

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Факультет педагогічний
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри педагогіки та
менеджменту освіти



Світлана ПОЛШЦУК

підпис

«26» серпня 2024 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

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

2024-2025 н. р.

Розробник програми:


Ірина КУЧИНСЬКА, доктор педагогічних наук, професор, професор, професор
кафедри педагогіки та менеджменту освіти

Ухвалено на засіданні кафедри педагогіки та менеджменту освіти

Протокол №9 від «26» серпня 2024 року

ПОГОДЖЕНО

Гарант
освітньо-професійної програми



Геннадій БЕСАРАБЧУК
прізвище, ініціали

ЗМІСТ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

1. Мета навчальної дисципліни «Керівник закладу освіти» – розвинути здатність здійснювати управлінську діяльність у закладі освіти з його ефективного стратегічного управління на основі особистісних лідерських і фахових якостей.

2. Обсяг дисципліни.

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни	
	денна форма здобуття вищої освіти	заочна форма здобуття вищої освіти
Рік навчання	1	1
Семестр вивчення	2	НС, 1
Кількість кредитів ЄКТС	4	4
Загальний обсяг годин	120	120
Кількість годин навчальних занять	48	16
Лекційні заняття	18	6
Практичні заняття	30	10
Семінарські заняття	-	-
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна та індивідуальна робота	72	104
Форма підсумкового контролю	екзамен	екзамен

3. Статус дисципліни – входить до обов'язкових компонентів і зазначена в переліку освітніх компонентів професійної підготовки.

4. Передумови для вивчення дисципліни.

Вивчення дисципліни заплановане в 2 семестрі (денна форма). Дисципліни, які мають бути вивчені раніше: «Управління навчальною та виховною діяльністю», «Організаційна культура менеджера освіти».

Вивчення дисципліни заплановане на настановній сесій і в 1 семестрі (заочна форма здобуття вищої освіти).

5. Програмні компетентності навчання.

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:

ЗК2 Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів освітньої, управлінської діяльності);

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

Спеціальні компетентності:

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

СК5 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК6 Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління суб'єктами освітньої діяльності;

СК7 Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК8 Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми навчального закладу, освітньої установи, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

6. Очікувані результати навчання з дисципліни. За освітньо-професійною програмою досягаються такі результати навчання:

ПРН1 Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління освітньою діяльністю, навчальним закладом у непередбачуваних умовах;

ПРН2 Ідентифікувати проблеми у закладах освіти та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН3 Проєктувати ефективні системи управління навчальним закладом;

ПРН4 Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати ідеї щодо оптимізації освітньої діяльності;

ПРН5 Планувати діяльність освітніх установ в стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН11 Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

ПРН12 Вміти делегувати повноваження та керівництво освітньою установою (підрозділом).

Здобувачі вищої освіти повинні **знати:** основні функції управління; науково-теоретичні основи процесу управління; форми та методи управління в освіті; суть системного, ситуаційного, атрибутивного, поведінкового підходу в управлінні закладами освіти різного типу; технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування; **вміти:** володіти понятійним апаратом щодо керівництва та управління закладом освіти; формувати мету і завдання управління; володіти методикою аналізу, синтезу, планування, контролю, розробки технології управлінської діяльності закладами освіти різного типу; формувати навички з прийняття управлінського рішення; аналізувати літературу з проблем управління та керівництва закладом освіти; формувати організаційну культуру керівника закладу освіти.

7. Засоби діагностики результатів навчання:

– усний контроль, який спрямований на подання інформації вербальними засобами та засобами технології дистанційного навчання (ZOOM; Google MEET; Viber);

– графічний наочний (демонстрування, ілюстрації, показ об'єкта, моделі), спрямовані на подання інформації шляхом сенсорно-перцептивної діяльності;

– письмовий, тестовий, семестровий контроль (виконання самостійних робіт та тестових завдань на платформі MOODLE та інших дистанційних системах, складання екзамену очно або на платформі MOODLE);

– практична перевірка (підготовка рефератів, презентацій, виступів), спрямованих на формування знань, практичних умінь та навичок;

– самоконтроль і самооцінка.

8. Програма навчальної дисципліни.

Денна форма здобуття вищої освіти

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	разом	зокрема		
		лекційні заняття	практичні заняття	самостійна робота
Тема 1. Менеджмент освіти як система управління навчальним закладом.	16	4	4	10
Тема 2. Система лідерства в управлінні освітніми закладами.	16	2	4	10
Тема 3. Інформаційне забезпечення менеджменту освіти.	16	2	4	10
Тема 4. Управлінські рішення, облік та контроль у системі менеджменту освіти.	14	2	4	8
Тема 5. Проекти, моделі та програми в системі менеджменту освіти.	12	2	2	8
Тема 6. Управління конфліктами та стресами в педагогічному колективі.	14	2	4	8
Тема 7. Роль менеджера в діяльності навчального закладу.	14	2	4	8
Тема 8. Кадрове забезпечення навчального закладу.	18	2	4	10
Разом	120	18	30	72

