

**Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського**

**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**ПОСТОЯН Т. Г.**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ «ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНА  
ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»**

**Для студентів магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент  
Управління закладом освіти**

**УДК 371.302:15.018:331.022+331.054**

*Рекомендовано до друку вченою радою Університету Ушинського  
(протокол №2 від 26.09. 2019 р.)*

**Рецензенти:**

Анєнкова І. П. – доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

Яворська Г. Х. – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри мистецтвознавства та загальногуманітарних дисциплін Міжнародного гуманітарного університету.

**Постоян Т. Г.**

Методичні рекомендації до практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Експертно-аналітична діяльність менеджера закладу освіти»: метод. реком. Одеса : Університет Ушинського, 2019. 20 с.

Методичні рекомендації до практичних занять та організації самостійної роботи з вибіркової навчальної дисципліни «Експертно-аналітична діяльність менеджера закладу освіти» містять питання практичних занять, самостійної роботи студентів; питання для самоперевірки, питання до заліку, індивідуальні навчально-дослідні завдання.

**УДК 371.302:15.018:331.022+331.054**

© Університет Ушинського, 2019

© Т. Г. Постоян

## **ЗМІСТ**

<b>ЕСПЕРНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....</b>	<b>4</b>
<b>ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ .....</b>	<b>7</b>
<b>ІНДИВІДУАЛЬНІ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНІ ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>14</b>
<b>КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....</b>	<b>15</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>17</b>

## **ЕСПЕРНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

Головною метою освітньої діяльності закладу освіти є всебічний розвиток здобувача освіти як особистості та найвищої цінності суспільства. Досягти цієї мети можна, забезпечивши високий рівень якості освіти. Як забезпечити високу якість у закладі освіти, діяльність якого багатокomпонентна і побудована на різних механізмах взаємодії?

Відповісти на це питання покликана вибіркова дисципліни «Експертно-аналітична діяльність менеджера закладу освіти» – одна з актуальних дисциплін у підготовці керівників закладів освіти. Надані у розділі рекомендації із вивчення та оцінювання діяльності закладу ґрунтуються на вимогах та критеріях для зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладу (інституційного аудиту). До опису кожного критерію доданий перелік джерел, які допоможуть поглибити знання з теми.

**Мета навчальної дисципліни «Експертно-аналітична діяльність менеджера закладу освіти»:** сформувати у здобувачів обізнаність щодо концептуальних та теоретичних засад експертно-аналітичної діяльності як наукової проблеми. Сформувати здатність здійснювати експертно-аналітичну діяльність у закладах освіти різного типу в умовах реформування національної системи освіти, її інтеграції в європейський та світовий освітній простір.

Сформувати мотивацію щодо використання набутих знань у професійній діяльності.

**Передумови для вивчення дисципліни:** для вивчення навчальної дисципліни «Експертно-аналітична діяльність менеджера закладу освіти»

здобувачі мають опанувати знання з навчальних дисциплін: «Право», «Теорія та менеджмент організації», «Управління освітньою діяльністю».

Реалізація мети вимагає трансформації програмних результатів навчання в дисциплінарні та адекватний відбір змісту навчальної дисципліни.

### **Очікувані результати навчання дисципліни**

#### ***Знати:***

- теоретичні засади експертно-аналітичної діяльності;
- особливості аналітичної діяльності в ЗО;
- особливості експертного оцінювання напрямів діяльності ЗО;
- критерії оцінювання напрямків діяльності ЗО.

#### ***Уміти:***

- використовувати форми, методи і технології проведення експертно-аналітичної діяльності ЗО;
- розробляти програму експертизи різних напрямів освітньої діяльності ЗО;
- оформляти результати аналізу, експертний висновок;
- забезпечувати організацію та проведення експертно-аналітичної роботи у ЗО.

Унаслідок досягнення результатів навчання здобувачі вищої освіти в контексті змісту навчальної дисципліни мають опанувати такі компетентності:

**Загальні компетентності:**

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань);

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

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

**Спеціальні компетентності:**

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

## ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

[Джерело: Внутрішня система забезпечення якості освіти. Абетка для директора: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО. Київ, 2019. С. 5; 10.]

