу роботу у закладі освіти;
- приймати управлінські рішення відповідно до настанов педагогічної та управлінської етики, виявляти гуманістичну спрямованість особистості у процесі здійснення освітньої, педагогічної та управлінської діяльності.

### **3. Зміст навчальної дисципліни**

**Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту**

#### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління. Менеджери та підприємці. Рівні управління, групи менеджерів. Системні концепції менеджменту.

#### **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

Сучасні підходи до менеджменту (системний, ситуаційний та процесний підходи). Закони менеджменту. Закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту. Еволюція принципів менеджменту. Принципи управління Анрі Файоля.

### **Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність та зміст планування як функції менеджменту. Види планування та їхній взаємозв'язок. Етапи процесу планування. Методологія стратегічного планування. Загальна характеристика бізнес-планування.

### **Тема 4. Організаційна функція менеджменту**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Сутність організаційної структури управління. Види організаційних структур управління та їх характеристика. Сутність організаційної культури. Зміст організаційної культури. Характеристика раціональної бюрократії.

### **Тема 5. Мотиваційна функція менеджменту**

Сутність та еволюція поняття мотивації. Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний підхід. Процесний підхід до мотивації. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Співставлення теорій мотивування.

### **Тема 6. Контрольна функція менеджменту**

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Види управлінського контролю. Етапи процесу контролювання. Принципи і цілі функції контролювання. Система контролю та умови її ефективного функціонування. Поведінкові аспекти контролю.

### **Тема 7. Регулювання як загальна функція менеджменту**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання. Сутність процесу регулювання. Дисциплінарне регулювання.

### **Тема 8. Інформація і комунікації у менеджменті**

Сутність інформації у менеджменті. Види інформації у менеджменті. Роль інформації у менеджменті. Характеристика носіїв інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Теорія інформації. Сутність комунікацій та їхня роль у системі управління. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Міжособистісні комунікації, комунікаційні перешкоди та засоби їхнього подолання. «Десять заповідей успішної комунікації». Моделі комунікаційного процесу.

**Змістовий модуль 2. Теоретико-методологічні та практичні засади управління освітніми організаціями**

### **Тема 9. Освітня організація як об'єкт управління**

Поняття та загальні риси організації. Еволюція організації та концепція життєвого циклу організації. Фактори впливу на організацію. Освітні організації. Формальні організації. Неформальні організації. Фактори внутрішнього впливу на організацію.

### **Тема 10. Методологія, функції та структура теорії менеджменту організацій**

Організація як складна система та об'єкт управління. Взаємозв'язок внутрішніх елементів системи і факторів зовнішнього середовища. Системна методологія в менеджменті. Функціональний підхід в управлінні організацією. Підприємство як відкрита система. Типологія системних концепцій менеджменту. Еволюція поглядів на сутність і структуру організації. Життєвий цикл організації. Конкурентні стратегії підприємства. П'ять конкурентних сил. Конкурентний статус підприємства. Тенденції організаційних змін.

### **Тема 11. Виробництво та надання освітніх послуг**

Освітні послуги. Освітня організація як підприємство з виробництва освітніх послуг. Сутність і суспільне значення виробництва. Виробництво як відкрита система. Організаційні основи виробничих систем. Освітня організація як складна виробнича система. Виробничий процес, його різновиди і структура. Наукові принципи організації виробничого процесу. Організація виробничого процесу в умовах воєнного стану. Безпека виробництва в умовах воєнного стану.

### **Тема 12. Інжиніринг освітньої організації**

Елементи організаційно-управлінського аналізу. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу. Процесний підхід. Функціональна доцільність. Підсумкова багатоваріантність. Нівелювання контролюючих заходів. Поєднання централізації і децентралізації.

### **Тема 13. Дизайн освітньої організації**

Дизайн освітньої організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційний механізм організаційного дизайну. Рівні та етапи організаційних змін. Об'єкти та компоненти організаційних змін. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства. Компоненти управлінської моделі.

### **Тема 14. Етика та відповідальність у менеджменті**

Сутність етики у менеджменті. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Етика менеджменту. Етика довкілля. Екологічна етика. Етика взаємовідносин із конкурентами. Етика відносин із суспільством. Етика відносин з державою. Міжнародна етика. Сутність відповідальності у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Переваги та надоліки соціальної відповідальності. Відповідальність та обов'язок. Моральна відповідальність. Зміст юридичної відповідальності організації.

