

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи  
та міжнародних зв'язків  
Геннадій БЕСАРАБЧУК

  
підпис

26 серпня 2024 р.

## **НАСКРІЗНА ПРОГРАМА ПРАКТИКИ**

підготовки здобувачів вищої освіти  
*другого(магістерського) рівня вищої освіти*  
за освітньо-професійною програмою *Управління навчальним закладом*  
спеціальності *073 Менеджмент*  
галузі знань *07 Управління та адміністрування*  
мова навчання *українська*

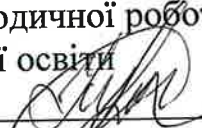
Ухвалено на засіданні кафедри педагогіки та менеджменту освіти  
Протокол № 9 від 26 серпня 2024 року

ПОГОДЖЕНО

В.О. завідувачки кафедри педагогіки  
та менеджменту освіти  Світлана ПОЛЩУК

Ухвалено радою з науково-методичної роботи і забезпечення якості вищої  
освіти педагогічного факультету  
Протокол № 8 від 26 серпня 2024 р.

ПОГОДЖЕНО

Голова ради з науково-методичної роботи  
і забезпечення якості вищої освіти  
педагогічного факультету  Наталія БАХМАТ

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної програми  Геннадій БЕСАРАБЧУК

**Розробники:**

**Гарант освітньої програми – Геннадій Бесарабчук**, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти, кандидат педагогічних наук

**Члени робочої групи**

**Дутко Олена Миколаївна**, старший викладач кафедри педагогіки та менеджменту освіти, кандидат педагогічних наук

**Кучинська Ірина Олексіївна**, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти, доктор педагогічних наук, професор

**Федорчук Вікторія Вікторівна**, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти, кандидат педагогічних наук, доцент

**Поліщук Світлана Вікторівна** доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти, кандидат педагогічних наук, доцент

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Практика здобувачів вищої освіти (далі – здобувачів) за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» – обов'язковий компонент підготовки фахівців, спрямована на закріплення теоретичних знань, отриманих здобувачами вищої освіти за час навчання, набуття і вдосконалення фахових компетентностей; можливість їх працевлаштування на українському та міжнародному ринках праці.

**Мета практики:** підготовка кваліфікованого керівника закладу освіти, шляхом оволодіння здобувачами вищої освіти сучасними технологіями менеджменту, формами організації та інструментами праці в галузі майбутньої професії, формування та розвитку професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень під час конкретної роботи в реальних виробничих умовах, виховання потреби систематично формувати професійні компетентності та навички і творчо застосовувати їх у практичній діяльності керівника.

Практика за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» починається на етапі програмування системи професійної підготовки фахівця, закладаючи в неї головні орієнтири спрямованості на практичну складову майбутньої професійної діяльності, а саме :

1. На початковому етапі навчання актуалізуються місце, функції і завдання практики в системі професійної підготовки з тим, щоб сприймати всю *систему професійного становлення як засіб* підготовки до практичної діяльності за обраною професією, забезпечення своєї конкурентоздатності на ринку праці. За таких умов усі види освітньої діяльності, кожен освітній компонент, будуть сприйматися не як самоцінність, автономне знання, яке має професійну цінність (часто абстрактну для здобувача), а як реальний засіб оволодіння практикою професійної діяльності за обраним фахом.

2. Вся система професійного становлення здобувача за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» програмується як *поетапне нарощування професійних компетентностей*, практичної готовності до професійної діяльності у комплексі управлінських, загально педагогічних складових. Тобто здобувач з кожним наступним роком навчання, наступною виробничою практикою має фіксувати (передусім для себе) ріст готовності до практичної діяльності в рамках майбутньої професії.

3. В умовах особистісно орієнтованої освіти дане програмування передбачає *формування індивідуальної траєкторії професійного становлення*, яка має центруватися на індивідуальній траєкторії формування готовності до практики управлінської діяльності. У цьому контексті формується позиція здобувача як суб'єкта професійної підготовки, який реалізує, в тому числі, функції цілеутворення, змістово-технологічного забезпечення процесу, діагностики рівня його ефективності.

4. *Діагностична складова* концепції, її діагностичний інструментарій професійно-управлінської компетентності повинні бути переорієнтовані на домінанту практичної компетентності, в рамках якої визначається здатність здобувача адекватно використовувати набуті теоретичні знання в практичній

професійній діяльності за освітньою програмою «Управління навчальним закладом».

5. Забезпечення *суб'єкт-суб'єктної взаємодії* всіх учасників освітньої діяльності, з метою наближення до стандартів інноваційної професійної освіти. В оптимальному режимі це зустрічний рух організаторів освітньої діяльності та споживачів освітніх послуг (у нашому випадку, менеджерів ЗО та здобувачів), які однаковою мірою зацікавлені в отриманні якісного результату спільної діяльності, підвищенні своєї конкурентоспроможності.

Зазначені особливості та орієнтири виробничих практик дають можливість сформулювати наступні принципи забезпечення компетентнісного підходу до їх організації:

1. Принцип особистісної, компетентнісно орієнтованої системи практичної підготовки менеджера освіти.

2. Принцип трактування практики як системотвірного компонента професійної підготовки фахівця у сфері освітнього менеджменту, головного показника рівня її ефективності.

3. Принцип інтегрованості практик в систему професійної підготовки фахівця за освітньою програмою «Управління навчальним закладом», забезпечення інтеграції теоретичної та практичної підготовки, інтеграції всіх освітніх компонент за критеріями практико орієнтованості.