Заочна форма здобуття вищої освіти

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	разом	зокрема		
		лекційні заняття	практичні заняття	самостійна робота
Тема 1. Менеджмент освіти як система управління навчальним закладом.	16	2	2	12
Тема 2. Система лідерства в управлінні освітніми закладами.	19	1	-	18
Тема 3. Інформаційне забезпечення менеджменту освіти.	16	-	2	14
Тема 4. Управлінські рішення, облік та контроль у системі менеджменту освіти.	14	-	-	14
Тема 5. Проекти, моделі та програми в системі менеджменту освіти.	16	-	2	14
Тема 6. Управління конфліктами та	12	-	-	12

стресами в педагогічному колективі.				
Тема 7. Роль менеджера в діяльності навчального закладу.	13	1	2	10
Тема 8. Кадрове забезпечення навчального закладу.	14	2	2	10
Разом	120	6	10	104

9. Форми поточного та підсумкового контролю.

Контроль результатів навчальних досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється через систему контрольних заходів для проведення поточного контролю із змістового модуля: поточний контроль на навчальних заняттях, модульні контрольні роботи, самостійна робота з використанням платформи MOODLE та засобів дистанційного навчання (ZOOM; Google MEET; Viber) упродовж 2 семестру (денна форма здобуття вищої освіти) й на настановній сесії і в 1 семестрі (заочна форма здобуття вищої освіти) та у формі екзамену під час проведення підсумкового контролю.

Здійснюється на практичних заняттях у формах: усного опитування під час виступів здобувачів вищої освіти, письмового експрес-контролю та перевірки завдань самостійної роботи.

Максимальний бал оцінки поточної успішності здобувачів вищої освіти на навчальних заняттях – 12. Відповідно до специфіки навчальної дисципліни розроблено та затверджено на кафедрі педагогіки та менеджменту освіти критерії оцінювання знань, умінь, навичок здобувачів вищої освіти.

10. Розподіл балів, що присвоюється здобувачам вищої освіти з навчальної дисципліни, (електронний журнал на платформі MOODLE)

Категорія	Практичні заняття, самостійна та індивідуальна робота	Модульний контроль	Екзамен	Загальний бал
ЗМ 1	40	20	40	100

Оцінювання результатів аудиторної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти

Рівні навчальних досягнень	Оцінка в балах (за 12-бальною шкалою)	Критерії оцінювання
Початковий (понятійний)	1	Здобувач вищої освіти володіє навчальним матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів, фахових фактів без зв'язку між ними: відповідає на запитання, які потребують відповіді «так» чи «ні».
	2	Здобувач вищої освіти не достатньо усвідомлює мету навчально-пізнавальної діяльності, робить спробу знайти способи дій, розповісти суть заданого, проте відповідає лише за допомогою викладача на рівні «так» чи «ні»; може самостійно знайти в посібнику відповідь.

	3	Здобувач вищої освіти намагається аналізувати на основі елементарних знань і навичок; виявляє окремі закономірності; робить спроби виконання вправ і завдань репродуктивного характеру; за допомогою викладача виконує прості вправи за готовим алгоритмом.
Середній (репродуктивний)	4	Здобувач вищої освіти володіє початковими знаннями, здатний виконати вправи і завдання за зразком; орієнтується в термінах, поняттях, визначеннях; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі.
	5	Здобувач вищої освіти розуміє суть навчальної дисципліни, може дати визначення понять, категорій (однак з окремими помилками); вміє працювати з посібником, самостійно опрацювати частину навчального матеріалу; виконує прості вправи і завдання за алгоритмом, але окремі висновки є нелогічними та непослідовними.
	6	Здобувач вищої освіти розуміє основні положення навчального матеріалу, може поверхнево аналізувати фахові явища, робить певні висновки; відповідь може бути правильною, проте недостатньо осмисленою; самостійно відтворює більшу частину матеріалу; вміє застосовувати знання під час виконання вправ і завдань за алгоритмом, послуговуватися додатковими джерелами.
Достатній (алгоритмічно дієвий)	7	Здобувач вищої освіти правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими поняттями, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; вміє наводити приклади на підтвердження певних думок, застосовувати теоретичні знання у стандартних ситуаціях; самостійно користуватися додатковими джерелами; правильно використовувати термінологію; складати таблиці, схеми, моделі.
	8	Знання здобувача вищої освіти досить повні, він вільно застосовує вивчений матеріал у стандартних ситуаціях; вміє аналізувати, робити висновки; відповідь повна, логічна, обґрунтована, однак з окремими неточностями; вміє самостійно працювати, може підготувати реферат, презентацію й обґрунтувати відповідні положення.
	9	Здобувач вищої освіти вільно володіє вивченим матеріалом, застосовує знання у дещо змінених ситуаціях, вміє аналізувати і систематизувати інформацію, робить аналітичні висновки, використовує загальновідомі докази у власній аргументації; чітко тлумачить фахові поняття, категорії; формулює правила; може самостійно опрацювати матеріал, виконує прості творчі завдання; має сформовані типові навички.
Високий (творчо-професійний)	10	Здобувач вищої освіти володіє глибокими і міцними знаннями та використовує їх у нестандартних ситуаціях; може визначати особливості фахових процесів; робить аргументовані висновки; практично оцінює сучасні здобутки менеджменту освіти як науки; самостійно визначає мету власної діяльності; виконує творчі завдання; може сприймати іншу позицію як альтернативну; знає суміжні дисципліни; використовує знання, аналізуючи різні фахові явища, процеси.
	11	Здобувач вищої освіти володіє узагальненими знаннями, аргументовано використовує їх у нестандартних ситуаціях; вміє

