**ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ПСИХОЛОГІЇ Й ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІМЕНІ ПРОФ. Є. ПЕТУХОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є.Петухова

педагогічного факультету

протокол № 2 від 06.09.2021 р.

завідувачка кафедри

Людмила ПЕРМІНОВА

\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ/ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ**

Менеджмент у закладах освіти

Галузь знань: 01 Освіта/Педагогіка

Спеціальність: 013 Початкова освіта

Освітньо-науковий рівень: магістр

Херсон 2021

Робоча програма «Менеджмент у закладах освіти» обов'язкової компоненти освітньо-професійної програми «Початкова освіта» циклу професійної підготовки другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 013 Початкова освіта галузі знань 01 Освіта/Педагогіка

Розробники:

Федяєва Валентина Леонідівна, професорка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є.Петухова, докторка педагогічних наук, професорка;

Щербина Віталій Юрійович, доцент кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є.Петухова, кандидат педагогічних наук.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова.

Протокол від «6» вересня 2021 року № 2.

Завідувачка кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Людмила ПЕРМІНОВА

(підпис) (прізвище та ініціали)

© Федяєва В.Л., 2021

©Щербина В.Ю., 2021

© ХДУ, 2021

**Пояснювальна записка**

Програма вивчення освітньої компоненти «Менеджмент у закладах освіти» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 013 Початкова освіта.

Нова законодавча база у сфері освіти спрямована на удосконалення змісту з різних питань, але загальною вимогою є: фундаменталізація, створення системи безперервної освіти, інтеркультурної, наближення до реальних потреб світового ринку праці.

Всі ці та інші завдання віднайшли своє місце у Законах України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), «Про загальну середню освіту» (2019), де значне оновлення передбачається в управлінні освіти, її модернізації.

Система управління сферою освіти є державно-громадською. Нова модель управління є відкритою і демократичною. Таким чином, мова йде про модернізацію змісту, форм, функцій і методів управлінської діяльності керівника закладу освіти конкретного типу і рівня.

Менеджмент у закладах освіти розкриває досить широке коло питань з управління: менеджмент як спеціальний вид діяльності в організаціях; менеджмент, як одна із головних функцій управління; менеджмент, як наука в історичному вимірі; менеджмент в науковому предметному колі вітчизняних вчених (В. Маслова, Г. Єльнікової, Л. Даниленко, В. Олійника, Г. Дмитренко, Л. Карамушки та ін.).

* 1. **Мета:** засвоєння магістрами знань у царині освітнього менеджменту, ознайомлення з основними положеннями директивних і нормативних документів, що регламентують діяльність органів управління освітою, особливостями управління освітою в умовах соціально-економічних перетворень у країні; формування умінь працювати над підвищенням рівня професійної компетентності, підвищення кваліфікації, вирішення питань з реалізації структурно-функціональної моделі управління освітньою системою на рівні класу, школи, громади тощо.

**1.2. Завдання:**

Методичні:

1. Навчити  здобувачів виділяти теоретичні поняття курсу і охарактеризувати їх: «менеджмент в закладі освіти», «освітній менеджмент», «принципи, методи і функції управління», «планування», «контроль і керівництво у закладі освіти", «інноваційний досвід», «маркетинг освітніх послуг», методична робота в системі початкової освіти; закладах освіти: школі, ліцеї, гімназії, закладі вищої освіти.

Використовувати теоретичні поняття у практичній діяльності: уміти аналізувати форми роботи методичних служб, інноваційного досвіду, планування розвитку педагогічної творчості;

Розвивати у здобувачів сучасне науково-педагогічне знання та уміння інтерпретувати принципи, форми і методи управління освітою з урахуванням сучасних тенденцій розбудови української системи освіти відповідно до чинного державного законодавства.

2. Пізнавальні:

Формувати у здобувачів наукові знання, що розкривають: предмет, зміст, структуру, категорії освітнього менеджменту; провідні теорії та концепції в сфері управління закладом освіти, нормативно-правові основи функціонування освітнього менеджменту в Україні та світі; особливості побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти.

1. Виховні:

Сприяти успішному використанню майбутніми фахівцями у галузі початкової освіти форм, методів, засобів співпраці з дорадчими органами, батьківськими об’єднаннями, громадськими організаціями та ін. задля ефективної роботи з соціалізації дітей у різних соціальних інститутах, зокрема дошкільних, позашкільних закладах освіти.

3. Практичні:

-  сформувати навички та вміння творчо переносити знання у реальні умови діяльності; розвивати здатність до творчої рефлексії та самостійної організації й управління освітнім процесом у системі початкової освіти, враховувати та застосовувати знання з освітнього менеджменту у науково-методичній роботі, підвищенні кваліфікації; поєднувати управлінські, науково-методичні та організаційно-педагогічні чинники як складові реалізації творчої діяльності вчителя, керівника, організатора методичного об’єднання того чи того закладу освіти;

- сформувати у здобувачів наукові знання, що розкривають: предмет, зміст, структуру, категорії освітнього менеджменту; провідні теорії та концепції в сфері управління закладом освіти, зокрема в системі початкової освіти; нормативно-правові основи функціонування освітнього менеджменту в Україні та світі; особливості побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти та його структурними підрозділами, дорадчими органами та методичними об’єднаннями на рівні класу, школи, територіальних об’єднань та громад.

У результаті засвоєння дисципліни здобувачі повинні знати:

- методологічні основи, теоретичне та практичне значення основ освітнього менеджменту в педагогічній науці;

-  категоріально-понятійний апарат з курсу дисципліни,  його генезу;

-  змістовні лінії курсу на рівнях: репродуктивному, адаптивному, конструктивному, творчому, дослідницькому, оцінно-узагальнюючому, психолого-емоційному, суспільно-значущому, мотиваційному;

- логіку управлінського процесу в закладі освіти як складову педагогічного процесу;

-відмінність та особливість реалізації управлінських функцій в філософії управління;

-міждисциплінарний підхід у дослідженнях з освітнього менеджменту;

- особливості використання основ управління закладом освіти в історико-педагогічних дослідженнях, зокрема, в  контексті історичної ретроспективи.

