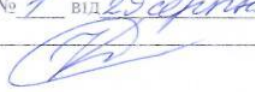


**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»**

Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

Розглянуто та затверджено на засіданні  
кафедри педагогіки та освітнього менеджменту  
Протокол № 1 від 29 серпня 2022 року  
Завідувач кафедри  Костенко Р.В.

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Освітній менеджмент**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Освітньо-професійна програма Освітній менеджмент у педагогічних системах

<b>П.І.Б. викладача</b>	Костенко Ростислав Валерійович
<b>Науковий ступінь, вчене звання, посада</b>	Доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки та освітнього менеджменту.
<b>Контактні дані викладача</b>	Е-mail: kostenko305@ukr.net т. моб. 098-507-69-07
<b>Консультації</b>	Середа – 15.00-17.00

## 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. Анотація до курсу

Програма освітнього компоненту «Освітній менеджмент» ставить за мету набуття здобувачами вищої освіти управлінської компетентності, необхідної для здійснення професійної діяльності у педагогічних системах.

Предмет дисципліни – теоретико-методологічні та практичні засади освітнього менеджменту.

Завдання: формування у здобувачів вищої освіти знання про сутність та особливості управлінської діяльності у сфері освіти, функції, принципи, закони та закономірності менеджменту, ознайомлення з основними теоріями управління та менеджменту; формування уміння організовувати командну взаємодію, створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, підвищувати конкуретоспроможність навчального закладу; формування здатності до планування, організації, контролю освітньої, педагогічної та управлінської діяльності у закладі освіти; формування умінь та навичок приймати та втілювати управлінські рішення, здійснювати розпорядчу роботу у закладі освіти, здатності приймати управлінські рішення відповідно до настанов педагогічної та управлінської етики, виявляти

гуманістичну спрямованість особистості у процесі здійснення освітньої, педагогічної та управлінської діяльності.

Переваги: програма базується на новітніх досягненнях управлінської науки та сучасних здобутках національного та зарубіжного досвіду управління педагогічними системами, спрямована на набуття компетентностей для організації, реалізації та управління освітнім процесом в умовах сучасної трансформації освіти.

### 3. Технологічна карта дисципліни

Тема	Зміст	Завдання	Контроль
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту</b>			
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.	Конспектування, підготовка до виступу	Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Підготовка усної доповіді  Пошуково-дослідне та аналітичне завдання	Презентація, захист доповіді  Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Пошуково-дослідне та аналітичне завдання, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Класифікація, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
Тема 5.	Сутність та еволюція поняття мотивації. Теорії та моделі процесів мотивування:	Аналіз	Презентація,

Мотиваційна функція менеджменту	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.	взаємопов'язаних явищ, співставлення теоретичних положень, підготовка усної доповіді	захист доповіді  Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Моделювання системи контролю, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Класифікація, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Аналіз, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
<b>Змістовий модуль 2. Теоретико-методологічні та практичні засади управління освітніми організаціями</b>			
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.	Складання схем, конспектування, підготовка усної доповіді	Презентація, захист доповіді  Перевірка конспекту та виконаного завдання
Тема 10.	Організація як складна система та об'єкт	Порівняльно-	Перевірка

Методологія, функції та структура теорії менеджменту у організаціях	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.	аналітичне завдання, конспектування	конспекту та виконаного завдання
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.	Аналіз, підготовка усної доповіді, конспектування	Презентація, захист, усна монологічна відповідь  Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Конспектування	Перевірка конспекту
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.	Моделювання	Перевірка виконаного завдання
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	Аналіз, співставлення	Перевірка виконаного завдання

	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.		
<b>Змістовий модуль 3. Ризикозахищеність та управління розвитком і результативністю освітньої організації</b>			
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.	Пошукове завдання, аналіз, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Моделювання (розробка моделі управління освітньою організацією), конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Аналіз, класифікація, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання
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.	Аналіз, підготовка усної доповіді	Захист доповіді, презентація, монологічна усна відповідь, фронтальне усне опитування
Тема 19. Управління	Принципи менеджменту в освітніх організаціях. Вимоги до керівника освітньої організації та його професійної	Класифікація, проблемний	Перевірка конспекту та

розвитком освітньої організації	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.	аналіз, розробка концепції та плану, конспектування	виконаного завдання
Тема 20. Оцінка ефективності менеджменту у 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.	Аналіз, співставлення, конспектування	Перевірка конспекту та виконаного завдання

#### 4. Політика курсу

Для забезпечення ефективного засвоєння навчального матеріалу з дисципліни «Освітній менеджмент» до здобувача вищої освіти висувуються такі вимоги. Відвідування всіх навчальних занять з дисципліни є обов'язковим.