### **Змістовий модуль 3. Ризикозахищеність та управління розвитком і результативністю освітньої організації**

#### **Тема 15. Ризикозахищеність освітньої організації**

Сутність підприємницького ризику. Класифікація та види ризиків. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю освітньої організації. Управління ризиками у виробництві освітніх послуг.

#### **Тема 16. Управлінські моделі**

Моделі організації як відкритої системи. Різновиди та комбінації моделей управління організаціями. "Алмазна модель" Г. Левітта. Модель соціально-орієнтованої організації "7-S". Модель "шести осередків" М. Вайсборда.

#### **Тема 17. Управлінські рішення**

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Стадії процесу прийняття рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття управлінських рішень. Різновиди технологій прийняття управлінських рішень.

#### **Тема 18. Керівництво колективом освітньої організації та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Теорії лідерства. Форми впливу та влади. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Сутність і характеристика колективу. Робота менеджера з неформальними групами. Природа конфлікту в організації. Види конфліктів. Причини конфліктів. Технологія управління конфліктами: правила управління конфліктами, методи і стилі розв'язання конфліктів. Мотивація продуктивної роботи колективу.



### Тема 19. Управління розвитком освітньої організації

Принципи менеджменту в освітніх організаціях. Вимоги до керівника освітньої організації та його професійної підготовки. Розвиток освітньої організації. Поняття стратегії. Види та шляхи досягнення стратегій. Стратегічне управління в освіті. Проблемний аналіз освітньої організації. Концепція розвитку та план дій освітньої організації. Основні етапи розробки програми розвитку.

### Тема 20. Оцінка ефективності менеджменту освітньої організації

Оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення управління. Критерій результативності та розвитку організаційної системи. Система показників загальних процесів управління ефективністю. Поняття продуктивності на підприємстві. Співвідношення результатів діяльності та витрат.

## 4. Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	п/с	с.р.		л	п/с	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту</b>								
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту					8			8
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту					10	2	2	6
Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту					9	2		7
Тема 4. Організаційна функція менеджменту					9	2		7
Тема 5. Мотиваційна функція менеджменту					10	2	2	6
Тема 6. Контрольна функція менеджменту					9	2		7
Тема 7. Регулювання як загальна функція менеджменту					8			8

Тема 8. Інформація і комунікації у менеджменті					8			8
Разом за змістовим модулем 1					71	10	4	57
<b>Змістовий модуль 2. Теоретичні та практичні засади управління освітніми організаціями</b>								
Тема 9. Освітня організація як об'єкт управління					8	2	2	4
Тема 10. Методологія, функції та структура теорії менеджменту організацій					3			3
Тема 11. Виробництво та надання освітніх послуг					10	2	2	6
Тема 12. Інжиніринг освітньої організації					7			7
Тема 13. Дизайн освітньої організації					6			6
Тема 14. Етика та відповідальність у менеджменті					3			3
Разом за змістовим модулем 2					37	4	4	29
<b>Змістовий модуль 3. Управління колективом і результативністю освітньої організації</b>								
Тема 15. Ризикозахищеність освітньої організації					6			6
Тема 16. Управлінські моделі					4			4
Тема 17. Управлінські рішення					8			8
Тема 18. Керівництво колективом освітньої організації та лідерство					10	2	2	6
Тема 19. Управління розвитком освітньої організації					8			8
Тема 20. Оцінка ефективності менеджменту освітньої організації					6			6
Разом за змістовим модулем 3					42	2	2	38
<b>Усього годин</b>					150	16	10	124

### 5. Теми практичних/семінарських занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	2
2.	Тема 5. Мотиваційна функція менеджменту	2
3.	Тема 9. Освітня організація як об'єкт управління	2
4.	Тема 11. Виробництво та надання освітніх послуг	2
5.	Тема 18. Керівництво колективом освітньої організації та лідерство	2
	<b>Усього</b>	<b>10</b>