4. Принцип забезпечення суб'єктності позиції здобувача вищої освіти щодо програмування практики, посилення її варіативної складової, самостійності визначення завдань.

5. Принцип диференціації практичної діяльності за рівнем складності, пріоритетністю завдань відповідно до потреб та можливостей кожного здобувача, який проходить практику.

Специфіка навчання в магістратурі за спеціальністю 073 Менеджмент (Управління навчальним закладом) полягає в тому, що воно не може бути запрограмоване як логічне продовження навчання, що реалізовувалося за нижчими освітніми рівнями (як традиційна магістратура за фахом). Абітурієнтами цього спрямування магістерської освіти є випускники різних факультетів педагогічних/економічних спеціальностей і мають різний досвід проходження навчально-виробничих практик.

#### **Варіативність рівнів практик**

З метою варіативності рівнів практик здобувачу пропонується для вибору:

- а) рівні практичної діяльності (високий, середній, низький);
- б) елективні практичні завдання і самостійно визначені завдання відповідно до інтересів, потреб професійного становлення.

Вибір відповідного **рівня** системи підготовки та проходження практик за градацією ступеня представленості компетентнісного підходу здійснюється *викладачем* або *здобувачем*, враховуючи індивідуальні характеристики,

актуальний рівень розвитку, орієнтованість на високі досягнення, майбутній професійний успіх, конкурентоспроможність на ринку праці.

Рівні практичної діяльності:

**I рівень - низький (інформаційно-репродуктивний)** – передбачає роботу за всіма напрямками, більшою мірою реалізуючи функції збору та систематизації інформації, роботу за запропонованими алгоритмами, схемами, шаблонами, використовуючи лише окремі елементи завдань творчого, аналітико-моделювального характеру.

**II рівень - середній (реконструктивний)** – виконуючи завдання такого рівня здобувач використовує набуті теоретичні знання для вирішення практичних завдань, проблемних ситуацій, а також шукає нову інформацію, структурує її, використовує для конструювання моделей, схем, планів, застосування яких оптимізує організаційно-управлінську діяльність закладу освіти.

**III рівень - високий (дослідницько-творчий)** – передбачає актуалізацію процесів самодослідження, самовизначення, формування готовності до самоуправління процесом забезпечення ефективності професійного становлення, перманентності особистісного, професійного саморозвитку. Пропонуються завдання з домінантою аналітико-дослідницької діяльності як основи ефективного, теоретично обґрунтованого самопрограмування професійного, особистісного саморозвитку.

Орієнтиром для виборів може бути також градація за результатами попередньої освіти, а саме:

– низький рівень для здобувачів, які не мають фундаментальної педагогічної підготовки, не отримали відповідного рівня педагогічної освіти;

– середній рівень для здобувачів, які є випускниками педагогічних спеціальностей (для випускників педагогічних факультетів (з посиленою системою педагогічної підготовки, у тому числі у сфері управлінської діяльності);

– високий рівень для здобувачів, що мають практичний досвід управлінської діяльності, діючих керівників закладів освіти.

Безвідносно до рівня діяльності в умовах виробничих практик логіка їх реалізації є однаковою, адаптуючи зміст, форми та методи роботи до відповідного рівня складності.

**Логіка поетапної підготовки та реалізації виробничих практик за ОПП «Управління навчальним закладом»**

**I етап – діагностико-орієнтувальний.** Головне завдання розробки концепції та програми практичної складової підготовки здобувачів за спеціальністю 073 Менеджмент освітньою-професійною програмою «Управління навчальним закладом» полягає в тому, щоб уже на першому етапі навчання допомогти здобувачу зрозуміти особливості та головні пріоритети освіти, їх орієнтованість на кінцевий результат – професійну компетентність менеджера освіти, здатність до ефективної практичної діяльності, а також визначитися щодо можливого рівня проходження практики.

У цьому здобувачу допоможуть:

- модель успішного менеджера освіти з відповідним комплексом базових характеристик (як орієнтир, що забезпечує цілеспрямованість навчання, формування практичної компетентності);
- професійні стандарти «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» та «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти».
- робоча програма практики, що формує системне бачення особливостей, змісту і методів професійної підготовки (як орієнтир, що забезпечує підвищення суб'єктності позиції здобувача, а значить збільшення питомої ваги самоосвіти);
- технології, інструментарій діагностики рівня практичної компетентності в системі професійного становлення.

**Очікувані результати:** а) комплексна оцінка наявного досвіду практичної діяльності, який буде адаптований та творчо використаний в перспективі; б) оцінка рівня наявних теоретико-практичних компетентностей, зокрема відповідно до моделі «випускник», професійних стандартів «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» та «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» в) оцінка сформованості особистісних якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності у сфері освіти, г) сформованість цільової, мотиваційної основи запланованих виробничих практик.

**II етап - інформаційно-аналітичний.** Характеризується своєю перманентністю, системністю, регулярністю, послідовністю, відповідно до визначеної освітньої програми. Отримавши цілісне бачення моделі практичної діяльності управлінця у сфері освіти, а також оцінивши особистий потенціал та сформувавши пріоритети розвитку, здобувач ставитиметься до теоретичного навчання як до реального ефективного засобу підвищення професійної компетентності і готовності до практичної діяльності, до виробничих практик.

**Очікувані результати:** а) систематизація теоретичних знань і власного досвіду, необхідних для підвищення професійної компетентності; б) виокремлення проблемних питань, що потребують практичного з'ясування; в) формування комплексу технологій, методів особистісного, професійного саморозвитку, спроба їх практичної реалізації; г) актуалізація цільової, мотиваційної основи запланованих виробничих практик.