**Повинні вміти:**

- обґрунтовувати актуальність педагогічного дослідження в сфері освітнього менеджменту, враховуючи нормативно-правові регулювання та управління в освіті на різних рівнях та різних періодах розвитку педагогічних знань, явищ, концепцій, реформ;

- застосовувати на практиці концепції в сфері менеджменту освіти, розроблених та обґрунтовану як вітчизняними так і зарубіжними вченими в галузі педагогіки, соціології, економіки, управління та адміністрування, психології та іншими науками;

- розглядати освітній менеджмент як складову професійної підготовки, що має на меті вивчення змісту і методів управління закладом освіти відповідного рівня і типу, розкриття особливостей організації та управління освітнім процесом у системі початкової освіти. При цьому виходити з того, що управління закладом освіти - це діяльність, спрямована на планування, на розробку рішень, організацію контролю з метою ефективного виконання мети, завдань, функції закладу, класу, об’єднання на основі реального аналізу та підведення об'єктивних підсумків.

**1.3. Програмні компетентності:**

Інтегральна компетентність - здатність розв’язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру в професійно-педагогічній та науково-пошуковій діяльності у сфері початкової освіти.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК-1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК-2. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК-3. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК-4. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК-5. Здатність працювати автономно

Спеціальні (фахові) компетентності спеціальності (КС)

СК-1. Здатність усвідомлювати концептуальні засади, цілі, завдання, принципи функціонування системи освіти, усвідомлювати та поціновувати взаємозалежність людей і систем у глобальному світі.

СК-2. Здатність спілкуватися академічною українською та іноземною мовами в усній та письмовій формах, використовувати різні стратегії комунікації, формувати спільноту учнів, у якій кожен відчуває себе її частиною.

СК-3. Здатність застосовувати інноваційні технології в навчанні освітніх галузей початкової школи в стандартних, нестандартних та невизначених ситуаціях.

СК-4. Здатність організовувати та управляти робочими та освітніми процесами в початковій освіті, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів, співпраці з різними соціальними інституціями, категоріями фахівців, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології та цифрові сервіси.

СК-5. Здатність моделювати, проєктувати та реалізовувати науково-експериментальну діяльність в системі початкової освіти в широких мультидисциплінарних контекстах, нових або незнайомих середовищах за наявності неповної чи обмеженої інформації.

СК-6. Здатність створювати власний професійний імідж, самопрезентувати результати професійної діяльності, керувати власним життям і кар’єрою.

**1.4. Програмні результати навчання:**

ПР-01. Критично осмислювати та інтегрувати знання про концептуальні засади, цілі, завдання, принципи функціонування початкової освіти в Україні у перебігу розв’язання складних задач у широких мультидисциплінарних контекстах.

ПР-02. Спілкуватися академічною українською та іноземною мовами в усній та письмовій формах, використовувати комунікативні стратегії, формувати в учнів здатність до взаєморозуміння, міжособистісної взаємодії.

ПР-03 Застосовувати інноваційні технології в навчанні освітніх галузей початкової школи в стандартних, нестандартних та невизначених ситуаціях.

ПР-04 Створювати особисту методичну систему навчання здобувачів початкової освіти предметів початкової школи, адаптувати її до різних умов освітнього процесу.

ПР-05 Організовувати та управляти робочими та освітніми процесами у складних, непередбачуваних умовах, що потребують нових стратегічних підходів, налагоджувати співпрацю з різними соціальними інституціями, категоріями фахівців, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології та цифрові сервіси.

ПР-06 Відповідати критеріям академічної доброчесності у власній науково-пошуковій діяльності в галузі початкової освіти.

ПР-07 Планувати, організовувати і здійснювати наукові (експериментальні) дослідження у сфері початкової освіти; аналізувати, узагальнювати й презентувати результати дослідження; доводити власну наукову позицію.

ПР-08 Складати програму саморозвитку та самовдовконалення, обирати ефективний інструментарій самопрезентації результатів власної професійної діяльності, створювати власний професійний імідж

Опис навчальної дисципліни

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування показників | Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти | Характеристика навчальної дисципліни | |
| **денна форма навчання** | **заочна форма навчання** |
|  |  | Нормативна для студентів | |
| Змістових модулів – 2 | Спеціальність | **Рік підготовки:** | |
| 5-й |  |
| Загальна кількість годин 120 | **Семестр** | |
| 1-й |  |
| **Лекції** | |
| Тижневих годин для денної форми навчання:  аудиторних –  самостійної роботи студента – 4 |  | 20 год. |  |
| **Практичні, семінарські** | |
| 26 год. |  |
| **Лабораторні** | |
|  |  |
| **Самостійна робота** | |
| 72 год. |  |
| **Вид контролю** – диф.залік –2 год. | |