Система освітньої діяльності закладу освіти є динамічною, тому тільки постійний моніторинг може забезпечити її вдосконалення. Закон України «Про освіту» (частина 3 статті 41) визначає, що внутрішня система забезпечення якості освіти має такі основні складові:

- стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти;
- система та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи здобувачів освіти;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування.

Однак Закон не обмежує вибір інших складових, доцільність яких визначає сам заклад освіти, зважаючи на специфіку діяльності та стратегію розвитку. Запропоновані законом складові фактично утворюють чотири напрями внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти заклад:

1. Освітнє середовище.

2. Система оцінювання освітньої діяльності учнів.
3. Система педагогічної діяльності.
4. Система управлінської діяльності.

Для вивчення якості освітньої діяльності у закладі можна використовувати такі методи збору інформації та інструменти.

***Опитування:***

- анкетування учасників освітнього процесу (педагогів, здобувачі освіти, представники громадськості);
- інтерв'ю (з педагогічними працівниками, представниками учнівського/студентського самоврядування);
- фокус-групи (представники громадськості, з батьками, учнями, зі здобувачами вищої освіти; представниками учнівського/студентського самоврядування самоврядування, педагогами, науково-педагогічними кадрами ЗВО);

***Вивчення документації:***

- річний план роботи, протоколи засідань педагогічної ради/вченої ради, класні журнали, журнали академічної групи тощо;

***Моніторинг:***

- навчальних досягнень здобувачів освіти;
- педагогічної діяльності (спостереження за проведенням навчальних занять);
- за освітнім середовищем (санітарно-гігієнічні умови, стан забезпечення навчальних приміщень, безпека спортивних та ігрових майданчиків, робота їдальні та буфету, вплив середовища на навчальну діяльність тощо);

***Аналіз даних та показників, які впливають на освітню діяльність:***

- система оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти;
- підсумкове оцінювання здобувачів освіти;



- фінансування закладу освіти;
- кількісно-якісний кваліфікаційний склад педагогічних працівників/науково-педагогічного персоналу ЗВО тощо;
- інші інструменти, розроблені закладом освіти.

Формування готовності здійснювати оцінку напрямів внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності відбувається на практичних заняттях.

### Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	<i>Науково-практичний семінар.</i> Теоретичні засади ЕАД.	2	1
2.	<i>Кейс-стаді.</i> Аналіз освітніх результатів навчальної та позанавчальної діяльності здобувачів освіти.	2	1
3.	<i>Кейс-стаді.</i> Аналіз методичної діяльності педагогічного колективу.	2	1
4.	<i>Кейс-стаді.</i> Аналіз інноваційної та проєктної діяльності.	2	1
5.	<i>Вправи</i> Критерії оцінки якості освітньої діяльності ЗО.	2	1
6.	<i>Круглий стіл.</i> Консолідація стейкхолдерів, громадськості, як умова ефективного здійснення експертно-аналітичної діяльності ЗО.	2	1
7.	<i>Брейк-штормінг.</i> Програма перевірки діяльності ЗО.	2	1
8.	<i>Робота в команді.</i> Експертна оцінка забезпечення освітньої діяльності ЗО.	4	2
9.	<i>Робота в команді.</i> Експертний висновок.	2	1
10.	<i>Міні-кейс.</i> Експертиза авторських програм, підручників.	2	1
11	<i>Майстер-клас</i> Підготовка педагогів-експертів	4	1
Усього годин		26	12

#### Тема 1.

#### Науково-практичний семінар. Теоретичні засади ЕАД

*Питання до обговорення.*

1.Сутність, мета та завдання експертно-аналітичної діяльності в освіті

2. Категорії «аналітика», «експертиза», «експертно-аналітична діяльність в освіті».

3. Предмет та об'єкт експертно-аналітичної діяльності.

4. Функції та принципи експертно-аналітичної діяльності.

## **Тема 2 .**

***Кейс-стаді.* Аналіз освітніх результатів навчальної та позанавчальної діяльності здобувачів освіти**

*Питання до обговорення*

1. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків, чинників прискорення і гальмування розвитку ЗО.
2. Аналіз результатів освітньої діяльності здобувачів (ЗЗСО/ЗВО).
3. Аналіз методичної/науково-методичної діяльності педагогічного/науково-педагогічного колективу (аналіз якості викладання, аналіз методичного забезпечення практичних занять, самостійної роботи тощо).
4. Аналіз інноваційної та дослідно-експериментальної діяльності.
5. Аналіз роботи структурних підрозділів ЗО (бібліотеки, психологічної та соціально-педагогічної та ін. служб).