	знаходити джерела інформації та аналізувати їх, ставити і розв'язувати фахові проблеми, застосовувати вивчений матеріал для власних аргументованих суджень у практичній діяльності (диспути, круглі столи тощо); спроможний за допомогою викладача підготувати виступ на студентську наукову конференцію; самостійно вивчити матеріал; визначити програму своєї пізнавальної діяльності; оцінювати різноманітні фахові явища, процеси.
12	Здобувач вищої освіти має системні, дієві знання, виявляє неординарні творчі здібності в навчальній діяльності; використовує широкий арсенал засобів для обґрунтування та доведення своєї думки; розв'язує складні проблемні ситуації та завдання з менеджменту управління; схильний до системно-наукового аналізу та прогнозу явищ; уміє ставити і розв'язувати проблеми, самостійно здобувати і використовувати інформацію; займається науково-дослідною роботою; логічно та творчо викладає матеріал в усній і письмовій формі та у формі презентацій, моделей; розвиває свої здібності й схильності; використовує різноманітні джерела інформації; моделює ситуації в нестандартних умовах.

Поточний контроль проводиться з метою перевірки рівня підготовки здобувачів вищої освіти за визначеною темою; забезпечення зворотного зв'язку між викладачем та здобувачами вищої освіти, управління навчальною мотивацією здобувачів вищої освіти.

Оцінювання на практичних заняттях відбувається за 12-бальною системою відповідно до критеріїв визначених «Положенням про рейтингову систему оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (зі змінами та доповненнями)» (URL: <https://kpnu.edu.ua/publiczna-informatsiia/>).

Якщо здобувач вищої освіти не відпрацював пропущені навчальні заняття, не виправив оцінки 0, 1, 2, 3, отримані на навчальних заняттях, не виконав модульної контрольної роботи (МКР), завдання самостійної та індивідуальної роботи менше ніж на 60% від максимальної кількості балів, виділених на ці види робіт, він вважається таким, що має академічну заборгованість за результатами поточного контролю.

Критерії оцінювання практичних занять

Бали, що нараховуються за 12-бальною системою оцінювання	Зміст навчального матеріалу
4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Організаційні засади та принципи роботи керівника закладу освіти».
4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Побудова адміністративної служби закладу освіти».

4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Організаційні засади роботи керівника закладу освіти: трудовий розпорядок».
4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Типи керівників».
4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Управління закладом освіти».
4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Організаційна культура діяльності керівника закладу освіти».
4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Професійний імідж керівника закладу освіти».
4-12	Усне опитування або тестування із використанням технологій дистанційного навчання в синхронному (асинхронному) режимі на платформі MOODLE з теми лекції «Безпечне здорове освітнє середовище закладу освіти».
4-12	Обговорення результатів вирішення проблемних ситуацій, аналіз виконаної роботи, виконання індивідуальних науководослідних завдань, закріплення здобувачами вищої освіти теоретичних знань з навчальних тем, отриманих на лекціях і під час самостійної підготовки у ході практичних занять.

Модульний контроль проводиться у формі модульної контрольної роботи (МКР) по завершенню вивчення здобувачами вищої освіти навчальної дисципліни шляхом виконання тесту із 20 завдань на платформі MOODLE. Максимальна кількість балів за МКР – 20. Для зарахування МКР мінімальна кількість набраних балів повинна становити не менше 12 (60%), в іншому випадку МКР потрібно виконати повторно. До написання МКР допускаються всі здобувачі вищої освіти. Позитивну оцінку не рекомендується покращувати. Невиконання здобувачем вищої освіти МКР оцінюється в 0 балів.

Тестове завдання МКР складається із тексту питання та 4 варіантів відповідей, з яких правильна відповідь лише одна.