### 6. Самостійна робота

№ п/п	Назва теми/ види завдань	Кількість годин
	За кожною темою від здобувачів освіти вимагається: - підготовка усної доповіді; - складання конспекту самостійно опрацьованих тем згідно з правилами цитування .	
1.	<i>Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту</i>  1. Розкрийте сутність поняття «менеджмент» як системи наукових знань та мистецтва управління. 2. Дайте порівняльну характеристику менеджерів та підприємців. 3. Схарактеризуйте рівні управління, групи менеджерів. 4. Підготуйте усну доповідь з теми: «Системні концепції менеджменту».	8
2.	<i>Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту</i>  1. Схарактеризуйте основні принципи менеджменту. 2. Обґрунтуйте завдання менеджменту на сучасному етапі розвитку управлінської думки.	6
3.	<i>Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту</i>  1. Підготуйте усну доповідь на тему: «Методологія стратегічного планування». 2. Дайте загальну характеристику бізнес-планування.	7

4.	<i>Тема 4 . Організаційна функція менеджменту</i> Проаналізуйте сучасний стан дослідження організаційної функції менеджменту з різних джерел та підготуйте усну доповідь (до 7 хв.) з пропозиціями щодо застосування цієї функції під час організації освітнього процесу закладу освіти	7
5.	<i>Тема 5. Мотиваційна функція менеджменту</i> 1. Розкрийте принципи врахування інтересів у мотивації. 2. Проаналізуйте взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. 3. Зробіть співставлення теорій мотивування.	6
6.	<i>Тема 6. Контрольна функція менеджменту</i> 1. Розробіть систему контрольних заходів під час провадження освітнього процесу у закладі загальної середньої освіти. 2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Реалізація контрольної функції менеджменту у закладі загальної середньої освіти».	7
7.	<i>Тема 7. Регулювання як загальна функція менеджменту</i> 1. Розкрийте етапи процесу регулювання. 2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Сутність процесу регулювання». 3. Обґрунтуйте доцільність застосування дисциплінарного регулювання в освітній організації.	8
8.	<i>Тема 8. Інформація і комунікації у менеджменті</i> 1. Проаналізуйте роль інформації у менеджменті. 2. Законспекуйте та проаналізуйте проблему використання комунікації у менеджменті під час організації освітнього процесу закладу освіти.	8
9.	<i>Тема 9. Освітня організація як об'єкт управління</i> 1. Складіть схему освітньої організації як об'єкту управління. 2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Заклад загальної середньої освіти як відкрита система та об'єкт управління».	4
10.	<i>Тема 10. Методологія, функції та структура теорії менеджменту організацій</i> 1. Проаналізуйте типологію системних концепцій менеджменту. 2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Еволюція поглядів на сутність і структуру організації». 3. Розкрийте сутність поняття «життєвий цикл організації». 4. Підготуйте усну доповідь на тему: «Конкурентні	3

	стратегії підприємства». 5. Проаналізуйте конкурентний статус підприємства.	
11.	<i>Тема 11. Виробництво та надання освітніх послуг</i> 1. Проаналізуйте заклад загальної середньої освіти як складну виробничу систему нематеріального виробництва. 2. Схарактеризуйте наукові принципи організації виробничого процесу. 3. Підготуйте усну доповідь на тему: «Виробничий процес, його різновиди, структура та особливості нематеріального виробництва у закладі загальної середньої освіти».	6
12.	<i>Тема 12. Інжиніринг освітньої організації</i> 1. Розкрийте методологічні засади організаційного інжинірингу. 2. Опишіть умови інжинірингового підходу. 3. Схарактеризуйте учасників процесу інжинірингу. 4. Розкрийте сутність процесного підходу.	7
13.	<i>Тема 13. Дизайн освітньої організації</i> 1. Розробіть модель розвитку внутрішнього потенціалу закладу загальної середньої освіти. 2. Схарактеризуйте основні компоненти управлінської моделі.	6
14.	<i>Тема 14. Етика та відповідальність у менеджменті</i> 1. Розкрийте сутність понять «відповідальність» та «обов'язок». 2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації». 3. Проаналізуйте переваги та надоліки соціальної відповідальності. 4. Розкрийте сутність поняття «моральна відповідальність». 5. Проаналізуйте зміст юридичної відповідальності організації.	3
15.	<i>Тема 15. Ризикозахищеність освітньої організації</i> 1. Розкрийте зміст концепції управління ризикозахищеністю освітньої організації. 2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Управління ризиками у виробництві освітніх послуг».	6