**III етап - організаційно-діяльнісний** (*виробнича управлінська практика в закладах освіти*), який включає:

- **організаційний момент:** забезпечується безпосередня підготовка до практичної діяльності, конкретизація програми практики, орієнтація здобувача на виконання її завдань. Організація та проведення настановної конференції, на якій з'ясовуються організаційно-змістові, процесуальні особливості реалізації практики.

- **практична реалізація робочої програми практики:** здобувач адаптується до умов проходження практики, знайомиться з закладом освіти,

його типом, особливостями, іміджем, його адміністрацією, правилами внутрішнього розпорядку, режимом роботи, статутом та ін., програмує індивідуальний план виконання практичних завдань, відповідно до вибраних рівнів та індивідуальної траєкторії професійного зростання, виконує його.

- **узагальнення та аналіз результатів практики, оцінювання рівня її результативності, проектування пріоритетів розвитку на перспективу:** процедура аналізу та оцінювання продуктів практичної діяльності є комплексною, глибокою, враховується самооцінка здобувача, відгуки керівників практики щодо його рівня виконання завдань практики. Здобувач, керівники практики використовують запропонований комплекс діагностичного інструментарію для конкретизації результатів практики і визначення рівня її ефективності.

**Очікувані результати:** а) формування професійних компетентностей; б) розвиток здобувача як суб'єкта професійного становлення; в) формування дослідницьких компетентностей; г) комплексна оцінка та осмислення набутого досвіду практичної діяльності, який має бути творчо використаний на наступній виробничій практиці; б) оцінка рівня сформованих компетентностей відповідно до моделі «випускник», в) оцінка сформованості особистісних якостей, необхідних для майбутньої управлінської діяльності у сфері освіти; г) проектування траєкторії індивідуального професійного зростання на перспективу.

**IV етап – розвивально-коригувальний.** На основі узагальнення власного досвіду управлінської діяльності в закладі освіти, здобувач проводить корекцію методик саморозвитку з урахуванням отриманих результатів, визначає пріоритетні напрями саморозвитку на близьку та віддалену перспективу.

Визначивши наступні завдання, здобувач вмотивовано та свідомо здобуває знання під час лекційних, семінарських та практичних занять в ЗВО, виконує індивідуальні навчальні завдання з метою компенсувати «прогалини» всіх попередніх етапів, підвищити професійну компетентність, а також рівень готовності до практичної діяльності (наступної виробничої практики, майбутньої професії).

**Очікувані результати:** а) новий рівень систематизації теоретичних знань і власного досвіду управлінської діяльності; б) виокремлення проблемних питань, що потребують практичного з'ясування; в) проведена робота над прогалинами, виявленими на попередніх етапах практичної діяльності; г) визначена траєкторія професійного розвитку на перспективу.

**V етап – організаційно-діяльнісний (виробнича переддипломна практика),** який включає:

- **організаційний момент:** безпосередня підготовка до практичної діяльності, конкретизація програми практики, мобілізація здобувача на її виконання. Організація та проведення настановної конференції, на якій з'ясовуються організаційно-змістові, процесуальні особливості реалізації практики.



- **практична реалізація робочої програми практики:** здобувач адаптується до умов проходження практики, знайомиться з закладом освіти, його типом, особливостями, іміджем, його керівниками, програмує індивідуальний план виконання практичних завдань, відповідно до вибраних рівнів та індивідуальної траєкторії професійного зростання, реалізує його, проводить дослідження відповідно до кваліфікаційної роботи.

- **узагальнення та аналіз результатів практики, оцінювання рівня її результативності, проєктування пріоритетів розвитку на перспективу:** аналіз та оцінювання результатів практичної діяльності проводиться комплексно, глибоко, враховується самооцінка здобувача, відгуки керівників практики щодо його рівня виконання завдань практики. Здобувач, керівники практики використовують запропонований комплекс діагностичного інструментарію для конкретизації результатів практики і визначення рівня її ефективності.

**Очікувані результати:** а) виконання завдань відповідно до робочої програми практики; б) формування професійних компетентностей; в) розвиток здобувача як суб'єкта професійного становлення; г) формування дослідницьких компетентностей; д) комплексна оцінка та осмислення набутого досвіду практичної діяльності, який має бути творчо використаний в перспективі; е) оцінка рівня сформованих компетентностей відповідно до моделі «випускник»; є) оцінка сформованості особистісних якостей, необхідних для майбутньої управлінської діяльності у сфері освіти; ж) проєктування траєкторії індивідуального професійного зростання на перспективу.

## 1. ВИДИ ПРАКТИК

Практична підготовка здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування відповідно до освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» передбачає такі види практик:

I – Виробнича управлінська практика в закладах освіти.

II - Виробнича переддипломна практика.

### Терміни проведення

**Згідно графіку освітнього процесу, навчальних планів практики мають таку тривалість і терміни проведення**

Види практик	Семестр	Терміни проведення за графіком освітнього процесу	Кількість кредитів	Форма підсумкового контролю
Виробнича управлінська практика в закладах освіти	2	(3 тижні)	4,5	Диференційований залік
Виробнича				Диференційований

переддипломна практика	3	(3 тижнів)	4,5	залік
------------------------	---	------------	-----	-------

Керівництво практиками здійснюють науково-педагогічні працівники від кафедри педагогіки та менеджменту освіти.