Здобувачі вищої освіти, які за результатами виконання МКР отримали 11 балів і менше (59% і менше від максимальної кількості балів, виділених на МКР), а також здобувачі вищої освіти, котрі не з'явилися для виконання МКР або не виконали її тестових завдань, вважаються такими, що мають академічну заборгованість за результатами модульного контролю, ліквідація якої є обов'язковою.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Шкала ECTS	Бали	Критерії оцінювання
«А – відмінно»	20 – 18 балів	Здобувач вищої освіти виявляє глибокі фундаментальні знання з навчального предмету «Керівник закладу освіти», володіє вивченим матеріалом, що дозволяє виявляти розуміння змісту предмету, його основні тлумачення, терміни тощо, може обґрунтовувати свої судження, застосовувати знання на практиці, вибираючи правильну відповідь, глибоко володіє матеріалом, логічно, послідовно використовує для обдумування і отримання 90% до 100 % правильних відповідей (від 0 до 2 помилок).
«B і C – добре»	17 – 15 балів	Результат відповідей здобувача вищої освіти на варіант МКР відповідає тим самим вимогам, що й для оцінки «відмінно», але при цьому допускає від 3 до 5 помилок. Здобувач вищої освіти вміє застосовувати знання на практиці, вибираючи правильну відповідь, володіє навчальним матеріалом, логічно, послідовно використовує для обдумування і отримання від 89% до 75 % правильних відповідей.
«D і E – задовільно»	14 – 12 балів	Результат відповідей здобувача вищої освіти на варіант МКР виявив знання і розуміння основних положень дисципліни, але це дозволило відповідати неповно і допускати помилки при виборі правильних відповідей; здобувач вищої освіти не вміє досить глибоко обґрунтовувати свої судження, не в змозі використати знання предмету, що відображається в отриманні від 74% до 60% правильних відповідей (від 6 до 8 помилок).
«F і FX – незадовільно»	11 і менше	Результат відповідей здобувача вищої освіти на варіант МКР не виявив знань і розуміння основних положень дисципліни, що й не дозволило йому дати правильні відповіді та допустити велику кількість помилок при виборі правильних відповідей; здобувач вищої освіти не вміє досить глибоко обґрунтовувати свої судження, не в змозі використати знання дисципліни, що відображається в отриманні менше 60% правильних відповідей (від 9 помилок і більше). Здобувач вищої освіти неспроможний виконати тестові завдання з предмету «Керівник закладу освіти».

Академічна добродесність (URL:<https://integrity.kpnu.edu.ua/>).

Очікується, що результати навчальної роботи здобувачів вищої освіти будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших здобувачів вищої освіти становлять, але не обмежують приклади можливої академічної недобродесності. Виявлення ознак академічної недобродесності в письмовій роботі здобувача вищої освіти є підставою для її не зарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Неформальна та інформальна освіта (URL:<https://pedahohika.kpnu.edu.ua/neformalna-informalna-osvita-zdobuvachiv/>).

Визнання результатів навчання, здобутих шляхом формальної або інформальної освіти регламентовано «Положенням про рейтингову систему оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти Кам'янець-

Подільського національного університету імені Івана Огієнка (зі змінами та доповненнями)».

У випадку, якщо здобувач вищої освіти отримав знання у неформальній та інформальній освіті, зарахування результатів навчання здійснюється згідно з «Порядком визнання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (нова редакція)» (URL: <https://kpnu.edu.ua/publiczna-informatsiia/>), зокрема, якщо їх тематика відповідає змісту навчальної дисципліни (окремій навчальній темі або змістовому модулю).

В неформальній освіті:

– закінчення навчання на професійних курсах, семінарах або тренінгах, тематика яких відповідає змісту освітнього компонента (окремій темі або змістовому модулю):

Студія онлайнної освіти «EdEra»:

- [Управління школою. Практикум.](#)
- [Ефективні комунікації для освітніх управлінців](#)
- [Chat GTP для освітян: як перетворити ШІ на ефективного асистента](#)
- [Вчителі 2.0: онлайн-курс із професійного розвитку і наставництва](#)
- [#blend_it: опануємо змішане навчання](#)
- [Онлайн-курс для вчителів та керівників шкіл про дистанційне навчання](#)
- [Онлайн-курс для педагогів та керівників закладів професійно-технічної освіти \(ПТО\) про дистанційне навчання](#)
- [Онлайн курс для директорів Автономія школи](#)
- [Програма підвищення кваліфікації Права людини в освітньому просторі](#)
- [Академічна доброчесність](#)
- [Впровадження інновацій в школах](#)

Платформа масових відкритих онлайнних курсів «Prometheus»:

- [Управління якістю освіти в школі](#)
- [Зміцнення викладання та організаційного управління в університетах](#)
- [Стрес-менеджмент для освітян](#)
- [Підвищення кваліфікації педагогічних працівників: нові вимоги і можливості](#)
- [Секрети успішних директора і директорки школи](#)
- [Стартуємо до успішної школи](#)

Освітній проєкт «На урок»:

- [Використання методології Scrum у професійній діяльності вчителя](#)
- [Підвищення кваліфікації педагогів: розвиток цифрової компетентності](#)

Громадська спілка «Освіторія»:

