

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Педагогічний факультет  
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Дипломна робота  
магістра

з теми: **«ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ  
РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ  
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: здобувачка 2 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Тополя Ірина Петрівна**

Керівник: **Дутко Олена Миколаївна,**  
кандидат педагогічних наук,  
старший викладач

Рецензент: **Бахмат Наталія Валеріївна,**  
доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри теорії та методик  
початкової освіти

Кам'янець-Подільський – 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Аналіз українських та зарубіжних наукових джерел щодо управління розвитком педагогічного колективу закладу освіти.....	8
1.2. Сутність та зміст експертного оцінювання управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ТА РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....</b>	<b>35</b>
2.1. Аналіз практики експертного оцінювання управління розвитком педагогічного колективу в закладах освіти м. Хмельницькому.....	35
2.2. Аналіз стану проведення експертного оцінювання управління розвитком педагогічного колективу в Комунальному закладі загальної середньої освіти «Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради».....	43
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення експертного оцінювання як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.....	57
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

Соціально-економічний розвиток України сьогодні об'єктивно пов'язаний як з глобалізаційними процесами в економіці та політиці, так і з якісними перетвореннями у культурно-освітній сфері життя суспільства. Він зумовлює трансформацію системи освіти, визначення нових пріоритетів і перспектив розвитку сучасної школи. Відбувається інтенсивний пошук нового в теорії і практиці управління, навчання та виховання, активно впроваджуються нові освітні технології, оригінальні педагогічні ідеї, інформаційні освітні моделі. Позитивними тенденціями в цьому контексті є: впровадження інноваційних управлінських технологій; розширення кола суб'єктів, які залучаються до аналізу та оцінки явищ і процесів освітнього простору закладу освіти, і зростання вимог до рівня їх експертної компетентності.

В умовах трансформаційних процесів освіти особливого значення набуває управління розвитком педагогічного колективу та його експертне оцінювання.

Серед основних пріоритетів запровадження освітніх реформ сучасне суспільство визнало одним із головних – професіоналізм учителів. Тому сьогодні висуваються нові вимоги до їхніх професійних знань, умінь, навичок, фахових і особистісних якостей, педагогічної культури, майстерності, що знайшло відображення в низці державних документів та документів країн Європейського Союзу, міжнародних освітніх організацій.

У Національній доктрині розвитку освіти України [39] проголошується, що нова модель управління освіти має бути відкритою і демократичною, передбачати забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки задля зміни функції, структури і стилю управління освітою. Ці положення зумовлюють актуальність вирішення завдань щодо управління оцінювальними процесами в закладі освіти.

Сьогодні відповідно до нового Закону України «Про освіту» характерними є зміна освітньої парадигми, пошуки нових моделей взаємодії

суб'єктів педагогічного процесу, розробка нового змісту освіти та нових педагогічних, інформаційно-комунікативних і управлінських технологій. Перехід на 12-річний термін навчання вимагає перегляду підходів до підготовки та професійної діяльності вчителя, оскільки саме йому належить ключова роль у досягненні успіху всіх започаткованих в освіті інновацій та реформ. У свою чергу «...держава створює умови для здобуття громадянської освіти, спрямованої на формування компетентностей, пов'язаних з реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина» [25].

У Законі України «Про освіту» також закладена нова система мотивації та підвищення кваліфікації вчителів. Зокрема, документ передбачає систему добровільної зовнішньої незалежної сертифікації вчителів. Планується, що це буде перевірка педагогів на володіння предметом, уміння спілкуватись з дітьми та використання сучасних методик компетентнісного навчання. Вчителі, які успішно пройдуть сертифікацію, отримуватимуть 20% надбавки до зарплатні. Також будуть розширені способи підвищення кваліфікації для педагогів. Закон надає можливість учителям обирати місце та форми підвищення кваліфікації, яку можна буде отримати на тренінгах, у профільних установах та інших навчальних закладах [25].

Традиційно оцінювання відбувається під час атестації педагогічних працівників відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 №930 «Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників» (із змінами і доповненнями, внесеними згідно з наказами Міністерства освіти і науки України від 20.12.2011 № 1473 та від 08.08.2013 № 1135). Проте інструментів вивчення розвитку педагогічного колективу на інституційному рівні не визначено. Виникла потреба перед сучасним закладом освіти розробки і впровадження нових технологій експертного оцінювання педагогічного колективу з врахуванням розвитку його

компетентностей як підґрунтя системи забезпечення якості освіти в цілому.