## **ВИРОБНИЧА УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

### **1. Мета практики**

*Метою практики є* підготовка кваліфікованого керівника закладу освіти, актуалізація теоретичної складової системи професійної підготовки за спеціальністю 073 Менеджмент, її трансформація на рівень практичної діяльності на особистісно орієнтованій основі, інтегруючись у контекст майбутньої професії.

*Завдання практики.* Адаптація до умов, особливостей майбутньої професійної діяльності, акцентування уваги на управлінні освітньою та інноваційною діяльністю закладу освіти, розвиток дослідницької компетентності здобувача. Конкретизація завдань спрямована на:

- а) формування цілісного уявлення про процес управління сучасним закладом освіти;
- б) актуалізація власного досвіду, його адаптація до нових умов діяльності, особливостей реалізації управлінських функцій;
- в) спостереження, фіксація, аналіз діяльності суб'єктів управління;
- г) моделювання форм, методів та умов організації освітньої, методичної, виховної, управлінської діяльності в закладі освіти; участь у підготовці тих, що заплановані у закладі освіти, апробація спроектованих моделей за власною ініціативою;
- д) узагальнення результатів практики, їх самоаналіз та самооцінка, виділення найбільш успішних складових реалізації програми практики, проблем, що понижували її ефективність; формування пріоритетів професійного, особистісного саморозвитку на перспективу.

Підготовка здобувачів до виробничої практики передбачає процес неперервного особистісно та практикоорієнтованого розвитку професійних компетентностей відповідно до другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Загальна **тривалість** виробничої практики визначається навчальним планом.

Виробнича практика проводиться на **базах практики**, які відповідають назві практики. Об'єктами практики можуть бути заклади освіти, основні їх структурні підрозділи, різних форм власності.

Здобувачі вищої освіти можуть самостійно, за погодженням із кафедрою педагогіки та менеджменту освіти, обирати місце проходження виробничої практики і пропонувати її для укладання відповідного договору.

Заклади освіти (їх структурні підрозділи), що є базами проведення практики, мають відповідати таким вимогам:

- наявність умов, які можуть забезпечити виконання завдань даної виробничої управлінської практики за спеціальністю 073 Менеджмент, ОПІ «Управління навчальним закладом»;

- можливість забезпечення кваліфікованого керівництва практикою здобувача вищої освіти;
- надання здобувачам вищої освіти на час практики можливості працювати на штатних посадах, робота на яких відповідає програмі практики (за наявності відповідних вакансій);
- надання здобувачам вищої освіти права користування бібліотекою, технічною та іншою документацією, необхідною для виконання програми практики, з урахуванням політики конфіденційності бази практики;
- можливість працевлаштування випускників.

## **2. Програмні компетентності:**

**Інтегральна компетентність.** Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту, зокрема, управління закладом освіти, або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

### **Загальні компетентності.**

ЗК1. Здатність проведення досліджень з проблем освітнього менеджменту на відповідному рівні;

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати суб'єктів освітньої діяльності рухатися до спільної мети;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів здійснення освітньої діяльності різних типів та рівнів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

## **3. Програмні результати навчання:**

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

**Форма підсумкового контролю диференційований залік.**

**4. Зміст виробничої практики, завдання за змістовими модулями.**

Загальна логіка формування робочої програми практики передбачає два змістові модулі: I ЗМ - організаційно-діяльнісна складова; II ЗМ - науково-дослідна діяльність, які передбачають формування інтегральної, загальних та спеціальних (фахових) компетентностей.

Перший змістовий модуль поєднує такі складові:

а) *ознайомлювально-аналітичну*, яка реалізується через спостереження за діяльністю закладу освіти, ситуативний, аспектний або комплексний аналіз (в залежності від вибраного здобувачем рівня складності діяльності) управлінської складової освітньої системи (підсистеми), що стосується організації та управління освітньою діяльністю, виховним процесом, управлінням кадрами;

б) *безпосередньо практичну діяльність*, яка реалізується через самовизначення та програмування освітньо-управлінської діяльності на період практики, а також виконання робочої програми;

в) *рефлексивно-аналітичну*, яка стосується аналізу та визначення ефективності практики, оцінки рівня власної компетентності, реальної практичної готовності до реалізації управлінських функцій в сучасному закладі освіти та проектування перспектив особистісного, професійного саморозвитку.

Другий змістовий модуль стосується науково-дослідної роботи як у сфері власної практичної діяльності, розвитку професійної компетентності (самодослідження), так і виконання кваліфікаційної роботи, використовуючи реальні умови діяльності закладу освіти (аналіз проблем, опис досвіду, проектування експериментальних досліджень та ін.).

**I Змістовий модуль. Організаційно-діяльнісна складова. Комплексна характеристика, аспектний аналіз управлінської діяльності закладу освіти (або його сегмента відповідно до визначених для здобувача-практиканта повноважень).**

- 1) Загальна системна характеристика закладу освіти;
- 2) Менеджмент закладу освіти;
- 3) Організаційно-управлінські аспекти освітньої діяльності здобувачів освіти на відповідному рівні освіти;
- 4) Організаційно-управлінські аспекти виховної діяльності в закладі освіти;
- 5) Управління персоналом, підвищення їх кваліфікації;
- 6) Програмування та організація власної управлінської діяльності (підготовка, проведення, узагальнення та аналіз результатів).