16.	<p><i>Тема 16. Управлінські моделі</i></p> <p>1. Проаналізуйте можливості використання моделі соціально-орієнтованої організації «7-S» під час управління закладом загальної середньої освіти.</p> <p>2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Модель «шести осередків» М. Вайсборда».</p>	4
17.	<p><i>Тема 17. Управлінські рішення</i></p> <p>1. Дайте класифікацію методів прийняття управлінських рішень.</p> <p>2. Схарактеризуйте основні моделі прийняття управлінських рішень. Розробіть власну модель прийняття управлінських рішень.</p> <p>3. Проаналізуйте підходи до прийняття управлінських рішень.</p> <p>4. Схарактеризуйте різновиди технологій прийняття управлінських рішень.</p>	8
18.	<p><i>Тема 18. Керівництво колективом освітньої організації та лідерство</i></p> <p>1. Проаналізуйте основні причини виникнення конфліктних ситуацій у закладі загальної середньої освіти.</p> <p>2. Підготуйте усну доповідь на тему: «Мотивація продуктивної роботи колективу закладу загальної середньої освіти».</p>	6
19.	<p><i>Тема 19. Управління розвитком освітньої організації</i></p> <p>1. Розкрийте сутність поняття «стратегія».</p> <p>2. Дайте класифікацію видів стратегій та визначте шляхи їх досягнення.</p> <p>3. Розкрийте особливості стратегічного управління в освіті.</p> <p>4. Проведіть проблемний аналіз освітньої організації.</p> <p>5. Розробіть концепцію розвитку та план дій освітньої організації.</p> <p>6. Схарактеризуйте основні етапи розробки програми розвитку.</p>	8

20.	<p><i>Тема 20. Оцінка ефективності менеджменту освітньої організації</i></p> <p>1. Проаналізуйте систему показників загальних процесів управління ефективністю освітньої діяльності закладу освіти.</p> <p>2. Схарактеризуйте співвідношення результатів діяльності та витрат під час організації нематеріального виробництва у закладі освіти.</p> <p>3. Проаналізуйте продуктивність роботи закладу освіти.</p>	6
	Усього	124

### **7. Методи навчання:**

*лекції:* розповідь, пояснення, ілюстрація, дослідження, бесіда, класифікація, дискусія;

*семінарські заняття:* дискусія, аналіз, систематизація, порівняння, самооцінка, презентація;

*самостійна робота:* узагальнення, аналогія, аналіз, синтез, моделювання.

### **8. Методи контролю:**

поточне опитування, усний та письмовий індивідуальний і фронтальний контроль, взаємоконтроль (взаємооцінювання), самоконтроль (рефлексія, самооцінювання), поточна монологічна усна відповідь, підсумкова усна відповідь на іспиті.

### **9. Питання для підсумкового контролю**

1. Розкрийте сутність категорій «управління» та «менеджмент».
2. Схарактеризуйте сучасні підходи до менеджменту (системний, ситуаційний та процесний підходи).
3. Розкрийте сутність законів менеджменту.
4. В чому полягають закономірності менеджменту?
5. Розкрийте сутність, природу та роль принципів менеджменту.
6. Схарактеризуйте основні етапи еволюції принципів менеджменту.
7. В чому полягають принципи управління Анрі Файоля?
8. Розкрийте сутність організаційної діяльності та визначте її місце в системі управління.
9. Розкрийте сутність організаційної структури управління.
10. Які види організаційних структур управління вам відомі? Схарактеризуйте їх.
11. Розкрийте сутність організаційної культури.
12. В чому полягає зміст організаційної культури?
13. Розкрийте сутність раціональної бюрократії.
14. Розкрийте сутність та зміст планування як функції менеджменту.