Теоретико-методологічні питання управління освітою знайшли відображення в працях українських вчених. Соціальні та педагогічні концепції управління освітою досліджували: В. Бондар, В. Луговий, Л. Одерій, В. Олійник, В. Огнев'юк. В освіті, зокрема, стратегічне управління в своїх працях відобразили Г. Дмитренко, Б. Гершунський; інноваційне управління розкрито в працях Л. Ващенко, Л. Даниленко, С. Ніколаєнко, В. Лазарєв, Т. Новікова, Б. Мартиросян; функціональне управління досліджував В. Маслов; адаптивне управління розкрито в наукових роботах Г. Єльнікова, Т. Давиденко, Т. Шамова, Є. Ямбург. Окремим напрямом виділилась психологія управління освітою (Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Орбан-Лембрик).

Формування та розвиток в теорії управління школою України, недостатньо висвітлено в наукових працях, зокрема, лише вузьке коло науковців досліджувала зазначену проблему, зокрема, О. Адаменко, А. Дмитрієва, В. Кравця, В. Курила, Л. Наточія, В. Смолія, Є. Тунік, Є. Хрикова, О. Шевченко. Експертна оцінка діяльності закладу освіти відображена у роботах таких вчених, як Н. Акінфієвої, О. Ануфрієвої, Б. Гершунського, О. Касьнової, В. Михеєва, А. Панченко, В. Черепанова та ін. Розвиток професійної компетентності педагогічного колективу розкрито у роботах Л. Даниленко, В. Довбищенко, О. Дубініної, О. Онаць, А. Панченко, З. Рябової та інших українських вчених.

Однак, незважаючи на широкий спектр зазначених наукових досліджень, проблема експертного оцінювання розвитку педагогічного колективу закладу освіти через розвиток професійних компетентностей розкрита не повною мірою. Існує потреба у обґрунтуванні методики діагностування стану сформованості професійної компетентності педагогічного колективу закладу освіти. Саме це і визначило вибір теми магістерського дослідження «Експертне оцінювання, як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти».

**Мета дослідження** – теоретичне обґрунтування та розробка

рекомендацій щодо вдосконалення експертного оцінювання як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні **завдання**:

1. Проаналізувати стан досліджуваної проблеми в українських та зарубіжних наукових джерелах.

2. Обґрунтувати сутність та зміст управління експертним оцінюванням розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти

3. Здійснити аналіз практичного стану експертного оцінювання управління розвитком педагогічного колективу Комунального закладу загальної середньої освіти «Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради».

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення експертного оцінювання як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.

**Об'єкт дослідження** – оцінювання управління розвитком педагогічного колективу закладу освіти.

**Предмет дослідження** – експертне оцінювання як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** Враховуючи специфіку об'єкта, предмета та завдань дослідження, використано наступний комплекс методів:

– теоретичних: змістовний аналіз проблеми на основі вивчення психолого-педагогічної та методичної літератури, її системно-структурний та проблемно-цільовий аналіз; SWOT- і контент-аналіз; систематизація нормативно-правових документів у галузі освіти; узагальнення експериментальних даних для визначення сутності та змісту основних понять експертного оцінювання як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти;

– емпіричних: діагностичні (само- та експертне оцінювання, бесіда, анкетування та інтерв'ювання), обсерваційні (пряме й непряме спостереження, вибіркове й систематичне), праксиметричні (аналіз досвіду

роботи з вчителями закладу освіти щодо розвитку їх професійної компетентності, вивчення змісту матеріальних носіїв інформації – творчих робіт, методичних розробок задля узагальнення результатів аналізу стану експертного оцінювання як управління розвитком педагогічного колективу в Комунальному закладі загальної середньої освіти «Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради»;

– експериментальних: педагогічний експеримент, обробка результатів дослідження для систематизації результатів експериментальних досліджень, узагальнення результату, розроблення рекомендацій).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці рекомендацій щодо проведення експертного оцінювання як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти. Запропоновані рекомендації можуть бути використанні керівниками ЗЗСО під час проведення атестації педагогічних працівників, оцінювання та самооцінювання діяльності закладу освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (2022-2023 рр.) та представлено на міжнародних, всеукраїнських і регіональних конференціях.