7) Пропозиції щодо поліпшення управлінської діяльності закладу освіти;

**Завдання організаційно-діяльнісної складової.** Адаптація до умов, особливостей майбутньої професійної діяльності у сфері освітнього менеджменту, акцентування уваги на управлінні освітньою діяльністю закладу освіти, використовуючи власні знання та досвід. Конкретизація завдань спрямована на:

а) формування цілісного уявлення про сучасний заклад освіти та діяльність суб'єктів управління, які є головним фактором інноваційного розвитку;

б) актуалізація знань, власного досвіду, його адаптація до нових умов, особливостей реалізації управлінських функцій;

в) спостереження, фіксація, аналіз організації та управління освітньою діяльністю, визначення рівня її ефективності, виходячи з основ компетентнісної освіти, тенденцій до її оновлення;

г) моделювання форм, методів та умов організації освітньої, управлінської, методичної, виховної діяльності, формування комплексу рекомендацій щодо їх оптимізації; участь у підготовці до тих, що заплановані у закладі освіти, апробація власних моделей;

д) узагальнення результатів практики, їх самоаналіз та самооцінка, виділення найбільш успішних складових реалізації робочої програми практики, проблем, що понижували її ефективність; формування пріоритетів професійного, особистісного саморозвитку на перспективу.

## II Змістовий модуль. Науково-дослідна діяльність.

### *Завдання науково-дослідної складової виробничої практики є:*

1. Використання методів наукового дослідження для отримання, інтерпретації, аналізу та узагальнення інформації щодо діяльності суб'єктів управління закладу освіти, в якому здобувач проходить практику;

2. Використання наукових підходів, методів дослідження для моделювання та розробки власних варіантів практичних апробацій (підготовка повідомлень, проведення аналізів елементів освітньої діяльності, запланованих заходів управлінської діяльності), програмування та реалізації завдань розвитку власної професійної компетентності;

3. В залежності від етапу виконання кваліфікаційної роботи під час практики здобувач може: а) вивчати наявний досвід щодо вирішення проблем за тематикою кваліфікаційної роботи; б) проектувати (або корегувати за умови наявності) моделі дослідницької роботи, враховуючи реалії системи організації освітньої діяльності, особливості управлінської діяльності в закладі освіти; в) виконувати пілотні дослідження, застосовувати методи наукових пошуків відповідно до розробленої моделі та програми експериментального дослідження у рамках написання кваліфікаційної роботи.

№ з/п	Назва виду діяльності	Термін виконання (годин)
-------	-----------------------	--------------------------

1	2	3
1	I Змістовий модуль. Комплексна характеристика, аспектний аналіз управлінської діяльності закладу освіти	100
1.1	Загальна системна характеристика закладу освіти.	10
1.2	Менеджмент закладу освіти.	20
1.3	Організаційно-управлінські аспекти освітньої діяльності здобувачів освіти на відповідному рівні освіти.	20
1.4	Організаційно-управлінські аспекти виховної діяльності в закладі освіти.	15
1.5	Управління персоналом, підвищення їх кваліфікації.	20
1.6	Програмування та організація власної управлінської діяльності (підготовка, проведення, узагальнення та аналіз результатів).	10
1.7	Пропозиції щодо поліпшення управлінської діяльності закладу освіти.	5
2	II Змістовий модуль. Науково-дослідна діяльність.	35
2.1	Дослідження (самодослідження) у сфері формування власної професійної компетентності, особистісного саморозвитку	5
2.2	Аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми на матеріалах закладу освіти	10
2.3	Моделювання та розробка варіантів практичних апробацій основних теоретичних та практичних результатів дослідження.	10
2.4	Корегування програми наукового дослідження	10

## ВИРОБНИЧА ПЕРЕДДИПЛОМНА ПРАКТИКА

### 1. Мета, завдання та результати практики

Дана практика є завершальним етапом системи професійної підготовки фахівця за спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою «Управління навчальним закладом», підготовки здобувача до подальшої самостійної діяльності з фаху та виконання кваліфікаційної роботи.

**Метою практики** є підготовка кваліфікованого керівника закладу освіти, актуалізація теоретичної складової системи професійної підготовки, посилення професійних установок, розвиток управлінських здібностей, формування управлінської культури майбутнього керівника закладу освіти, стимулювання творчої інноваційної діяльності в управлінні освітою, зростання його особистості як управлінця-професіонала, оволодіння сучасними методами, засобами та технологіями організації праці управлінця, формування професійних, дослідницьких компетентностей, мотивація подальшого професійного вдосконалення.

**Завдання практики.** Адаптація до умов, особливостей майбутньої професійної діяльності, акцентування уваги на управлінні освітньою та інноваційною діяльністю закладу освіти, розвиток дослідницької компетентності здобувача. Конкретизація завдань спрямована на:

а) формування цілісного уявлення про процес управління сучасним закладом освіти;

б) актуалізація власного досвіду, його адаптація до нових умов діяльності, особливостей реалізації управлінських функцій;

в) спостереження, фіксація, аналіз діяльності суб'єктів управління, визначення рівня її ефективності;

г) моделювання форм, методів та умов організації освітньої, методичної, виховної, управлінської діяльності в закладі освіти, формування комплексу рекомендацій щодо їх оптимізації відповідно до завдань кваліфікаційної роботи; участь у підготовці до тих, що заплановані у закладі освіти, апробація спроектованих моделей за власною ініціативою;

д) узагальнення результатів практики, їх самоаналіз та самооцінка, виділення найбільш успішних складових реалізації програми практики, проблем, що понижували її ефективність; формування пріоритетів професійного, особистісного саморозвитку на перспективу, орієнтуючись на майбутню професію.