**Програма навчальної дисципліни**

1. Менеджмент освіти в системі науково-педагогічного знання
2. Структура управління освітою в Україні
3. Принципи управління освітньою галуззю
4. Закономірності менеджменту освіти у науковому доробку вітчизняних вчених
5. Менеджмент як спеціальний вид діяльності в організації освітнього процесу
6. Вітчизняні наукові школи в галузі освітнього менеджменту
7. Сучасні методи та функції управління закладами освіти
8. Менеджмент у професіограмі вчителя
9. Маркетинг освітніх послуг
10. Наукова організація праці працівників освітньої галузі
11. Керівник закладу освіти, його заступники в нормативно- законодавчому полі сучасної освітньої системи
12. Європейські інновації менеджменту в освіті.
13. Моделювання як основа побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти
14. Органи громадського самоврядування в сучасному законодавстві України
15. Планування освітнього процесу в закладах освіти різного рівня та типу
16. Форми, особливості та зміст поточного планування структурних підрозділів закладів початкової освіти
17. Особливості формування розкладу, планування навчального навантаження, доведення оперативної інформації в закладах початкової освіти, їх узгодженість з загальним освітнім процесом у школі.
18. Види, форми, методи контролю в початковій школі, вищому закладі освіти.
19. Науково-методична робота та організаційно-педагогічна забезпечення освітнього процесу в системі початкової освіти.
20. Педагогічні інноваційні технології, їх вивчення, узагальнення та втілення в практику діяльності закладу початкової освіти.
21. Управління інноваційними процесами в початковій школі
22. Управління якістю освіти в початковій школі
23. Управлінська діяльність керівника в системі початкової освіти

**Структура навчальної дисципліни**

**Змістовий модуль 1.** **Актуальні питання менеджменту в закладі освіти в умовах сьогодення**

1. Менеджмент освіти в системі науково-педагогічного знання
2. Структура управління освітою в Україні
3. Принципи управління освітньою галуззю
4. Закономірності менеджменту освіти у науковому доробку вітчизняних вчених
5. Менеджмент як спеціальний вид діяльності в організації освітнього процесу
6. Вітчизняні наукові школи в галузі освітнього менеджменту
7. Сучасні методи та функції управління закладами освіти
8. Менеджмент у професіограмі вчителя
9. Маркетинг освітніх послуг
10. Наукова організація праці працівників освітньої галузі
11. Керівник закладу освіти, його заступники в нормативно- законодавчому полі сучасної освітньої системи
12. Європейські інновації менеджменту в освіті.
13. Моделювання як основа побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти

**Змістовий модуль 2. Організаціно-педагогічне забезпечення освітнього менеджменту в системі початкової освіти**

1. Органи громадського самоврядування в сучасному законодавстві України
2. Планування освітнього процесу в закладах освіти різного рівня та типу
3. Форми, особливості та зміст поточного планування структурних підрозділів закладів початкової освіти
4. Особливості формування розкладу, планування навчального навантаження, доведення оперативної інформації в закладах початкової освіти, їх узгодженість з загальним освітнім процесом у школі.
5. Види, форми, методи контролю в початковій школі, вищому закладі освіти.
6. Науково-методична робота та організаційно-педагогічна забезпечення освітнього процесу в системі початкової освіти.
7. Педагогічні інноваційні технології, їх вивчення, узагальнення та втілення в практику діяльності закладу початкової освіти.
8. Управління інноваційними процесами в початковій школі
9. Управління якістю освіти в початковій школі
10. Управлінська діяльність керівника в системі початкової освіти

**Структура навчальної дисципліни**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | | | |
| Денна/вечірня/заочна форма | | | | | | форма | | | | | |
| усього | у тому числі | | | | | усього | у тому числі | | | | |
| л | с | лаб | інд | с.р. | л | п | лаб | інд | с.р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| **Змістовий модуль 1**. Актуальні питання менеджменту в закладі освіти в умовах сьогодення | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Менеджмент освіти в системі науково-педагогічного знання | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 2. Структура управління освітою в Україні | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 3. Принципи управління освітньою галуззю | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 4. Закономірності менеджменту освіти у науковому доробку вітчизняних вчених | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 5.  Менеджмент як спеціальний вид діяльності в організації освітнього процесу | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 6. Вітчизняні наукові школи в галузі освітнього менеджменту | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 7. Сучасні методи та функції управління закладами освіти | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 8 Менеджмент у професіограмі вчителя | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 9 Маркетинг освітніх послуг | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 10  Наукова організація праці працівників освітньої галузі | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 11. Керівник закладу освіти, його заступники в нормативно- законодавчому полі сучасної освітньої системи | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 12. Європейські інновації менеджменту в освіті. | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 13. Моделювання як основа побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом за змістовим модулем 1 | 26 | 10 | 16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Змістовий модуль 2**. **Організаціно-педагогічне забезпечення освітнього менеджменту в системі початкової освіти** | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 14. Органи громадського самоврядування в сучасному законодавстві України | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 15. Планування освітнього процесу в закладах освіти різного рівня та типу | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 16  Форми, особливості та зміст поточного планування структурних підрозділів закладів початкової освіти | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 17  Особливості формування розкладу, планування навчального навантаження, доведення оперативної інформації в закладах початкової освіти, їх узгодженість з загальним освітнім процесом у школі. | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 18 Види, форми, методи контролю в початковій школі, вищому закладі освіти. | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 19. Науково-методична робота та організаційно-педагогічна забезпечення освітнього процесу в системі початкової освіти. | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 20. Педагогічні інноваційні технології, їх вивчення, узагальнення та втілення в практику діяльності закладу початкової освіти. | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 21. Управління інноваційними процесами в початковій школі | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 22. Управління якістю освіти в початковій школі | 2 |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 23. Управлінська діяльність керівника в системі початкової освіти | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом за змістовим модулем 2 | 20 | 10 | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Усього годин | 46 | 20 | 26 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Програма навчальної дисципліни

**Тема 1. Менеджмент освіти в системі науково-педагогічного знання**

Об'єкт, предмет – базові наукові поняття, основні підходи їх вивчення у світовому менеджменті. Місце менеджменту освіти в структурі педагогічної науки, міждисциплінарний підхід у методології досліджень з педагогіки. Суб'єкти та об'єкти управління освітньої галузі, підсистеми управління: керуюча і керована. Зв'язок, умови, засади функціонування цих підсистем. Менеджмент, як спеціальний вид діяльності в організації, провідні концепції з цих питань у працях зарубіжних вчених.