### **Публікації.**

Тополя Ірина. Аналіз українських та зарубіжних наукових джерел з управління розвитком педагогічного колективу закладу освіти // Збірник наукових праць студентів і магістрантів педагогічного факультету Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка ; педагогічний факультет ; [відпов. секр. Н.В. Бахмат]. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2023. Вип. ХІХ. С. 405-413.

**Структура та обсяг роботи.** Робота дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів кваліфікаційної роботи дають можливість зробити такі висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Встановлено взаємозв'язок і взаємозалежність основних понять, які складають понятійно-категоріальний апарат дослідження, а саме «експертиза» та «експертне оцінювання». З'ясовано, що експертне оцінювання – це процес систематизованого збору та аналізу інформації з метою якісної оцінки, прогнозування напрямів розвитку, профілактики відхилень ЗЗСО. У контексті дослідження встановлено, що «професійна компетентність учителя/педагогічного колективу» розглядається як інтегральне утворення, що репрезентоване системою теоретичних знань, практичних умінь, соціально значущих і професійно важливих якостей особистості та набутого досвіду, діалектичний взаємозв'язок який забезпечує результативність професійної діяльності вчителя та педагогічного колективу в цілому.

2. Встановлено, що зміст організації управління експертного оцінювання розвитку педагогічного колективу закладу освіти на засадах компетентнісного підходу варто розглядати через технологію організації управління експертним оцінюванням закладу освіти. Визначено, що технологія управління ЕО реалізується при наявності таких ресурсів: знання експертів, розробка алгоритму проведення експертизи, застосування методів обробки інформації за допомогою сучасних інформаційних технологій, використання бази даних про заклад освіти. Окрім зазначеного, встановлено, що на різних етапах управління експертним оцінюванням в ЗЗСО можуть використовуватись технології: багатоланцюгові, (використання серії взаємопов'язаних задач, які виконуються послідовно, наприклад, прийняття управлінських рішень на кожному етапі експертного процесу тощо); посередницькі (надання послуг одними експертами іншим щодо вирішення конкретних завдань; наприклад, наставництво); індивідуальні (наприклад,



індивідуальне управлінське консультування експертів директорів закладів освіти, вчителів з окремих питань аналізу та оцінки). Визначено, що критеріями ефективності технологій управління ЕО є: чіткість технологічних кроків; максимальна алгоритмічність процесу; орієнтація на отримання прогнозованого результату; висока організаційна культура технології управління; стандартизація однотипних операцій; рівномірний розподіл навантажень експертів; можливість координації на кожному етапі процесу; відповідність технології концепції, цілям, задачам управління; врахування ресурсних можливостей закладу освіти.

3. Визначено головну мету діяльності КЗЗСО «Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради». Розроблено модель управління КЗЗСО «Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради» на основі базової моделі інформаційно-громадського супроводу (за Г. Єльніковою), яка включає в себе три рівні доступу до участі в управлінні ліцеєм: Перший рівень (участь в управлінні через раду школи, яка приймає управлінські рішення відповідно до повноважень, визначених статутом закладу освіти); другий рівень – участь в управлінні школою через діяльність колегіального органу управління (педради) та органів громадського й учнівського самоврядування – батьківський комітет, піклувальна рада, учнівський комітет (парламент) школи; третій рівень – (індивідуальна участь через партисипативні структури тимчасового характеру (ініціативні групи, комісії, погоджувальні ради, конференції, збори тощо).

З'ясовано, що внутрішкільне управління базується на основі використання системи локального моніторингу закладу освіти. Також ми з'ясували, що у ліцеї використовуються засади адаптивного управління. За результатами експертного дослідження управління розвитком педагогічного колективу КЗЗСО «Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради» встановлено, що серед учителів, які взяли участь у дослідженні, спостерігається потреба у самоосвітній діяльності, відкритість до нових знань, готовність до сприйняття нових технологій. Виявлено достатній рівень