- [Школа освітніх управлінців](#)
- [Програма підвищення кваліфікації «Рішення-орієнтований підхід для педагогів і освітніх управлінців».](#)

Національна освітня платформа «Всеосвіта»:

- [Професіоналізм педагогічних працівників: чинники формування і критерії оцінки у контексті трансформації освітньої галузі](#)

- [Фінансово-господарська та кадрова конкурентоспроможність закладів освіти в умовах децентралізації влади](#)
- [Формування та вдосконалення управлінських компетентностей керівників закладів освіти в контексті реформування освітньої галузі](#)
- [Основи охорони праці для працівників та роботодавців](#)
- [Психологічні засади управління освітньою організацією](#)
- [Використання артпрактики «нейрографіка» у життєво-професійній діяльності педагога](#)
- [Диверсифікація зайнятості керівників закладів загальної середньої освіти пенсійного віку в контексті реформування освітнього законодавства](#)
- [Контент-маркетинг послуг підвищення кваліфікації: нові виклики для керівників закладів освіти](#)
- [Впровадження цілей сталого розвитку в освітній процес закладу освіти](#)
 - призове місце на Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей;
 - призове місце на Всеукраїнській студентській олімпіаді.

В інформальній освіті: наявність наукової публікації; волонтерська діяльність.

Оцінювання семестрового екзамену

Білет екзамену складається з трьох теоретичних питань, які надруковані на папері або відображені на платформі MOODLE.

Наприклад:

1. Організація як функція управління. Сутність організації.
2. Складова функції організації (розподіл праці, департаментизація; групування робіт, розподіл влади, координація).
3. Сутність, основні напрями організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу освіти та їх завдання.

Критерії оцінювання семестрового екзамену:

<p>«відмінно» 40-35 балів</p>	<p>Здобувач вищої освіти виявляє глибокі фундаментальні теоретичні знання, повно викладає вивчений матеріал, виявляє розуміння дисципліни, висловлювання, розуміє можливість різних тлумачень однієї і тієї ж проблеми, вміє оцінювати аргументи для її доведення, формулює своє бачення проблеми, виявляє розуміння матеріалу, може обґрунтовувати свої судження, застосовувати знання на практиці у нестандартних ситуаціях, наводити необхідні приклади, викладає матеріал логічно, послідовно, вживає фахові засоби відповідно до норм української літературної мови. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.</p>
<p>«добре» 34-29 балів</p>	<p>Якщо відповідь здобувача вищої освіти відповідає тим самим вимогам, що і для оцінки «відмінно», але при цьому ним допускається 1-2 помилки, які сам виправляє, і 1-2 недоліки в послідовності викладу матеріалу та фаховому оформленні висловлювання. Здобувач вищої освіти вміє наводити власні приклади на підтвердження нових думок, може застосовувати вивчений матеріал у стандартних та дещо змінених ситуаціях. Здобувач дотримується принципів академічної</p>

	доброчесності.
«задовільно» 28-24 бали	Якщо здобувач вищої освіти виявляє знання і розуміння основних положень дисципліни, але викладає матеріал неповно і допускає неточності у визначенні понять; не вміє досить глибоко і доказово обґрунтовувати свої судження і наводити приклади; не в змозі захистити проєкт побудови системи роботи з певних тем дисципліни; викладає матеріал непослідовно і допускає помилки у фаховому оформленні викладу. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«незадовільно» 23 бали і менше	Якщо здобувач вищої освіти виявляє незнання більшої частини вивченого матеріалу, не володіє термінологічним і методичним апаратом, допускає помилки у формулюванні понять, які спотворюють їх зміст, не вміє самостійно побудувати систему вивчення певних тем, хаотично і невпевнено викладає матеріал. Здобувач вищої освіти неспроможний виконати стандартні завдання навіть після навідних питань викладача. Здобувач не дотримується принципів академічної доброчесності.

За умови введення карантинних обмежень чи обмежень воєнного стану та організації освітнього процесу за допомогою технологій дистанційного навчання екзамен може бути проведено з використанням платформи MOODLE у формі письмового опитування за питаннями екзаменаційного білета, який складається з 3 питань, кожне з яких може бути оцінене на максимальну кількість балів, а саме: перше питання – 15 балів; друге питання – 15 балів; третє питання – 10 балів.