15. Проаналізуйте взаємозв'язок видів планування.
16. Дайте загальну характеристику бізнес-планування.
17. Розкрийте сутність поняття контролювання та визначте його місце в системі управління.
18. Які види управлінського контролю вам відомі?
19. Схарактеризуйте етапи процесу контролювання.
20. Визначте принципи і цілі функції контролювання.
21. Проаналізуйте систему контролю та умови її ефективного функціонування.
22. Розкрийте поведінкові аспекти контролю.
23. Розкрийте сутність поняття «мотивація».
24. Розкрийте сутність процесного підходу до мотивації.
25. Розкрийте сутність змістовного підходу до мотивації.
26. Розкрийте сутність поняття «регулювання» та визначте його місце в системі управління.
27. Схарактеризуйте етапи процесу регулювання.
28. Розкрийте сутність інформації у менеджменті.
29. Які види інформації у менеджменті вам відомі?
30. Визначте роль інформації у менеджменті.
31. Схарактеризуйте носії інформації.
32. Які вимоги пред'являються до інформації?
33. Розкрийте основні положення теорії інформації.
34. Розкрийте сутність комунікацій та визначте їхню роль у системі управління.
35. Розкрийте сутність комунікаційного процесу, визначте його елементи та етапи.
36. Розкрийте сутність міжособистісних комунікацій, комунікаційних перешкод та визначте засоби їхнього подолання.
37. Розкрийте та проаналізуйте зміст «Десяти заповідей успішної комунікації».
38. Які моделі комунікаційного процесу вам відомі? Схарактеризуйте їх.
39. Розкрийте сутність поняття «організація» та визначте загальні риси організації.
40. Розкрийте основні етапи еволюції організації та зміст концепції життєвого циклу організації.
41. Проаналізуйте взаємозв'язок внутрішніх елементів системи і факторів зовнішнього середовища.
42. Які фактори впливу на організацію вам відомі?
43. В чому полягає специфіка освітніх організацій?
44. В чому полягає сутність формальних та неформальних організацій.
45. Розкрийте сутність функціонального підходу в управлінні організацією.
46. Які фактори внутрішнього впливу на організацію вам відомі?



47. Розкрийте сутність освітніх послуг.
48. Схарактеризуйте освітню організацію як підприємство з виробництва та надання освітніх послуг.
49. Розкрийте організаційні основи виробничих систем.
50. Проаналізуйте освітню організацію як складну виробничу систему нематеріального виробництва.
51. Проаналізуйте сутність виробничого процесу, визначте його різновиди і схарактеризуйте його структуру.
52. Розкрийте наукові принципи організації виробничого процесу.
53. Розкрийте зміст методології організаційного інжинірингу.
54. Схарактеризуйте умови інжинірингового підходу.
55. Розкрийте сутність дизайну освітньої організації як набору параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.
56. Проаналізуйте координаційний механізм організаційного дизайну.
57. Визначте рівні та етапи організаційних змін.
58. Схарактеризуйте об'єкти та компоненти організаційних змін.
59. Запропонуйте модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.
60. Розкрийте сутність етики у менеджменті.
61. Розкрийте сутність відповідальності у менеджменті.
62. Схарактеризуйте компоненти управлінської моделі.
63. Запропонуйте варіант моделі організації як відкритої системи.
64. Які різновиди та комбінації моделей управління організаціями вам відомі?
65. Розкрийте сутність «Алмазної моделі Г. Левітта».
66. Схарактеризуйте модель соціально-орієнтованої організації «7-S».
67. В чому полягає специфіка моделі «шести осередків» М. Вайсборда.
68. Розкрийте сутність поняття «керівництво» та дайте його загальну характеристику.
69. Які теорії лідерства вам відомі? Розкрийте їх зміст.
70. Які форми впливу та влади вам відомі?
71. Дайте характеристику та класифікацію стилів керівництва.
72. В чому полягає сутність колективу? Дайте характеристику педагогічного колективу закладу вищої освіти.
73. В чому полягає робота менеджера з неформальними групами?
74. Розкрийте природу конфлікту в організації.
75. Які види конфліктів в освітніх організаціях вам відомі?
76. Назвіть причини конфліктів в освітніх організаціях.
77. Розкрийте зміст технології управління конфліктами: правила управління конфліктами, методи і стилі розв'язання конфліктів.
78. Розкрийте зміст мотивації продуктивної роботи педагогічного колективу.
79. Як здійснюється оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління освітньої організації?

80. Розкрийте зміст концепції управління ризикозахищеністю освітньої організації.
81. Дайте класифікацію управлінських рішень.
82. Як здійснюється оцінка ефективності заходів щодо удосконалення управління?
83. Розкрийте сутність критерію результативності та розвитку організаційної системи.
84. Схарактеризуйте систему показників загальних процесів управління ефективністю.
85. Розкрийте сутність поняття продуктивності на підприємстві.
86. Проаналізуйте співвідношення результатів діяльності та витрат.
87. Схарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.
88. Які існують вимоги до керівника освітньої організації та його професійної підготовки?
89. В чому полягає сутність стратегічного управління в освіті.
90. Розкрийте зміст концепції розвитку та плану дій освітньої організації.