Генеза розвитку поняття «менеджмент в освіті» в науці, педагогічні особливості такої діяльності, її вплив на розвиток світової діяльності в умовах сьогодення. Сучасна модель управління закладами та установами освітньої сфери. Особливості управління освіти умовах децентралізації органів місцевої влади. Методологія та методи досліджень проблем менеджменту освіти, класифікація методів та підходів в предметному полю менеджменту в освіті. Джерельна база, етапи організації експерименту та вивчення історичного досвіду вирішення питань управління закладами освіти на різних історичних етапах її розвитку

**Тема 2. Структура управління освітою в Україні**

Система державного управління і система органів громадського самоврядування у законодавстві України, в Законах України "Про вищу освіту" (2014), "Про освіту" (2017), "Про середню загальну освіту" (2019), Концепція Нової української школи. Органи державного управління: Міністерства освіти і науки України, Міністерства і відомства України, які мають освітньо-виховні заклади, НАЗЯВО, Державне управління в якості освіти, відділи (управління) освіти місцевих державних адміністрацій.

Функції органів державного управління освітою: вироблення та втілення  життя  державної політики в галузі освіти; професійна підготовка кадрів; визначення перспектив та напрямів розвитку освіти; обґрунтування вимог до змісту, рівня і обсягу освіти; розробка нормативів матеріально-технічного, фінансового забезпечення закладів освіти; координація, науково-методичне та організаційно-педагогічне забезпечення функціонування освіти та державне інспектування; забезпечення зв'язків з міжнародною освітянської спільнотою; упровадження у практику системи початкової освіти та інноваційних педагогічних технологій; проведення атестації та акредитації закладів початкової освіти різного типу та рівня. Мета, завдання, функції, форми роботи департаменту управління освіти та науки обласної державної адміністрації, установи та заклади підпорядковані їй.

**Тема 3. Принципи управління освітньою галуззю**

Ґенеза поняття «принципи управління». «Принципи правління» в менеджменті освіти. Загальний характер принципів, принципи, які характеризують управління освітою: детермінованості, державності, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості і критеріальності, плановості, оптимізації, об’єктивності, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю, компетентності та професіоналізму.

Теоретичні напрацювання в області розробки принципів управління та їх систематизації у працях вітчизняних та зарубіжних учених Б.А. Гаєвського, О.А. Дубасенюк, В.І. Маслова, Г.В. Єльнікової, Ф.І. Хміль, М.М. Фіцули, О.Є. Антонової.

Зміст, особливості втілення принципів управління в практику роботи початкової школи в сучасних умовах.

Підходи в управлінні: партнерський, особистісно-орієнтований, детиноцентричний та студентоцентричний, професійно-орієнтований, інноваційний, компетентнісний.

Наукові розробки зарубіжних вчених теоретичних основ наукового управління, їх принципів управління: теорія «науки управління» Ф. Тейлора (принцип в її основі – «людина є чинник у механізмі»); теорія «людських відносин» А. Файола, М. Вебера; «емпірична» концепція П. Дракера, теорія соціально-психологічного менеджменту М. Фоллет. В основі цих теорій – принцип – правил чіткої поведінки суб’єкта управління; принцип визначення правил чіткої поведінки суб’єкта та об’єкта управління – основа теорій управління Ч. Бернарда, Г.Сеймона, С. Черчмена, Р. Моклера, Т. Сенджео, Дж. Коула.

**Тема 4. Закономірності менеджменту освіти у науковому доробку вітчизняних учених**

Зміст поняття «закономірності» у менеджменті освіти. Типологізація закономірностей менеджменту освіти:

- прогнозованість керівництва закладами освіти;

- відповідність мети, змісту і технологій керівництва конкретного етапу історичного розвитку освіти; взаємовплив керуючою та керованою підсистем; компетентність керівництва і результатів управління;

- оптимальне співвідношення стратегічного й оперативно-регулятивного керівництва; залежність ефективності керівництва системою від розвитку творчого потенціалу складу викладачів і тих, хто навчається; залежність ефективності керівництва від компетентності менеджерів;

- оптимальне співвідношення цілеспрямованих впливів підсистем управління; закономірності плановості та конкретного моделювання їх зворотній зв’язок;

- впливу управлінської діяльності на розвиток інновацій в освітній галузі

Закономірності управління: управління загальною середньою освітою детермінується закономірностями соціального управління; загальні закономірності управління загальною середньою освітою існують об’єктивно, незалежно від рівня управління: на кожному рівні управління існують окремі закономірності, які вчащають специфіку цього рівня зв’язків; цільові функції управлінської структури конкретного рівня управління детермінуються призначенням відповідної структури управлінської підсистеми; адаптація системи управління до зовнішніх і внутрішніх чинників та умов функціонування; порядок зв’язку між суб’єктами управління; управління має комунікативну основу.

**Тема 5. Менеджмент як спеціальний вид діяльності в організації освітнього процесу**

Освітній менеджмент як складова управлінської діяльності. Поняття «менеджмент в освіті» у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених. Організаційні ресурси менеджменту освіти: державне управління освітою, державна освітня політика, філософія освіти, едукологія, освітологія. Рівні та зміст державного управління: діяльність, рівень, зміст.

Функції менеджменту в освіті:

* Прийняття рішення;
* Організація його виконання;
* Створення належних умов для ефективної роботи освітнього закладу, кожного учасника освітнього процесу;
* Забезпечення мотивів та стимулів діяльності учасників освітнього процесу;
* Контроль виконання рішень.

Педагогіка партнерства у реалізації функцій менеджменту в освіті.