Загальна **тривалість** виробничої практики визначається навчальним планом.

Базами виробничої переддипломної практики можуть бути заклади освіти, їх структурні підрозділи або відділи управління освіти різних форм власності, умови діяльності яких уможливають виконання робочої програми практики та проведення здобувачем самостійного дослідження, результати якого презентуються в кваліфікаційній роботі.

Здобувачі вищої освіти можуть самостійно, за погодженням із кафедрою педагогіки та менеджменту освіти, обирати місце проходження виробничої практики і пропонувати її для укладання відповідного договору.

Заклади освіти (їх структурні підрозділи), відділи управління освіти, що є базами проведення практики, мають відповідати таким вимогам:

- наявність умов, які можуть забезпечити виконання завдань даної виробничої управлінської практики за спеціальністю 073 Менеджмент, ОПП «Управління навчальним закладом»;
- можливість забезпечення кваліфікованого керівництва практикою здобувача вищої освіти;
- надання здобувачам вищої освіти на час практики можливості працювати на штатних посадах, робота на яких відповідає програмі практики (за наявності відповідних вакансій);
- надання здобувачам вищої освіти права користування бібліотекою, технічною та іншою документацією, необхідною для виконання програми практики, з урахуванням політики конфіденційності бази практики;
- можливість працевлаштування випускників.

**Форма підсумкового контролю - диференційований залік.**

## **2. Програмні компетентності:**

**Інтегральна компетентність.** Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту, зокрема, управління закладом освіти, або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

**Загальні компетентності.**

ЗК1. Здатність проведення досліджень з проблем освітнього менеджменту на відповідному рівні;

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати суб'єктів освітньої діяльності рухатися до спільної мети;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів здійснення освітньої діяльності різних типів та рівнів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

### **3. Програмні результати навчання:**

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

### **Зміст виробничої практики, завдання за змістовими модулями.**

Загальна логіка формування робочої програми практики передбачає два змістові модулі: I ЗМ - організаційно-діяльнісна складова; II ЗМ - науково-дослідна діяльність, які передбачають формування інтегральної, загальної та спеціальних (фахових) компетентностей.

Перший змістовий модуль поєднує такі складові:

а) *ознайомлювально-аналітична*, яка реалізується через спостереження за діяльністю закладу освіти або його структурного підрозділу, або відділу управління освітою, ситуативний, аспектний або комплексний аналіз (в залежності від вибраного здобувачем рівня складності діяльності) управлінської складової освітньої системи (підсистеми), що стосується



керування його освітньою та економічною діяльністю, контролю виконання запланованих завдань, формування кадрової політики;

б) *безпосередньо практична діяльність*, яка реалізується через самовизначення та програмування завдань практики, а також їх виконання;

в) *рефлексивно-аналітична*, яка стосується аналізу та визначення ефективності практики, оцінки рівня власної компетентності, реальної практичної готовності до реалізації управлінських функцій в сучасному закладі освіти, його структурному підрозділі або відділі управління освітою та проектування перспектив особистісного, професійного саморозвитку.

Другий змістовий модуль стосується науково-дослідної роботи як у сфері власної практичної діяльності, розвитку професійної компетентності (самодослідження), так і виконання кваліфікаційної роботи, використовуючи реальні умови діяльності закладу освіти, його структурного підрозділу (аналіз проблем, опис досвіду, проведення експериментальних досліджень та ін.).

Специфіка виробничої переддипломної практики полягає у:

а) адаптації до особливостей діяльності та реальних умов бази практики, у якому здобувач проходить практику;

б) максимальному врахуванні попереднього досвіду та проектуванні рівня виконання завдань на вищому рівні складності, інтенсифікуючи аналітико дослідницькі складові;

в) посилення цілеспрямованої роботи з актуальних проблем власного професійного розвитку;

г) проектування завдань завершального етапу виконання кваліфікаційної роботи.

**I Змістовий модуль. Організаційно-діяльнісна складова. Комплексна характеристика, аспектний аналіз управлінської діяльності бази практики (або його сегмента відповідно до визначених для здобувача, який проходить практику, повноважень).**

1) Загальна системна характеристика бази практики.

2) Менеджмент закладу освіти, його структурного підрозділу або відділу управління освіти.

3) Організаційно-управлінські аспекти освітньої діяльності.

4) Аналіз інноваційної діяльності закладу (його структурного підрозділу).

5) Управління кадрами, процесом підвищення їх професійної компетентності.

6) Програмування та організація власної управлінської діяльності (підготовка, проведення, узагальнення та аналіз результатів).

7) Пропозиції щодо поліпшення управлінської діяльності закладу освіти (його структурного підрозділу).

**II Змістовий модуль. Науково-дослідна діяльність.**

Завдання науково-дослідної складової виробничої практики є:

1) Проведення діагностики відповідно до проблеми кваліфікаційної роботи.

2) Дослідження сучасних підходів вирішення проблеми за тематикою кваліфікаційної роботи.

3) Розробка пропозицій щодо вирішення проблеми за тематикою кваліфікаційної роботи / або підготовка методичних рекомендацій удосконалення однієї з ланок системи управління закладом освіти, його структурним підрозділом або відділом управління освіти.

4) Дослідження (самодослідження) у сфері формування власної професійної компетентності, особистісного саморозвитку.