## 10. Критерії оцінювання результатів навчання

### Критерії оцінювання за різними видами робіт

Вид роботи	Бали	Критерії
Виконання навчально-дослідних завдань в межах самостійної роботи (підготовка наукових доповідей з питань дисципліни, винесених для обговорення на семінарських заняттях)	0	Здобувач не виконує навчально-дослідних завдань (не готує наукові доповіді з питань дисципліни)
	1	Здобувач виконує завдання формально, використовуючи стандартні фрази з навчальної та наукової літератури, не проявляє творчості, не висловлює власних думок, не робить висновки.
	2	Здобувач творчо

		<p>підходить до виконання завдання, висловлює у підготовленій доповіді власні думки на підставі опрацьованих наукових джерел, коректно цитує вчених, у повному обсязі розкриває сутність та зміст питання, що досліджується, робить висновки. Підготовлена доповідь відповідає всім вимогам щодо академічної доброчесності, повноти та правильності теоретичного та практичного змісту.</p>
<p>Семінарські заняття (виступи та обговорення наукових доповідей, активність у процесі обговорення питань з тем дисципліни під час семінарських занять, відповіді на питання викладача під час усного опитування)</p>	0	<p>Здобувач не проявляє активності під час семінарського заняття, лише спостерігає за роботою інших.</p>
	1	<p>Здобувач не виступає з науковою доповіддю, але бере активну участь в обговоренні питань, які розглядаються під час семінарського заняття, висловлює свою думку, ставить питання іншим здобувачам після їх виступів, доповнює,</p>

		<p>уточнює їх за необхідності, відповідає на питання викладача під час усного опитування, але може припускати незначні помилки.</p>
	2	<p>Здобувач виступає з підготовленою науковою доповіддю, правильно відповідає на всі питання, поставлені викладачем та іншими здобувачами, бере активну участь в обговоренні питань, які розглядаються під час семінарського заняття, висловлює свою думку, ставить питання іншим здобувачам після їх виступів, доповнює, уточнює їх за необхідності, правильно відповідає на всі питання, поставлені викладачем під час усного опитування.</p>
<p>Виконання самостійної роботи (самостійне вивчення та конспектування питань, винесених на самостійне опрацювання)</p>	0	<p>Здобувач не виконує самостійну роботу.</p>
	1	<p>Здобувач вивчив всі питання, винесені на самостійне вивчення, але не всі з них законспектував. Припускає деякі</p>

		помилки під час поточного контролю з питань, що виносились на самостійне вивчення. Питання законспектовані формально, без творчого підходу.
	2	Здобувач творчо підійшов до виконання самостійної роботи та конспектування всіх питань, винесених на самостійне вивчення, опрацював достатню кількість рекомендованих джерел з основного списку літератури, проявив ініціативу в опрацюванні додаткових джерел. Під час поточного контролю знань з питань, винесених на самостійне вивчення, виявляє ґрунтовні знання з теорії та практики цих питань, не припускає помилок у відповідях на питання викладача.

### Критерії оцінювання підсумкового контролю (іспиту)

Бали	Критерії
0	Здобувач не дає відповіді на питання.
1-5	Здобувач наводить деякі визначення термінів з

	навчальної літератури, але відповіді на питання неповні, містять велику кількість значних помилок, не містять практичних прикладів, власних думок та висновків.
6-10	Здобувач дає правильні відповіді на деякі питання, але робить це формально, без власної точки зору на висвітлені питання, використовує шаблони з навчальної літератури, припускає деякі значні помилки, не наводить практичні приклади.
11-15	Відповіді на питання правильні, повні. Здобувач висловлює свою думку, робить правильні висновки, наводить багато практичних прикладів, творчо підходить до викладу вивченого навчального матеріалу, але припускає незначні помилки.
16-20	Здобувач дає повні, правильні, обґрунтовані та логічно побудовані відповіді на питання, висловлює власну думку, робить правильні висновки, наводить практичні приклади.