**Тема 6. Вітчизняні наукові школи в галузі освітнього менеджменту**

Розробники вітчизняної школи освітнього менеджменту кінця ХХ ст. – початку ХХІ століття В. Бондар, Л. Даниленко, Г.Єльнікова, Л. Карамушка, В.Маслов, Є. Павлютенков, В.Олійник та ін.

Основи школознавства у науковому доробку вітчизняних вчених, вчителів-практиків, директорів авторських шкіл ХХ століття Ш.Амонашвілі, В.Дурдуківського, О.Захаренка, В.Сухомлинського, О.Ткаченка, творців основ «педагогіки співробітництва» та ін.

Основи менеджменту освіти в наукових школах вітчизняних вчених : педагогічного менеджменту (В.Маслов); адаптивного менеджменту (Г.Єльнікова), менеджменту освітніх інновацій (Л.Даниленко), консультативного менеджменту (Л.Карамушка).

Педагогічна наукова школа Центрального інституту післядипломної освіти Національної академії педагогічних наук України (директор В.Олійник).

Питання менеджменту освіти у розробці державних діячів, організаторів освіти в України кінця ХХ – початку ХХІ століття: В.Кремень, С.Миколаєнко, Л.Гриневич, О.Співаковський та ін.

**Тема 7. Сучасні методи та функції управління закладами освіти**

Поняття «метод управління» в менеджменті освіти. Основні групи методів: організаційні, педагогічні, соціально-психологічні, економічні, адміністративні, методи суспільного впливу

Класифікація методів управління: за змістом, за спрямованістю, за організаційною формою, об’єктивно-обумовлені та варіативні,

Цільовий та результативний компонент методів управління, їх класифікація за: змістом, спрямованістю, організаційною формою, варіативні. Спрямованість методів управління на: об’єкт управління, конкретних виконавців. Методи управління: загальні і специфічні; прямого і непрямого управлінського впливу; управління організацією; управління діяльністю;

Функції управління вирішують питання певного розподілу праці та спеціалізації в сфері управління.

Класифікація функцій:

* загальні – (посадові функціональні обов’язки педагогічних працівників: директора (ректор) закладу освіти, його заступники, класні керівники, куратори, завідувач кафедр, декани факультетів та ін.);
* спеціальні – їх належність до будь-якого об’єкту управління.

Загальні функції управління: планування, організація, координація, контроль, регулювання, облік, аналіз, звітність тощо.

**Тема 8. Менеджмент у професіограмі вчителя**

Якісні характеристики керівника школи, учителя як менеджера в професіограмі вчителя. Карта компетентності в освітньому менеджменті. Посадові обов’язки керівника школи, вчителя, організатора науково-методичної та організаційно-педагогічної роботи за напрямом. Актуальні питання забезпечення правовими актами в освітньому менеджменті.

Ключові компетентності педагога-керівника ХХІ століття: комунікативна, компетентність само ідентичності, компетентність справедливості, лідерська компетентність, дослідницько-аналітична компетентність, здатність навчатися протягом життя, емпатія.

Освітньо-професійна програма і програмні компетентності у підготовці вчителя системи початкової освіти: інтегральна, загальні, спеціальні компетентності, їх формування в загальному циклі підготовки, професійної та практичної підготовки на міждисциплінарному підході

**Тема 9. Маркетинг освітніх послуг**

Історія маркетингу. Основні поля дослідження маркетингу (частка ринку та конкурентоспроможність, ринкова демографічна статистика, якість асортименту виробів, ринкові дослідження та розробки, ефективний збут, прибуток).

Бренд освітньої установи. Тренди в освіті. Особливості маркетингу освітніх послуг (невідчутність, незбережність, мінливість якості, висока роль споживача, зв'язок з інтелектуальною власністю).

Освітні послуги та продукти в освіті (наукові, інформаційні, експертні, орендно-лізингові, патронажні, репетиторські, господарська діяльність, права на інтелектуальну власність).

Поняття «Ноу хау» та «Паблік релейшинз».

**Тема 10. Наукова організація праці працівників освітньої галузі**

Науково-педагогічний працівник у законодавчому полі України. Вимоги до педагогічного працівника, його соціальний захист, педагогічне зростання та атестація.

Генеза поняття «наукова організація праці» педагога, викладача. Теоретичні основи такої організації праці, її спрямування, завдання та шляхи втілення в практичну діяльність. Оптимізація особистої праці вчителя, викладача, керівника закладу освіти.

Принципи наукової організації праці педагогічних працівників:

1. принципи організації дій – правильна організація режиму дня, порядок чергування різних видів педагогічної діяльності, дотримання правил особистої гігієни, поєднання педагогічної техніки і технічні засоби праці; вміння працювати з книгою; фіксувати та опрацювати інформацію;
2. принципи організації вимірювання-вміння правильно й обґрунтовано формулювати мету і завдання своєї діяльності; вибір форм, методів і прийомів праці; вибір і раціональне використання сучасних інформаційних технологій; чітке, обґрунтоване планування.
3. принципи загального призначення – перспективність, стимулювання, комплексність, науковість, об’єктивність.

**Тема 11. Керівник закладу освіти, його заступники в нормативно-законодавчому полі сучасної освітньої системи**

Внутрішнє керівництво і контроль закладу освіти. Керівні органи організації роботи. Директор (ректор), його заступники та помічники, їх права і обов’язки. Статичні документи. Порядок обрання та призначення директора (ректора), його обов’язки (реалізація державної освітньої політики, право розпорядження майном, коштами, затвердження з колегіальними органами кошторису тай його виконання; видання в межах своєї компетенції наказів та розпорядження, обов’язкових для всіх учасників освітнього процесу); організація освітнього процесу, здійснення контролю за його ходом і результатами; контроль і допомога педагогічному колективу в ефективності освітнього процесу, дотримання вимог охорони життя і праці учасників освітнього процесу педагогічних працівників та допоміжного персоналу; призначення і звільнення заступників, з дотриманням чинного законодавства; затвердження правил внутрішнього розпорядку посадових обов’язків працівників; сприяє творчому зростанню педагогічних працівників; несе відповідальність за свою діяльність перед учасниками освітнього процесу, засновником, державними та місцевими органами державної влади.