**Під час лекційних занять** від здобувача вищої освіти вимагається уважно слухати викладача та конспектувати основні положення теми, брати участь у дискусіях, пошуково-дослідницькій діяльності.

**На семінарських заняттях** проводиться обговорення практичної сторони тем дисципліни. До кожного семінарського заняття здобувачі вищої освіти повинні сумлінно готуватися: вивчати навчальний матеріал за темою семінарського заняття відповідно до навчально-тематичного плану дисципліни, готувати виступи та презентації. Під час проведення семінарського заняття здобувачі вищої освіти повинні брати активну участь в обговоренні теми, виступати з доповідями, відповідати на питання викладача та своїх одногрупників, брати активну участь у всіх видах навчальної діяльності, організованій викладачем.

**Самостійна робота студентів** передбачає самостійне вивчення тем і питань дисципліни, визначених викладачем, підготовку з цих тем доповідей для виступів на семінарських заняттях, конспектування навчального матеріалу за темами відведеними для самостійного вивчення.

**Контрольні заходи** включають поточний та підсумковий контроль. Від здобувачів вищої освіти вимагається участь у всіх контрольних заходах з дисципліни. Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять у процесі обговорення тем і питань дисципліни, виступів з доповідями, а також під час перевірки конспекту та виконаного завдання. Підсумковий контроль здійснюється у формі семестрового іспиту. Для успішного складання іспиту здобувачі вищої освіти повинні вивчити всі питання з дисципліни відповідно до переліку питань до іспиту, які охоплюють програму курсу.

**Політика щодо академічної доброчесності.** Здобувач вищої освіти під час виконання самостійної роботи, підготовки усних доповідей, презентацій, участі у контрольних заходах повинен дотримуватись принципів академічної доброчесності, не допускати академічний плагіат. Списування під час виконання самостійних робіт та на іспиті заборонені.

**Політика щодо дедлайнів та перескладань.** Перескладання академічних заборгованостей відбувається за наявності поважних причин.

## 5. 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,	0	Здобувач не виконує навчально-дослідних завдань (не готує наукові доповіді з питань дисципліни)
	1	Здобувач виконує завдання формально, використовуючи



винесених для обговорення на семінарських заняттях)		стандартні фрази з навчальної та наукової літератури, не проявляє творчості, не висловлює власних думок, не робить висновки.
	2	Здобувач творчо 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.
Семінарські заняття (виступи та обговорення наукових доповідей, активність у процесі обговорення питань з тем дисципліни під час семінарських	0	Здобувач не проявляє активності під час семінарського заняття, лише спостерігає за роботою інших.
	1	Здобувач не виступає з науковою доповіддю, але бере активну участь в

занять, відповіді на питання викладача під час усного опитування)		<p>обговоренні питань, які розглядаються під час семінарського заняття, висловлює свою думку, ставить питання іншим здобувачам після їх виступів, доповнює, 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>

Виконання самостійної роботи (самостійне вивчення та конспектування питань, винесених на самостійне опрацювання)	0	Здобувач не виконує самостійну роботу.
	1	Здобувач вивчив всі питання, винесені на самостійне вивчення, але не всі з них законспектував. Припускає деякі 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	A	Здобувач освіти виявив всебічні, систематичні й глибокі знання з питань	Здобувач освіти вільно орієнтується в матеріалах модулів.

	... <b>100</b>		освітнього менеджменту, володіє термінологією з менеджменту; розуміє сутність основних понять, явищ, процесів, законів, закономірностей та принципів менеджменту, проявив творчі здібності в розумінні, логічному, стислому і ясному трактуванні навчального матеріалу.	Здійснює аналіз нормативної науково-педагогічної джерельної бази з освітнього менеджменту. Використовує додаткові 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.
<b>4</b>	<b>75</b> ... <b>89</b>	<b>С</b> ... <b>В</b>	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	E ... D	Здобувач освіти виявив базові знання основного навчального матеріалу з освітнього менеджменту, необхідні для подальшого навчання та майбутньої 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.	Завдання виконує стандартно. Здобувач освіти невпевнений у власних висновках. Задовільно орієнтується в матеріалі дисципліни, а також у проблемі, поставленій у завданні, відповідь розкрито неповністю є недоліки.
2	35 ... 59	FX	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	F	Здобувач освіти не володіє навчальним матеріалом	Виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача.

### 6. 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

## 7. 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.

## 8. 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.nbuv.gov.ua/">http://www.nbuv.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»