5)

№ з/п	Назва виду діяльності	Термін виконання (години)
1	2	3
1	I Змістовий модуль. Комплексна характеристика, аспектний аналіз управлінської діяльності освітнього закладу	100
1.1	Загальна системна характеристика закладу освіти.	10
1.2	Менеджмент закладу освіти.	15
1.3	Організаційно-управлінські аспекти освітньої діяльності	20
1.4	Аналіз інноваційної діяльності закладу (його структурного підрозділу).	15
1.5	Управління кадрами, процесом підвищення їх професійної компетентності.	20
1.6	Програмування та організація власної управлінської діяльності (підготовка, проведення, узагальнення та аналіз результатів).	10
1.7	Пропозиції щодо поліпшення управлінської діяльності закладу освіти.	10
2	II Змістовий модуль. Науково-дослідна діяльність.	35
2.1	Проведення діагностики відповідно до проблеми кваліфікаційної роботи.	10
2.2	Дослідження сучасних підходів вирішення проблеми за тематикою кваліфікаційної роботи.	10
2.3	Розробка пропозицій щодо вирішення проблеми за тематикою кваліфікаційної роботи / або підготовка рекомендацій удосконалення однієї з ланок системи управління закладом освіти.	8
2.4	Дослідження (самодослідження) у сфері формування власної професійної компетентності, особистісного саморозвитку.	7

#### **Методика оцінювання результатів виробничих практик та загальні критерії оцінювання.**

Диференційований підхід до оцінювання результатів виробничої практики реалізується, враховуючи вибір здобувачем програми відповідного рівня практичної діяльності.

Високий рівень: максимальний бал – 100

Середній рівень: максимальний бал – 92

Низький рівень: максимальний бал – 82

При оцінюванні результатів практики бали, які набрав здобувач за виконання завдань відповідно до критеріїв оцінювання множаться на коефіцієнт, що відповідає рівню завдань:

Високий рівень – 1,  
Середній рівень – 0,92,  
Низький рівень – 0,82.

Оцінка за ефективність проходження практики є комплексною. Співвідношення вагомості головних об'єктів оцінювання під час практичної діяльності здобувача:

Змістовий модуль I	Змістовий модуль II	Загальний бал
75 балів	25 балів	100 балів

Оцінювання результативності практичної підготовки відбувається через узгодження наступних оцінних суджень та характеристик:

1) оцінка керівником практики від закладу вищої освіти змісту та оформлення представлених здобувачем-практикантом матеріалів, систематизованих за результатами виконання завдань практики;

2) характеристика результатів практичної діяльності здобувача, надана керівниками закладів освіти або керівниками відділів освіти та оцінка, запропонована ними як рекомендаційна;

3) оцінка за представлення та аргументацію результатів практики під час звітної конференції, з урахуванням самооцінки здобувача.

Оцінка виставляється за такою формулою:

$$Q = 0,50Q_1 + 0,30Q_2 + 0,20Q_3, \text{ де}$$

Q – загальна оцінка за ЗМ I;

Q<sub>1</sub> – оцінка методиста за ефективність практики, якість документального оформлення та представлення на підсумковій конференції її результатів;

Q<sub>2</sub> – оцінка керівників (адміністрації) закладу освіти;

Q<sub>3</sub> – оцінка за представлення та аргументацію результатів практики під час звітної конференції, з урахуванням самооцінки здобувача.

### Критерії оцінювання

#### 100-90 балів

Завдання виробничої практики виконано в повному обсязі. Здобувач вміє застосовувати і творчо використовувати фахові знання, пов'язані з особливостями управлінської діяльності, проявляв ініціативність та творчість при виконанні завдань виробничої практики. Матеріали практики подано у встановлений термін, вони містять всі структурні елементи. Звітна документація оформлена охайно, відповідно до поданих у робочій програмі вимог. Зміст записів та аналіз проведеної роботи відповідають завданням практики. Здобувач активний під час захисту практики, демонструє знання з менеджменту освіти.

#### 89-82 бали

Завдання практики виконано в повному обсязі. Здобувач проявляв ініціативність та творчість при виконанні завдань. Однак в звітній документації відсутні окремі власні міркування з приводу організації освітнього процесу та управління ним, або відсутні узагальнені результати окремих видів робіт. Виявлено вміння здобувача застосовувати теоретичні

знання, пов'язані з особливостями управлінської діяльності. Матеріали практики подано у встановлений термін, вони містять всі структурні елементи. У звітній документації здобувача-практиканта зафіксовано зміст роботи протягом усього періоду проходження практики. Записи та аналіз проведеної роботи відповідають завданням практики, однак є незначні відхилення від вимог до їх оформлення. Здобувач активний під час захисту практики, демонструє знання з освітнього менеджменту.

#### **81-75 балів**

Завдання практики виконано з незначними помилками, записи достатньою мірою розкривають зміст програмних завдань. Здобувач проявляв ініціативність, організованість при виконанні завдань. Здобувач дав відповіді на поставлені питання, однак не проявив творчого підходу до виконання завдань. Звітна документація оформлена згідно вимог. У щоденнику здобувача-практиканта зафіксовано зміст роботи протягом усього періоду проходження практики, однак є порушення щодо оформлення звітної документації. Здобувач бере участь в обговоренні результатів практики під час захисту практики, демонструє знання з галузі освітнього менеджменту.

#### **74-67 балів**

Завдання практики виконано. Здобувач співпрацював з керівниками практики, брав участь в заходах, проявляв ініціативність, організованість при виконанні завдань. Зібраний матеріал відповідає переліку, визначеному програмою; однак у оформленні звітної документації не витримані всі вимоги, записи поверхові та стислі, трапляються помилки щодо вживання професійної термінології, відсутні узагальнення, висновки. Здобувач бере участь в обговоренні результатів практики під час захисту практики, демонструє поверхові знання в галузі освітнього менеджменту.