готовності вчителів до самоосвіти та самовдосконалення (90%). Учителі школи вважають, що самоосвітня діяльність, перш за все, передбачає вивчення наукової та методичної літератури (70%). Респонденти відмітили необхідність вивчення досвіду своїх колег (45%). Найменше уваги вчителі приділяють практичній апробації особистих матеріалів (10%) та участі у колективних формах методичної роботи (15%). Для переважної більшості вчителів (60%) інноваційна діяльність є привабливою, оскільки впливає на підвищення інтересу до навчання. Найбільш вагомим фактором, який сприяє впровадженню нових технологій навчання, є власна ініціатива й творчість педагогів(35%); самостійне опрацювання методичної літератури та курси підвищення кваліфікації отримали відповідно по 30 % і 20%, відвідування уроків колег – 20%. Згідно опитуванню основні проблеми, що заважають упровадженню нових технологій навчання є: недостатня навчально-матеріальна база закладу (оновлення інформаційних технологій має йти в «ногу з часом»); велика витрата часу на підготовку уроків за інноваційними технологіями, тощо.

4. За допомогою SWOT-аналізу, методу мозкового штурму було сформовано такі практичні рекомендації щодо вдосконалення експертного оцінювання, як управління розвитком педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти:

1) Інтенсивне збагачення науково-методичного супроводу ЕО через використання міждисциплінарних знань з філософії, психології управління, освітнього та шкільного менеджменту тощо.

2) Підвищення професійного статусу експертів з метою розвитку у них здатності на основі довіри працювати автономно, без контролю.

3) Створення віртуального освітнього простору для мережевої взаємодії експертів з органами управління, методичними службами та громадкістю. Тобто створення єдиного освітнього середовища закладу.

4) Застосування інформаційних технологій для обробки та аналізу експертної інформації засобами математичної статистики.

5) Впровадження програмного забезпечення для сортування та оптимізації інформації про діяльність закладу освіти з метою розвитку професійної компетентності педагогічних працівників закладу. Наприклад, реалізація нового проєкту МОН України «Альфа», який включає в себе: систему «Сокіл», що забезпечує можливість адміністрації закладу освіти отримувати інформацію про діяльність педагогів, інших співробітників з метою оцінки діяльності, профілактики конфліктів, оперативного адміністративного коригування та узгодження діяльності співробітників. Співробітникам дає підстави, для об'єктивної оцінки власної професійної діяльності; систему «Альфа» – комплект обладнання та програмного забезпечення для виробництва відео та аудіо контенту, що має використовуватися з метою проведення інтерактивних уроків на основі ІКТ, методичного наповнення хмари-бібліотеки, у якій систематизується навчальний матеріал для дистанційного навчання учнів, та методичного вдосконалення педагогів та платформу «Редікер» – набір програмних забезпечень для адміністрації, викладачів, учнів та батьків (електронний журнал, щоденник, показник рейтингу учнів, показник професійного зростання вчителів – база для атестації педагогів).

6) Розробка концепцій розвитку ЗЗСО з включенням заходів щодо розвитку експертної компетентності учасників ОП.

7) Використання експертних методів для оцінки та вибору альтернатив управлінських рішень щодо стратегічного розвитку закладу, підвищення їх дієвості та застосування інноваційних форм контролю за їх реалізацією.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. Київ : ФАДА, ЛТД, 2000. 191 с.
2. Бибик С.П., Сюта Г.М. Словник іншомовних слів (Близько 35 000 слів та словосполучень) : Тлумачення, словотворення та слововживання / За ред. С.Я.Єрмоленко. Харків : Фоліо, 2006. 570 с.
3. Білощицький А.О. Методологічні основи створення інформаційного середовища управління науковими дослідженнями : монографія. / А.О. Білощицький, П.П. Лізунов, О.Ю. Кучанський, Ю.В. Андрашко, О.В. Миронов, С.В. Білощицька. Київ : КНУБА, 2017. 148 с.
4. Боднар О. С. Системні характеристики процесу планування у структурі діяльності керівника закладу загальної середньої освіти [Електронний ресурс]. URL: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17172/1/1\\_Vodnar.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17172/1/1_Vodnar.pdf).
5. Боднар О. С. Теоретичні і методичні засади управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону : дис. ... док. пед. наук: 13.00.06. Київ, 2013. 365 с.
6. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : моногр. Київ : Вид. об. «Тираж», 2005. 380 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
8. Велика українська енциклопедія. Словник / Кер. авт. колективу д-р іст. наук, проф. Киридон А. М. Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2015. 1408 с.
9. Вивчення рівня професійної компетентності педагогічних працівників у міжтестастійний період / Методичні рекомендації для педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів. Ужгород, 2012. 22 с.