### Критерії оцінювання за всіма видами контролю

Бали			Критерії оцінювання навчальних досягнень	
За національною шкалою	Шкала ЄКТС		Теоретична підготовка	Практична підготовка
			Здобувач вищої освіти	
2...5	1...100	F...A		
5	90 ... 100	A	Здобувач освіти виявив всебічні, систематичні й глибокі знання з питань освітнього менеджменту, володіє термінологією з менеджменту; розуміє сутність основних понять, явищ, процесів, законів,	Здобувач освіти вільно орієнтується в матеріалах модулів. Здійснює аналіз нормативної науково-педагогічної джерельної бази з освітнього менеджменту. Використовує додаткові

			закономірностей та принципів менеджменту, проявив творчі здібності в розумінні, логічному, стислому і ясному трактуванні навчального матеріалу.	літературні джерела з освітнього менеджменту. Активно приймає участь у дискусіях. Вміє обґрунтувати і довести власну точку зору. Виконує всі практичні завдання самостійно, творчо, у повному обсязі.
4	75 ... 89	С ... В	Здобувач освіти виявив загалом добрі знання навчального матеріалу з питань освітнього менеджменту, що передбачені програмою, але допустив не суттєві помилки; засвоїв основну літературу, рекомендовану програмою; здатний до самостійного використання та поповнення надбаних знань у процесі подальшої роботи.	Завдання самостійної роботи виконано, але без творчого підходу. Висновки потребують подальшого осмислення та відповідності до подальшої практичної роботи. Здобувач освіти впевнений у власних висновках, але вони потребують уточнення. Практичні завдання виконані самостійно, але без творчого підходу. Приймає активну участь у дискусіях та вправах, розв'язує ситуаційні завдання з освітнього менеджменту.
3	60 ... 74	Е ... Д	Здобувач освіти виявив базові знання основного навчального матеріалу з освітнього менеджменту, необхідні для подальшого навчання та майбутньої	Завдання виконує стандартно. Здобувач освіти невпевнений у власних висновках. Задовільно орієнтується в

			професійної діяльності; в основному виконав завдання, передбачені програмою дисципліни; ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою; допустив помилки у відповідях на запитання при виконанні завдань, але спроможний самостійно доопрацювати програмний матеріал.	матеріалі дисципліни, а також у проблемі, поставленій у завданні, відповідь розкрито неповністю є недоліки.
2	35 ... 59	<b>FX</b>	Здобувач освіти має значні прогалини в знаннях основного навчального матеріалу курсу; допускав принципові помилки при виконанні передбачених програмою завдань, які може усунути лише під керівництвом та за допомогою викладача.	Виконує частину завдання за допомогою викладача.
2	1 ... 34	<b>F</b>	Здобувач освіти не володіє навчальним матеріалом	Виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача.

### 11. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточний та/або періодичний контроль												
Змістовий модуль 1									Змістовий модуль 2			
T1	T2		T3	T4	T5		T6	T7	T8	T9		T10
ср	с	ср	ср	ср	с	ср	ср	ср	ср	с	ср	ср
4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4

Поточний та/або періодичний контроль	
	Змістовий модуль 3



T11		T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18		T19	T20
с	ср	ср	ср	ср	ср	ср	ср	с	ср	ср	ср
2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4

Підсумковий контроль	Загальна підсумкова оцінка (сума балів)
20	100

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82 – 89	<b>B</b>	добре	
74 – 81	<b>C</b>		
64 – 73	<b>D</b>	задовільно	
60 – 63	<b>E</b>		
35 – 59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 12. Методичне забезпечення

1. Навчально-методичні посібники
2. Презентації до лекцій.
3. Методичні рекомендації до організації самостійної роботи та семінарських занять з дисципліни.

### 13. Рекомендована література

#### Основна

1. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті / О.І.Мармаза. Х.: Основа, 2007. 448 с.
3. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.
4. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. К.: Ленвіт, 2007. 264 с.
5. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. / О. М. Коберник, М. І. Гагарін. 3 вид. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.
6. Тягур Р.С., Тягур Т. Р. Менеджмент в освіті: курс лекцій для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. 300 с.
7. Даниленко Л.І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій / Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально-методичний посібник/ Кол.авторів: Колупаєва АА., Найда Ю.М., Софій Н.З. та ін. За заг. Ред. Л.І. Даниленко. – К., 2007. – 128 с.