Критерії оцінювання питань семестрового екзамену з використанням платформи MOODLE, на які виділено 15 балів:

«відмінно» 14 – 15 балів	Здобувач вищої освіти письмово виявляє глибокі фундаментальні теоретичні знання, повно викладає вивчений матеріал, виявляє розуміння дисципліни, висловлювання, розуміє можливість різних тлумачень однієї і тієї ж проблеми, вміє оцінювати аргументи для її доведення, формулює своє бачення проблеми, виявляє розуміння матеріалу, може обґрунтовувати свої судження, застосовувати знання на практиці у нестандартних ситуаціях, наводити необхідні приклади, викладає матеріал логічно, послідовно, вживає фахові засоби відповідно до норм української літературної мови. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«добре» 12 – 13 балів	Якщо відповідь здобувача вищої освіти відповідає тим самим вимогам, що і для оцінки «відмінно», але при цьому ним допускається 1-2 помилки, які сам виправляє, і 1-2 недоліки в послідовності викладу матеріалу та фаховому оформленні висловлювання. Здобувач вищої освіти вміє наводити власні приклади на підтвердження нових думок, може застосовувати вивчений матеріал у стандартних та дещо змінених ситуаціях. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«задовільно» 9 – 11 балів	Якщо здобувач вищої освіти виявляє знання і розуміння основних положень дисципліни, але викладає матеріал неповно і допускає неточності у визначенні понять; не вміє досить глибоко і доказово обґрунтовувати свої судження і наводити приклади; не в змозі захистити проєкт побудови системи роботи з певних тем дисципліни; викладає матеріал непослідовно і допускає помилки у фаховому оформленні викладу. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.

«незадовільно» 8 балів і менше	Якщо здобувач вищої освіти виявляє незнання більшої частини вивченого матеріалу, не володіє термінологічним і методичним апаратом, допускає помилки у формулюванні понять, які спотворюють їх зміст, не вміє самостійно побудувати систему вивчення певних тем, хаотично і невпевнено викладає матеріал. Здобувач вищої освіти неспроможний виконати стандартні завдання навіть після навідних питань викладача. Здобувач не дотримується принципів академічної доброчесності.
-----------------------------------	--

Критерії оцінювання питань семестрового екзамену з використанням платформи MOODLE, на які виділено 10 балів:

«відмінно» 9 – 10 балів	Здобувач вищої освіти письмово виявляє глибокі фундаментальні теоретичні знання, повно викладає вивчений матеріал, виявляє розуміння дисципліни, висловлювання, розуміє можливість різних тлумачень однієї і тієї ж проблеми, вміє оцінювати аргументи для її доведення, формулює своє бачення проблеми, виявляє розуміння матеріалу, може обґрунтовувати свої судження, застосовувати знання на практиці у нестандартних ситуаціях, наводити необхідні приклади, викладає матеріал логічно, послідовно, вживає фахові засоби відповідно до норм української літературної мови. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«добре» 8 – 7 балів	Якщо відповідь здобувача вищої освіти відповідає тим самим вимогам, що і для оцінки «відмінно», але при цьому ним допускається 1-2 помилки, які сам виправляє, і 1-2 недоліки в послідовності викладу матеріалу та фаховому оформленні висловлювання. Здобувач вищої освіти вміє наводити власні приклади на підтвердження нових думок, може застосовувати вивчений матеріал у стандартних та дещо змінених ситуаціях. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«задовільно» 6 балів	Якщо здобувач вищої освіти виявляє знання і розуміння основних положень дисципліни, але викладає матеріал неповно і допускає неточності у визначенні понять; не вміє досить глибоко і доказово обґрунтовувати свої судження і наводити приклади; не в змозі захистити проект побудови системи роботи з певних тем дисципліни; викладає матеріал непослідовно і допускає помилки у фаховому оформленні викладу. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«незадовільно» 5 балів і менше	Якщо здобувач вищої освіти виявляє незнання більшої частини вивченого матеріалу, не володіє термінологічним і методичним апаратом, допускає помилки у формулюванні понять, які спотворюють їх зміст, не вміє самостійно побудувати систему вивчення певних тем, хаотично і невпевнено викладає матеріал. Здобувач вищої освіти неспроможний виконати стандартні завдання навіть після навідних питань викладача. Здобувач не дотримується принципів академічної доброчесності.

Вважається, що здобувач вищої освіти підготувався до екзамену, якщо рейтингова оцінка за його результатом більша або дорівнює 24 балам. Здобувачі вищої освіти, які мають академічну заборгованість за результатами поточного контролю, не допускаються до екзамену. Вони допускаються до екзамену після ліквідації академічної заборгованості за результатами поточного контролю.

Рейтингова оцінка з кредитного модуля

Рейтингова оцінка з кредитного модуля	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A (відмінно)	відмінно
82-89	B (дуже добре)	добре
75-81	C (добре)	
67-74	D (задовільно)	задовільно
60-66	E (достатньо)	
35-59	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)	незадовільно
34 і менше	F (незадовільно з обов'язковим проведенням додаткової роботи щодо вивчення навчального матеріалу кредитного модуля)	

Перелік питань семестрового екзамену з навчального предмету «Керівник закладу освіти»