10. Вільям Г. Джейнс. Історія американської освіти : школа, суспільство і загальний добробут [Електроний ресурс]. URL: <https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/publication/HistoryAmerEdu.pdf>.

11. Вітвицька С.С. Вища педагогічна освіта США // Історія університетської освіти: виникнення, становлення, розвиток. Студентський історико-педагогічний альманах. Випуск 2 : збірн. наук. праць молодих дослідн. / за ред. О.Є. Антонової, В.В. Павленко. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 269-274.

12. Гриневич Л. Українська освіта «застрягла у радянському минулому» // Українська правда, 19 червня 2017 р. URL: <http://www.bbc.com/ukrainian/news-40335202>.

13. Гончарова Н.О. Проектування професійної кар'єри майбутнього педагога : багатовимірний підхід. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/7952/1/15.pdf>.

14. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : підручник. 3-тє вид., випр. Київ : Академвидав, 2015. 302, [1] с.

15. Дубасенюк О.А. Технологічний підхід до формування професійної майстерності майбутніх педагогів у сфері виховної роботи // Розвиток педагогічної майстерності майбутнього педагога в умовах освітніх трансформацій. 2023. С. 119-122.

16. Енциклопедія освіти / Національна академія педагогічних наук України ; [гол. ред. В.Г. Кремень; заст. гол. ред. В. І. Луговий, О. М. Топузов ; відп. наук. секр. С. О. Сисоєва] : 2-ге вид., допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 1144 с.

17. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : моногр. Київ : ДАККО, 2009. 303 с.

18. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління (Основи теорії державного управління) : [навчальний посібник у трьох частинах].

Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. 2013. 268 с.

19. Іванова С. Проблеми освітньої діяльності // Директор школи. 2021. № 24. (648). С. 3–12.

20. Іванюк У. В., Оліховська М. В., Парфенюк Є. І., Шушкова Ю. В. Сучасний бізнес-менеджмент : термінологічний словник-довідник. Львів : Вид-во ТОВ «Ліга-Прес», 2017. 188 с.

21. Інформаційно-аналітичне управління освітніми системами: методичний посібник / Т.В. Волкова, Н.О. Величко, І.В. Гириловська, Д.О. Закатнов, та інші за. ред. Т.В. Волкової. Київ : Педагогічна думка, 2012. 176 с.

22. Жебровський Б. Підготовка директора школи до управління якістю освіти // Освіта і управління. 2012. Т. 5. № 4. С. 7–19.

23. Жерносек І. П. Загальноосвітні навчальні заклади: сьогодні і завтра // Директор школи, ліцею, гімназії. 2010. №1. С. 34–37.

24. Життєва компетентність : науково-методичний посібник / За ред. Л.В. Сохань, І. Г. Єрмакова, Г.М. Несен. Київ : Богдана, 2003. 520 с.

25. Закон України «Про освіту» офіційний портал Верховної Ради України [Електроний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

26. Законодавчі акти України з питань освіти / Верховна Рада України. Комітет з питань освіти і науки : Офіц. Вид. Київ : Парламентське вид-во, 2014. 404 с.

27. Зязюн І. А. Технологізація освіти як історична неперервність // Неперервна педагогічна освіта : теорія і практика. Науково-методичний журнал. 2001. Вип.1. С. 73-85.

28. Касьянова О. М. Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону : теорія і практика : моногр. Харків : НТУ «ХП», 2012. 445 с.

29. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : «К.І.С.», 2004. 112 с.
30. Кремень В. Г. Підготовка в умовах переходу загальноосвітньої школи на новий зміст, структуру і 12-річний термін навчання // Освіта. 2013. №24-25. С. 2-4.
31. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., випр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
32. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
33. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
34. Маслов В., Боднар О. Структура функцій управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону // Освіта і управління. 2012. Т. 15. Число 2–3. С. 30–35.
35. Мельник В. К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти : Дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2003. 220 с.
36. Методологія публічного управління : навч. посіб. / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
37. Мешко Г. М., Мешко О. І. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. «Педагогіка. Соціальна робота». Ужгород : Ужгородський національний університет, 2022. Вип. 1 (50). С. 186-190. DOI : <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.186-190>.
38. Науково-методичне забезпечення проектування освітнього середовища гімназії : практичний посібник. [Електронне видання] / Трубачева С. Е., Гораш К. В., Черноус О.В., Мезенцева О. І. Київ : Педагогічна думка, 2022. 148 с.

39. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті. Київ : Шкільний світ, 2001. 16 с.

40. Нємець Л. М., Сегіда К. Ю., Логвинова М. О. Педагогічний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія). Харків, 2019. 86 с.

41. Новий тлумачний словник української мови (у 3 томах). Близько 200 тис. слів. Київ : Аконіт. [Головредатор: Василь Яременко, Оксана Сліпушко]. 2008.

42. Олексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія : Підручник. Київ: Либідь, 1998. 560 с.

43. Онаць О. М. Науково-методичні основи стратегії управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя // Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства : зб. наук. праць. 2018. №1. С. 84-97.

44. Освітній менеджмент в умовах змін: Навчальний посібник [Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан та ін.]; за ред. В. Оліника, Н. Протасової. Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.

45. Освітні технології : навч.-метод. посібник для здобувачів освіти освітнього ступеня «бакалавр», «магістр» / уклад. : Г. Ф. Пономарьова, С. Б. Беляєв, О. О. Бабакіна, В. А. Литвин ; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Харків, 2023. 266 с.

46. Островерхова Н. М. Технологічна культура керівника школи : навчально-методичний посібник. Київ : Вид-во Нац. пед. ун-ту ім. М.П. Драгоманова. 2013. 164 с.

47. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Харків : Вид. група «Основа», 2011. 320 с.

48. Паламарчук В. Ф. Першооснови педагогічної інноватики. Т. II. Київ : Освіта України, 2005. 504 с.



49. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [Електронний ресурс]. URL: [http://ru.osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/54258/](http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/54258/).

50. Професійна освіта : Словник. Навч. посібник. / Уклад. С. У. Гончаренко та ін. / За ред. Н.Г.Ничкало. Київ, 2000. 380 с.

51. Психологія педагогічної діяльності: Опорний конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання Спеціальності 014.02 Середня освіта Спеціалізація 014.021 Англійська мова і література / Укладач Б. В. Барчі. Мукачево : МДУ, 2022. 57 с.

52. Психолого-педагогічна експертиза [Електронний ресурс] : хрестоматія / Укладачі: С. П. Дерев'янка, Ю. В. Примак. Чернігів : Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, 2021. 280 с. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/7331/1/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%20%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0.pdf>.

53. Системи оцінювання якості професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М. Корчинська, С. О. Леу; за заг. ред. В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко. Житомир : «Полісся», 2018. 216 с.

54. Ребуха Л. Система експертно-діагностичного забезпечення експерименту з модульно-розвивального навчання // Психологія і суспільство. 2012. № 3-4. С. 201–216.

55. Рогова Т. В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи : моногр. ; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди.

Харків : Нове слово, 2006. 299 с.

56. Руденко І. А. Ткаченко К.О. Особливості навчального процесу в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів у Німеччині : монографія. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2019. 171 с.

57. Савченко О. Досвід реформування української освіти: уроки і подальший поступ // Шлях освіти. 2010. № 3. С. 2–6.

58. Система педагогічної освіти та педагогічних інновацій : Зб. наук. пр. Київ-Полтава, 2012. 101 с.

59. Словник іншомовних слів / [уклад.: Л. В. Музичко, Л. М. Шкарапута, С. М. Морозов] ; Нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Укр. мовно-інформ. фонд НАН України. Вид. 2-ге. Київ : Наукова думка, 2019. 785 с.

60. Словник української мови : [у 3 т.] / упоряд. з дод. влас. матеріалу Б. Грінченко ; за ред. С. Єфремова та А. Ніковського. Київ : Горно, 1927 – 1928.

61. Соф'янц Е. М. Зміст і структура професійної компетентності педагогічних кадрів // Післядипломна освіта в Україні. 2014. №1. С. 64-70.

62. Сухомлинський В. О. Серце віддаю дітям ; за наук. ред. Ольги Сухомлинської. Харків : Акта, 2012. 545 с.

63. Указ Президента України №344/2013 від 25.06.2013 р. «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [Електронний ресурс].URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/>

64. Yavas U. The efficacy of U. S. business education in the transfer of management technology – the case of Saudi Arabia / U. Yavas // Journal of Education for Business. – 1998. – Vol. 74; – № 1. – pp. 50-53