Функції та завдання роботи заступників директор (ректора) закладу освіти, структурних підрозділів та служб.

**Тема 12. Європейські інновації менеджменту в освіті**

Організаційні знахідки ефективного менеджменту. Sabbatical leave як можливість творчого чи духовного відпочинку. Junior leave як можливість сконцентруватися на науковій діяльності. Esalen як зона, абсолютно вільна від будь-яких моральних стереотипів, суспільних традицій, що дозволяє учасникам вільно експериментувати і реалізовувати будь-які програми.

Академічне запізнення як визначена керівництвом університету розбіжність між встановленим часом початку лекції і фактичним часом початку. Професорське запізнення (допустиме запізнення професора на лекцію на 15 хв.).

**Тема 13. Моделювання як основа побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти**

Моделювання як один із сучасних підходів дослідження в педагогічній науці. Педагогічні моделі, їх типи, структурні складові: дидактична, історична, наочна, структурно-функціональна, організаційно-педагогічна та ін.

Методологія побудови моделей закладів освіти різного рівня та типу, система та підсистеми в моделі, принципи та методи їх побудови, взаємозалежність та функціональність підсистем.

Структурно-функціональна модель управління сучасним закладом освіти: професійної, середньої, початкової, дошкільної, позашкільної освіти, особливості їх функціонування.

Функціональні обов’язки керівників структурних підрозділів. Органи самоврядування, дорадчі органи в моделі управління закладом освіти. Науково-методичні об’єднання вчителів в структурі закладу освіти.

**Тема 14. Органи громадського самоврядування закладу освіти у сучасному законодавстві України**

Поняття «органи громадського самоврядування» в Законах України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), «Про загальну середню освіту» (2019). Загальні збори (конференція) трудового колективу – вищий орган громадського самоврядування. Вчена рада (рада школи) закладу освіти, її повноваження, термін її повноважень, звітність. Питання обговорення: головні напрями діяльності на звітній період; актуальні питання реалізації завдань освітнього процесу; стимулювання праці педагогічних працівників та ін.

Колегіальні дорадчі органи закладу освіти, їх відповідність рівню та типу закладу освіти, меті, завданням і цілям роботи: вчена рада, ректорат, педагогічна рада школи та ін.

Спрямованість їх роботи: вдосконалення освітньої діяльності: науково-методичної роботи в закладі освіти; підвищення кваліфікації педагогічних працівників, (участь у наукових стажуваннях; упровадження сучасних інноваційних технологій в практику роботи закладу освіти; питання атестації освітніх (освітньо-наукових) програм і педагогічних працівників, матеріальне і моральне заохочення учасників освітнього процесу та ін.). Інші громадські органи управління: ректорат, щомісячна нарада при директорові школи; науково-методична рада, науково-технічна рада та ін.

**Тема 15. Планування освітнього процесу в закладах освіти**

**різного рівня та типу**

Планування освітнього процесу, діяльності в цілому закладу освіти. Перспективне, річне й поточне планування роботи. Зовнішня і внутрішня інформація (у плануванні роботи різними структурними підрозділами закладу освіти ).

Види та типи планування: перспективний план та річний план. Орієнтовні розділу плани роботи закладу освіти: вступ, забезпечення прав особистості на освіту, (на професійну, неперервну освіту); управління підвищенням професійної кваліфікації викладачів, вчителів та інших категорій працівників закладу освіти; керівництво освітнім процесом; організація підвищення якості процесу (школи), професійної підготовки (заклади вищої освіти); соціально-економічна діяльність закладу освіти; демократизація та координація діяльності органів громадського контролю. Відповідність структурної схеми планування меті, завданням, цілям, типу і рівня закладу освіти.

**Тема 16. Форми, особливості та зміст поточного планування структурних підрозділів закладів освіти**

Поняття «структурний підрозділ» закладу освіти (клас, відділ, факультет, кафедра, тимчасовий науково-творчий колектив, науково-методичне об’єднання вчителів та ін.). Поточне планування, його складові: розклад занять, проблемних груп, студентських об’єднань, творчих колективів, факультативів, шкільних гуртків, об’єднань за інтересами, спортивних секцій, тощо; календарні та поточні плани вчителів, робочі навчальні програми та різні навчальні плани; плани роботи класних керівників та кураторів студентських груп; індивідуальні плани роботи викладачів; плани роботи науково-методичних об’єднань викладачів та інших форм науково-методичної роботи, які працюють в закладі освіти; план роботи наукової (шкільної) бібліотеки; плани роботи органів громадського самоврядування (студентського, учнівського, батьківського, опікунської та наглядової ради та ін.); плану-календаря освітнього процесу в якому зазначаються всі заходи, які будуть проводитися на рівні закладу освіти.

Календарне планування навчального матеріалу, його особливості, науково методичне забезпечення. Планування роботи кафедри, викладача, науково-методичні комплекси та сила бус у роботі викладачів закладів вищої освіти.