1. Риси сучасного керівника закладу освіти.
2. Розвиток особистісних якостей керівника закладу освіти.
3. Основні характеристики самостійності керівника закладу освіти.
4. Організація самоосвітньої діяльності керівника закладу освіти.
5. Специфічні вимоги до керівника закладу освіти.
6. Стереотипи, що блокують зростання керівника закладу освіти
7. Принципи раціонального управління керівника закладу освіти.
8. Самоактуалізація особистості керівника закладу освіти.
9. Роль менеджменту в роботі керівника закладу освіти.
10. Управлінські ролі менеджерів освіти.
11. Модель сучасного менеджменту в системі освіти.
12. Мистецтво управління персоналом.
13. Менеджмент освітніх закладів.
14. Економічні і правові основи освіти і управління керівника закладу освіти.
15. Ефективне лідерство й управління.
16. Управління освітнім закладом в умовах ринкових, демократичних відносин.
17. Аналітична діяльність керівника освітнього закладу як складова частини його професійної культури.
18. Інформаційні технології й управління.
19. Планування діяльності керівника закладу освіти.
20. Облік робочого часу керівника закладу освіти.
21. Стили керівника закладу освіти.
22. Організаційна культура керівника закладом освіти.
23. Формула успіху керівника закладу освіти її складові.
24. Роль мотивації у діяльності керівника закладу освіти.
25. Конфлікти в діяльності керівника закладу освіти.
26. Управління конфліктом керівника закладу освіти.

27. Поведінка керівника закладу освіти в конфліктній ситуації.
28. Вимоги до культури спілкування керівника закладом освіти.
29. Повсякденне оперативне спілкування з підлеглими і вищим керівництвом.
30. Організація прийому підлеглих і відвідувачів.
31. Особливості ведення переговорів керівником закладом освіти.
32. Особливості проведення нарад керівником закладом освіти.
33. Діяльності керівника закладу освіти.
34. Інформація як головний предмет праці керівника закладу освіти, як продукт його діяльності.
35. Поліпшення інформаційного забезпечення діяльності керівника закладу освіти.
36. Організація робочого місця керівника закладу освіти.
37. Основні засади раціональної організації робочих місць керівника закладу освіти.
38. Раціональна організація розумової праці керівника закладу освіти.
39. Психофізіологічні особливості розумової праці керівника закладів освіти.
40. Режим праці та відпочинку керівника закладом освіти.
41. Емоційний стан керівника закладу освіти та його вплив на працездатність.
42. Сутність та значення раціональної організації розумової праці керівника закладу освіти.
43. Шляхи підвищення ефективності розумової праці керівника закладу освіти.
44. Гігієна розумової праці керівника вищого закладу освіти.
45. Режим гнучкого робочого часу закладу освіти.
46. Імідж керівника закладу освіти. Програмування успіху й кар'єри.
47. Імідж керівника закладу освіти і його значення для успішної діяльності.
48. Методи формування позитивного іміджу керівника закладу освіти.
49. Імідж керівника вищої ланки освіти.
50. Планування кар'єри та його значення.
51. Види кар'єри. Методи реалізації в системі освіти.
52. Деякі аспекти керування діловою кар'єрою керівника закладу освіти.
53. Сучасний образ керівника закладу загальної середньої освіти.
54. Характеристика методів керівництва. Адміністративно-командні методи. Культурно-етичні методи.
55. Демократичні засоби організації взаємин у педагогічному колективі.
56. Стилі управлінської діяльності (директивний, підтримувальний, орієнтований на досягнення, радницький) та їх вплив на реалізацію успішного управління.
57. Управлінська поведінка та управлінське мислення.
58. Риси успішного керівника закладу освіти.

59. Позитивні й негативні риси керівника як чинники управлінської діяльності.

60. Основні напрями діяльності директора школи (організація освітнього процесу, виховна робота, науково-методична робота, безпечне здорове освітнє середовище, робота з кадрами, робота з батьками і громадськістю) та їх зміст.

61. Організація як функція управління. Сутність організації.

62. Складова функції організації (розподіл праці, департаментизація; групування робіт, розподіл влади, координація).

63. Сутність, основні напрями організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу освіти та їх завдання.

64. Принципи організаційно-педагогічної діяльності керівника школи (повага та довіра до персоналу, учнів, батьків, цілісний погляд на людину; співробітництво; соціальна справедливість; індивідуальний підхід, мотивація та стимулювання; творчий розвиток; безперервне підвищення кваліфікації; колегіальність; цілеспрямованість) та їх характеристика.

65. Методи реалізації організаційно-педагогічної діяльності, їх мета, завдання та особливості використання у процесі здійснення управлінських функцій.

66. Професіограма керівника закладу освіти.

67. Самоаналіз управлінської діяльності щодо організації виховного процесу.

68. Ухвала управлінського рішення.

69. Самоменеджмент керівника закладу освіти.

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна. Вивчення навчальної дисципліни не потребує спеціального матеріально-технічного та/або інформаційного забезпечення, однак важливим є використання мультимедійного проєктора, екрана для проєктора, ноутбука або персонального комп'ютера, мережі Інтернет, платформи MOODLE та організації конференції в Google Meet, ZOOM, Viber.

12. Рекомендована література.

ОСНОВНА:

1. Абетка для директора: Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О., 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf

2. Абетка для директора: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Київ, Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.