#### Додаткова

1. Освітній менеджмент: теорія і практика: зб. наукових праць / За заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О.І.Мармаза. Х.: Основа, 2005. 176 с.
3. Заєць О. Поняття «управління освітою»: проблема визначення. *Рідна школа*. 2008. № 6. С. 34-37.
4. Карамушка Л. Принципи гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту. *Освіта і управління*. 2002. № 4. С. 41-60.
5. Омельченко С.М. Соціокультурні засади менеджменту освіти / С.М.Омельченко. *Педагогіка і психологія*. 2002. № 3. С. 81-85.
6. Ващук С. Ефективні технології управлінської діяльності. *Директор школи*. 2004. № 40. С. 4-7.
7. Гладкова В.М. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць*. Полтава, 2009. Вип. 6. С. 263-266.
8. Єльнікова Г. Освітній моніторинг в управлінні загальною середньою освітою. *Управління школою*. 2007. № 24. С. 3-8.
9. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2019. 47 с.

10. R.V. Kostenko, N.V. Zakharchenko, I.A. Topalova, O.V. Zakharchenko, L.S. Shatalova. Diagnostics of Formedness of System of Values of Future Economists in Professional Preparation Process. *European Research Studies Journal*. 2017. Vol. XX, Issue 4A. P. 675-683. **Scopus**
11. R.V. Kostenko, O.V. Zakharchenko, I.A. Topalova, N.V. Zakharchenko, O. Balakhonova. The innovative technologies of education in the higher economic education of Ukraine. *European Research Studies Journal*. 2018. Volume 21, Issue 1. P. 340-351. **Scopus**
12. Костенко Р.В. Інформаційний підхід та інформатизація економічної освіти менеджерів-економістів як фактор підвищення конкурентоспроможності персоналу організації. *WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA*. № 5(24) 2017. С. 74-84. **IndexCopernicus**
13. Костенко Р.В. Діагностика сформованості лідерських здібностей та здібностей до управлінської діяльності у майбутніх фахівців. Наука як рушійна сила ефективного розвитку держави: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції до Дня науки (17 травня 2019 р., м. Одеса) / Міжрегіональна академія управління персоналом. Одеський інститут. Одеса: Лерадрук, 2019. С. 14-21.
14. Костенко Р.В. Роль цінностей освітніх менеджерів у формуванні організаційної культури закладу освіти. Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: Проблеми і перспективи розвитку: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 травня 2021 р.). Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2021. С. 27-31.
15. Костенко Р.В. Удосконалення професійної підготовки менеджерів освіти. Матеріали XXVI Міжнародної науково-методичної конференції «Управління якістю підготовки фахівців» (22 квітня 2021 р.). Одеса: 20 Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2021. Ч.1. С. 75-76.
16. Костенко Р.В. Управлінська компетентність як складова професійної компетентності педагога. Нове покоління вчителів для української школи: виклики і досягнення: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (30 квітня 2021 року). Одеса: Астропринт, 2021. С. 34-38.
17. Костенко Р.В., Богаченко М.В. Формування лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти як менеджера сучасної освіти. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика». Одеса, 2021. С. 146-153.
18. Костенко Р.В., Смирнова Г.А. Управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти як педагогічна та управлінська проблема. Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку: Матеріали IV Всеукраїнської науковопрактичної конференції (20 травня 2022 р.) / за заг. ред. В.В.

Ягоднікової. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2022. С. 24-26.

19. Костенко Р.В., Жуковська О.М. Розвиток та удосконалення професійних та особистісних якостей педагогічного персоналу закладу дошкільної освіти. Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (20 травня 2022 р.) / за заг. ред. В.В. Ягоднікової. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2022. С. 63-66.

#### 14. Електронні інформаційні ресурси

<a href="http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi">http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi</a>	Верховна Рада України
<a href="http://www.mon.gov.ua">www.mon.gov.ua</a>	Міністерство освіти і науки України
<a href="http://www.osvita.ua">http://www.osvita.ua</a>	Освітній портал Освіта.UA
<a href="http://www.intel.com/cd/corporate/education/emea/ukr/index.htm">http://www.intel.com/cd/corporate/education/emea/ukr/index.htm</a>	Intel® у сфері освіти

#### Наукові бібліотеки

<a href="http://www.nbu.gov.ua/">http://www.nbu.gov.ua/</a>	Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського
<a href="http://www.odnb.odessa.ua/">http://www.odnb.odessa.ua/</a>	Одеська національна наукова бібліотека
<a href="https://www.biblioteka.od.ua/">https://www.biblioteka.od.ua/</a>	Одеська обласна універсальна наукова бібліотека ім. М.С. Грушевського
<a href="https://vnmzpv.odessaedu.net/">https://vnmzpv.odessaedu.net/</a>	Відділ інформаційно-ресурсного забезпечення КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»