**Тема 17. Особливості формування розкладу навчального навантаження, оперативної інформації в закладах початкової освіти, їх узгодженість з загальним освітнім процесом у школі**

Розклад навчальних занять в структурі організації освітнього процесу. Основні вимоги до нього: врахування вікових, індивідуальних та психолого-педагогічних особливостей учасників освітнього процесу; чергування навчальних предметів (теоретичних, прикладних, емоційно т фізично спрямованих, ознайомчих, контрольних тощо); дотримання певного інтервалу навчальних предметів відповідно до освітніх програм; проведення спарених занять із самим широким спектром проведення практичних видів робіт; забезпечення рівних можливостей викладачам, вчителям у проведенні занять в сучасно (інноваційно) обладнаних класах, кабінетах, лабораторіях, структурних підрозділах закладу освіти; раціональне планування навчальних занять вчителем, викладачем, які працюють у дві зміни, у різних корпусах та структурних підрозділах, розміщених на окремих територіях; враховувати можливості закладів громадського харчування, їдалень, лабораторій, спортивних залів, навчальних кабінетів, в цілому інфраструктурного педагогічного середовища; враховувати м можливості дистанційного навчання, навчання з використанням різних освітніх платформ.

**Тема 18. Види, форми, методи контролю в початковій школі, вищому закладі освіти**

Мета, завдання, зміст контролю у закладах освіти різного рівня та типу. Вимоги до контролю: плановість, систематичність, оперативність, дієвість, відкритість, доступність та прозорість результатів.

Види контролю, їх відповідність меті оглядовий, попередній, персональний, тематичний, фронтальний, узагальнюючий, вибірковий, комплексний, аналітичний.

Форми контролю: колективні, взаємоконтроль, самоконтроль, адміністративний плановий контроль, адміністративний регулювальний (позаплановий) контроль, атестація, акредитація.

Види контролю: усна перевірка, метод письмової перевірки, спостереження, перевірка документації, опитування, аналіз інформаційної бази структурного підрозділу, тестування, анкетування, ретроспективний аналіз. Логічна послідовність видів контролю: поточний, попередній, проміжний, семестровий, підсумковий, епізодичний, періодичний.

Структура контролю, його етапи: визначення мети і об’єкта контролю; складання плану перевірки; вибір видів і методів контролю, констатувальний етап контролю, об’єктивна оцінка, висновки, рекомендації щодо подальшої роботи повторним контроль за виконанням рекомендацій. Особливості контролю за станом викладання навчальних предметів, якістю знань учнів, студентів та інших здобувачів освіти. Номенклатура справ, документація закладу освіти.

**Тема 19. Науково-методична робота та організаційно-педагогічне забезпечення освітнього процесу в системі початкової освіти**

Методична робота в системі фахової професійної освіти, її завдання, підвищення науково-методичного рівня викладача, вчителя; підготовка до засвоєння змісту нових програм і технологій, їх реалізації, вивчення нових досягнень психолого-педагогічних наук і впровадження в освітньо-виховну практику; збагачення досвіду новими, прогресивними, сучасними методами, формами, прийомами і засобами навчання, викладання (дистанційного, домашнього, екстернатного, змішаного та ін.), вдосконалення навичок самостійної роботи викладача, вчителя; надання їм кваліфікаційної допомоги.

Основні форми науково-методичної роботи у закладі освіти:

індивідуальні – стажування, наукове стажування, робота з новою науковою літературою, участь у роботі науково-методичних об’єднань та науково-методичних семінарах, конференція, колоквіумах, педагогічних читаннях; розробка окремих науково-методичних проблем; проведення експериментальних досліджень; підготовка доповідей,публікацій; огляд та реферування періодичної преси за конкретною науково-методичною проблемою та колективні – відкритті заняття, взаємовідвідування, робота методичних об’єднань, між кафедральних семінарів, робоча творчих проблемних груп, тимчасових науково-дослідних колективів, проведення семінарів-практикумів, науково-практичних конференцій різного рівня, діяльність наукових шкіл та шкіл сучасних інноваційних, педагогічних технологій, робота авторських (опорних) шкіл, створення експериментальних педагогічних майданчиків, проведення педагогічної майстерності та творчих звітів педагогів, робота структурних підрозділів та дорадчих органів із науково-методичної роботи.

**Тема 20. Педагогічні інноваційні технології, їх вивчення, узагальнення та втілення в практику діяльності закладу початкової освіти**

Педагогічний досвід в технології сучасного освітнього процесу, взаємозалежність його компонентів. Критерії інноваційного педагогічного досвіду: актуальність, новизна, результативність, стабільність, перспективність, використання сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна, її показники,новаторський досвід, авторські школи В.О. Сухомлинського, О.Захаренка, О.Ткаченка, регіональні авторські школи, технології педагогіки співпраці В.Ф. Шаталова, С.М.Лисенкової, М.П. Гузика та ін.

Шляхи узагальнення, втілення в практику роботи закладів освіти інноваційного досвіду, його етапи:

* вивчення педагогічної проблеми та об’єкта вивчення, обґрунтування теми вивчення та актуальності, утворення групи науковців, педагогів, управлінців для його вивчення;
* попереднє вивчення через безпосереднє відвідування навчальних занять, проведення бесід із учасниками освітнього процесу;
* теоретична підготовка творчої групи, що вивчає такий досвід для обґрунтування новизни, педагогічних умов, що забезпечують результативність;
* основний етап, збір матеріалу;
* визначення провідних ідей, їх систематизація, підготовка конкретних результатів щодо впровадження в практику його перспективність розвитку. Шляхи втілення педагогічної науки в освітню практику в умовах сьогодення.

**Тема 21. Управління інноваційними процесами в початковій школі**

Наукові підходи до управління інноваціями (системно-синергетичний, цілісний, гуманістичний, діалектичний, концептуальний). Принципи інноваційності. Ознаки управління інвестиціями: відмова керівника від адміністративно-функціональної технології управління, перехід до проектно-інвестиційної технології.

Історія вивчення питання управління інвестиціями у вітчизняній та зарубіжній науці (К.Ангеловські, В.Луговий, М.Поташник, О.Попова, С.Сисоєва).