3. Анєнкова І. П., Байдан М. А., Горчакова О. А., Руссол В. М. Педагогіка : модульний курс [Текст]. Навчальний посібник / І. П. Анєнкова, М. А. Байдан, О. А. Горчакова, В. М. Руссол : Львів : «Новий Світ – 2000», 2022. 567[1] с.
4. Аппело Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ.. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
5. Дуткевич Т.В., Толков О.С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти : навч. посібник. Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2019. 200 с.
6. Кучинська І.О. Педагогіка вищої школи : навч. посібник. Кам'янець-Подільський : Видавець Зволейко Д.Г. 2020. 292 с.
7. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.
8. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти : навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів / З. М. Онишків. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 192 с.
9. Організація освітнього процесу в школах України в умовах карантину: аналітична записка / Л. Гриневич, Л. Ільїч, Н. Морзе, В. Прошкін, І. Шемелинець, К. Линьов, Г. Рій]. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 76 с.
10. Сікорський П. І. Нова педагогіка : підручник, Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 540 с.
11. Тимошко Г. М., Гладуш В. А. Розвиток комунікативної компетентності педагогів в умовах інклюзивного освітнього середовища : монографія. Ніжин : Видавець Лисенко М. М., 2023. 192 с.
12. 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.

ДОПОМІЖНА:

1. Арешонков В.Ю. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. Вісник НАПН України.2020. Т.2, №2 : URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-2>
2. Бесарабчук Г.В. Ефективність викладання у вищій школі як основа покращення функціонування якості управління сучасного університету // Педагогічна освіта : теорія і практика: Збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. Бахмат Н.В.]. Вип. 34 (1–2023). Київ : Міленіум, 2023. (362 с.) С.7–20. : URL: <http://pedosv.kpnu.edu.ua/article/view/283863>
3. Вербиненко Ю. Професійна готовність до педагогічної діяльності : URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12274/1/Professional.pdf>
4. Вовк М., Ходаківська С. Технології навчання дорослих в умовах формальної і неформальної освіти. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2019. Т.2, №16. С.39–48. : URL: [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.39-48](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.39-48)

5. Горбачевський С., Орда М. Напрямки використання сучасних технологій в інформаційному забезпеченні системи військової освіти. Військова освіта. 2020. №1(41). С.103–108. : URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-1/103-108>

6. Задоріна, О.М., Качан, Т.В., Задорін, В.В., Варга, Н.І. (2023). Сучасні технології в освіті: потенціал та тенденції розвитку. Академічні візії, (19). : URL: вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/359>

7. Коваadlo Н.П. Організаційна культура керівника закладу освіти. Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару 30 жовтня 2020 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020, С.63. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%832020.pdf#page=63>;

8. Кремень В.Г., Луговий В.І., Саух П.Ю. Освіта і наука – основа інноваційного людського розвитку. Пропозиції НАПН України до Стратегії людського розвитку. Вісник НАПН України. 2021. Вип. 2 (2). С. 1–5. : URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-14-3>.

9. Сисоєва С.О., Батечко Н.Г., Тригуб І.І. Якість вищої освіти та експертний супровід її забезпечення: досвід Європейського Союзу : методичні рекомендації до освітнього модуля / За заг.ред. С.О. Сисоєвої. Київ : ТОВ «Видавниче Підприємство «Едельвейс». 2020. С.32-35.;

10. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) 2015 р.; Парижське Комюніке 2018 р.; Європейський простір вищої освіти в 2020 році. Звіт про імплементацію Болонського процесу. Люксембург: Видавничий дім Європейського Союзу, 2020 р. / пер. з англ. МОН України. Київ: МОН, 2020. 214 с.; Римське комюніке, 2020.

11. Тимошенко, Ю. В.; Завгородня, Л. В. Культура управління і управлінська культура керівника закладу освіти: змістові виміри та межі понять. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки», [S. 1.], n. 1, 2021. Disponível em: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4164>.

12. Чапюк Ю. Готовність до педагогічної діяльності як наукова проблема : URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/9141/1/pedagogical%20activity.pdf>

13. Черчик Л.М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с. : URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22053/3/URP_TSM_posibn_2022.pdf

Рекомендовані джерела інформації:

Навчально-методичне забезпечення знаходиться в електронному вигляді на платформі MOODLE кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка:
URL: <https://moodle.kpnu.edu.ua/course/view.php?id=1549>

1. Закон України «Про освіту»: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

2. Закон України «Про вищу освіту»: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

3. Концепція розвитку педагогічної освіти: URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-konceptiyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>

4. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 рр. : URL: (<https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>);

5. Інститут вищої освіти НАПН України : URL: <https://ihed.org.ua/publications/>

6. Електронна бібліотека НАН України : URL: <https://lib.iitta.gov.ua/>

7. Електронна бібліотека К-ПНУ : URL: <https://library.kpnu.edu.ua>