#### **66-60 балів**

Всі завдання практики виконано поверхово, допущені неточності, помилки. У звітній документації є всі матеріали, але у їхньому оформленні наявні порушення вимог, трапляються помилки щодо вживання професійної термінології. Здобувач відповідає на запитання під час захисту практики, демонструє поверхові знання в галузі освітнього менеджменту.

#### **59-40 балів (не зараховано)**

Здобувач має пропуски у проходженні практики, про що свідчить відсутність записів у щоденнику. Наявні записи не відповідають визначеним у програмі завданням. Зібрані матеріали подані переважно у вигляді ксерокопій.

#### **39 і менше балів (не зараховано)**

Здобувач з певних причин не пройшов практику, не оформив звітну документацію.

Здобувачеві вищої освіти, який не виконав програми практики з поважних причин (підтверджених документально), може бути надано право на проходження практики повторно за умов, визначених університетом та погоджених із базою практики. Якщо здобувач вдруге отримав негативну оцінку (59-0 балів) з практики, його відраховують з університету.

Здобувача вищої освіти, який не виконав програми практики без поважної причини або отримав оцінку «не зараховано» (59-0 балів) за результатами захисту звіту про практику, відраховують з університету за невиконання навчального плану.

Виробнича практика оцінюється у формі диференційованого заліку.

За підсумками виробничої практики випускова кафедра проводить звітну конференцію з обговорення результатів практики, з'ясування особистих успіхів здобувача та проблем, які її супроводжували.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Бесарабчук Г.В. Концептуальна модель управління якістю підготовки педагогічного інтерна в умовах регіонального освітнього кластера. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» : серія «Педагогіка». Вип.18 (35), 2024. С.1-19. URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/660/560>
3. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
4. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. № 1 (2). 2022 . С. 48-54. URL : <file:///C:/Users/Home/Downloads/36-Article%20Text-76-1-10-20221014.pdf>
5. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа», 2019. 144 с.
6. Горбатюк О.В. Управлінські аспекти формування професійно-педагогічної культури викладача в умовах ЗВО. *Збірник наукових праць. Випуск 25 (1-2019) Ч.1. Педагогічна освіта: теорія і практика*. м. Кам'янець-Подільський, 2019. С. 47.
7. Дутко О.М., Лебідь І.Ю. Методика наукових досліджень : Навчально-методичний посібник [видання друге, доповнене та перероблене] / автори–упорядники О.М. Дутко, І.Ю. Лебідь. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В, 2023. 160 с.
8. Дутко О. М. Практична підготовка фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 82 с.
9. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». Випуск 16 (31), 2023. URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/599/507>
10. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n1235>
11. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

12. Закон України «Про дошкільну освіту». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/2628-14>.

13. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM\\_Upravlinnya\\_novoju\\_ukr\\_shkoloyu.pdf/](https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoju_ukr_shkoloyu.pdf/)

14. Концепція Нової Української школи. URL: <http://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola> [mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainskashkola](http://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainskashkola)

15. Лебідь І.Ю. Управлінська компетентність керівника – запорука успішного функціонування освітнього закладу. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка* : збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів : у 3-х томах. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2020. Вип. 19. Т. 3. С.109-110.

16. Лебідь І.Ю. Управлінський аспект забезпечення інноваційного типу організації освітнього процесу в закладі освіти. *Інновації в освіті: закономірності, тренди, потреби збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції 28 березня 2023 року [Електронний ресурс] / [редкол. І.О. Кучинська та ін.]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. С. 36-40.*

17. Лебідь І.Ю. Перспективи підготовки керівників закладів освіти ХХІ століття: вимоги сьогодення. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка* : збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів : у 3-х томах. Кам'янець-Подільський : Кам'янець – Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2021. Вип. 20. Т.3. С. 116-117.

18. Лебідь І., Дутко О. Організація управління навчальними закладами в Правобережній Україні у ХІХ на початку ХХ століття. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Вип. 39. Т. 2. 2021. С. 203-213.

19. Максименко О. Інновації в управлінні шкільною освітою у глобалізованому світі. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 4. С.32-44. URL: [file:///C:/Users/Home/Downloads/Innovacii\\_v\\_upravlinni\\_skilnou\\_osvitou\\_u\\_global\\_izo.pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/Innovacii_v_upravlinni_skilnou_osvitou_u_global_izo.pdf)

20. 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. URL : <https://dspace.bdpu.org/handle/123456789/3260>

21. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

22. Методичні рекомендації щодо підготовки кваліфікаційних робіт здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 Менеджмент [Електронний ресурс] / укладачі: Дутко О.М., Федорчук В.В., Лебідь І.Ю., Горбатюк О.В., Поліщук С.В. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 71 с.

23. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». URL : <file:///C:/Users/Home/Downloads/66169235967b4865291744.pdf>

24. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

25. Товканець, О. С. Особливості підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету : збірник наукових праць; серія: Педагогіка. Соціальна робота* / гол. ред. І. Кузьма. Ужгород : Говерла, 2021. Вип. 1 (48). С. 405-409.

26. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

27. Цехмістер Я., Малацай І., Нечітайло І., Ємельянова О., Король О., Стаценко Н. Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджерів освіти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 6(41). С. 556–563. URL : <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251532>