Наукова школа з управління інвестиціями ХХІ ст. (Л.Даниленко, В.Паламарчук, О.Попова).

**Тема 22. Управління якістю освіти в початковій школі**

Управління якістю освіти як діяльність держави, спрямована на забезпечення якості параметрів освітнього процесу і освітньої підготовки випускника навчального закладу.

Органи управління якістю освіти в Україні: Державна акредитаційна комісія, фахова рада, регіональна експертна рада, Державна інспекція, фахова рада з ліцензування і акредитації закладу вищої освіти.

Дослідження питань управління якістю освіти та побудови системи управління якістю освіти у науковому доробку вітчизняних та зарубіжних учених (Г.Дмитренко, Л.Одерій, Т.Лукіна, О.Ляшенко, Д.Матрос, В.Панасюк, О.Севрук, С.Шишов).

**Тема 23.Управлінська діяльність керівника в системі початкової освіти**

Науково-теоретичні основи управління закладом системи початкової освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід. Зміст, структура та складові управління в початковій школі, умови підвищення ефективності управління в законодавчому полі України в сфері освіти.

Професійна готовність керівників закладів освіти, їх структурних підрозділів, зокрема початкової школи до управління: зміст, структура, тенденції розвитку, теоретико-методологічні підходи, основні компоненти готовності до управління закладом освіти керівника.

Психологічні умови формування готовності керівників закладів початкової освіти до управління: стан розробки проблеми в менеджменті освіти, ефективність формування психологічної готовності до управління освітнім процесом, організацією науково-методичної роботи та післядипломної освіти вчителів.

Основні завдання та напрямки підвищення ефективності роботи керівника закладу початкової освіти.

**Засоби діагностики успішності засвоєння курсу здобувачами освіти.**

Педагогічний контроль реалізується на засадах об’єктивності, ґрунтовності, науковості, компетентності, креативності, неперервності в освіті з дотриманням вимог практико-орієнтованого, професійно-спрямованого навчання.

Методи контролю: індивідуальне і фронтальне опитування, дискусійне обговорення науково-методичних проблем менеджменту в освіті; проведення контрольних робіт, тестових завдань; написання наукових есе, доповідей, опис управлінського педагогічного досвіду, захист інноваційних структурно-функціональних моделей управлінням закладом початкової освіти, створення електронних презентацій за матеріалами виробничої практики тощо. Всі форми роботи спрямовуються на підвищення професійної підготовки в сфері освітнього менеджменту.

**Рекомендована література.**

**Основна література:**

1. Шоутен Т., Даниленко Л.І., Зайченко О.І., Софій Н.З. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / За заг. ред. Л. Даниленко. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». — К.: СПФО Парашин К.С., 2009. — с.112.

**Додаткова література:**

1. Закон «Про вищу освіту» (2014)
2. Закон «Про освіту» (2017)
3. Закон «Про загальну середню освіту» (2019)
4. Артемова Л.В. Педагогіка і методика вищої школи. – К.: Кондор, 2008,–272 с.
5. Веретенко Т.Г.Загальна педагогіка: Навчальний посібник.–К.: «Професіонал», 2004.–128 с.
6. Данилов М.А., Есипов Б.П. Дидактика / Под.общ.ред. Б.П. Осипова. – М.,1957. – С.8
7. Кузьмінський А.І., Вовк Л.П., Омельяненко В.Л. Педагогка: Завдання і ситуації: Практикум. – К.: Знання – Прес, 2003.– 429 с.
8. Лозова В.І., Троцко Г.В. Теоретичні основи виховання і навчання: Навч. Пос. Для студ.пед. навч.закл. – Харків, 1997. – 338 с.
9. Мазоха Д.С., Опанасенко Н.І. Педагогіка: Навч. пос. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 232с.
10. Матвієнко О.В. Метод конкретних педагогічних ситуацій: Навч.-метод. пос. – К., 2001. – 300 с.
11. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка: Навч.посібник. – К., 2001. – 608 с.
12. Нісімчук А.С. Педагогіка: Підручник. – К.: Атіка, 2007, – 344с.
13. Пальчевський С.С. Педагогіка: Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2007. – 576 с.
14. Педагогіка: Навчальний посібник / В.М. Галузяк, М.І. Сметанський, В.І. Шахов. – 2-е вид., випр. і доп. – Вінниця: «Книга-Вега», 2003, – 416 с.
15. Педагогіка в запитаннях і відповіддях: Навч. посібник / Л.В.Кондрашова, О.А.Пермяков, Н.І. Зеленкова, Г.Ю. Лаврешина. – К.: 2006. – 252 с.
16. Подласый В.И. Педагогика, Нивый курс: Учебник: В 2-х кн. – М.: Изд.центр ВЛАДОС, 1999, – Кн.1. «Общие основы». – 576 с.
17. Подласый В.И. Педагогика, Нивый курс: Учебник: В 2-х кн. – М.: Изд.центр ВЛАДОС, 1999, – Кн.2. «Общие основы». – 256 с.
18. Практикум з педагогіки: Навчальний посібник: Видання 3-тє, доповнене і перероблене / За заг. ред. О.А. Дубасенюк. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 482 с.
19. Рацул А.Б. Педагогіка: опорний конспект: Навч.посіб.– Кіровоград: Поліграфічний видавничий центр ТОВ «Імекс – ЛТД»,2005. – 348 с.

**Електронні підручники:**

1. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. – URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7034/1/A\_Chernysh\_NP\_OM\_IS.pdf

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

URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/%D0> %9C%D0 %B0%D1%80%D0%BC%D0%B0% D0%B7%D0 %B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20.pdf

**Зміни та доповнення до робочої програми**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ н.р.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_\_від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ н.р.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_\_від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ н.р.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_\_від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ н.р.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_\_від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_