*Практичне завдання*

Аналіз міні-кейсів

## **Тема 3.**

***Кейс-стаді.* Аналіз методичної діяльності педагогічного колективу**

*Питання до обговорення*

1. Експертна діяльність в сучасному освітньому менеджменті.
2. Особливості експертизи за О. Касьяноюю.
3. Експерт як носій спеціального знання.

*Практичне завдання*

Прийняття управлінського рішення на засадах аналізу умов здійснення певної професійної діяльності.

Аналіз міні-кейсів.

**Тема 4.*****Кейс-стаді. Аналіз інноваційної та проєктної діяльності****Практичне завдання*

1. Розробити діагностичну карту реалізації освітніх інновацій в конкретному закладі освіти, враховуючи соціально-педагогічні, організаційно-педагогічні та психолого-педагогічні умови.

2. Прийняття управлінського рішення на засадах аналізу умов здійснення інноваційної та проєктної діяльності.

**Тема 5.*****Вправи «Критерії оцінки якості освітньої діяльності ЗО»****Питання до обговорення*

1. Експертно-аналітична діяльність як процес моделювання та організації науково обґрунтованих і практико зорієнтованих експертно-аналітичних досліджень.

2. Експертиза як технологія оцінювання освітньої діяльності.

3. Критерії оцінювання ЗЗСО, ЗВО.

*Практичне завдання*

Аналіз критеріїв оцінювання ЗЗСО.

Аналіз критеріїв ЗВО.

## **Тема 6.**

### ***Круглий стіл. Консолідація стейкхолдерів, громадськості, як умова ефективного здійснення експертно-аналітичної діяльності ЗО***

#### *Питання до обговорення*

1. Консолідація стейкхолдерів щодо оцінювання результатів освітньої діяльності ЗО, як умова ефективного здійснення експертно-аналітичної діяльності.
2. Участь роботодавців у процесі оцінювання ЗО.
3. Участь громадськості у процесі оцінювання ЗО.
4. Участь здобувачів освіти у процесі оцінювання ЗО.

## **Тема 7.**

### ***Брейк-штормінг. Програма перевірки діяльності ЗО***

#### *Питання до обговорення*

1. Програми перевірки діяльності ЗО.
2. Критерії оцінювання ЗО. Адаптація критеріїв оцінювання різних аспектів освітньої діяльності ЗО (ОП, освітнього середовища ЗО, кадрового забезпечення тощо).

#### *Практичне завдання*

Розробити Програму перевірки діяльності ЗО.

## **Тема 8.**

### ***Робота в команді. Експертна оцінка забезпечення освітньої діяльності ЗО.***

Сучасний інструментарій оцінювання педагогічних об'єктів (бесіди, анкети, тести, опитувальники, бесіди з випускниками, роботодавцями тощо)

*Практичне завдання*

Міні-кейси «Самоаналіз діяльності ЗО» (за вибором критерію)

## **Тема 9.**

***Робота в команді. Експертний висновок***

*Практичне завдання*

Експертний висновок за результатами аналізу «Самоаналіз діяльності ЗО» (за вибором критерію).

## **Тема 10. Міні-кейс. Експертиза авторських програм, підручників.**

*Питання до обговорення*

Апробація підручників, навчальних посібників.

*Практичне завдання*

Міні кейси «Підручники Нової української школи».

## **Тема 11. Підготовка педагогів-експертів**

*Питання до обговорення*

1. Система підготовки експертів ЗО, процес сертифікації.
2. Формування груп експертів з акредитації ЗВО.
3. Формування груп експертів інституційного (громадського) аудиту ЗЗСО.

## ІНДИВІДУАЛЬНІ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНІ ЗАВДАННЯ

### Індивідуальні навчально-дослідні завдання (за вибором)

Розробити програму експертизи за одним із критеріїв:

Критерії	Кількість годин	
	Денна	Заочна
Якість освітньої діяльності ЗЗСО/ЗВО;	22	
Якість науково-методичного забезпечення навчальних дисциплін ЗВО		
Публічність і прозорість діяльності ЗЗСО/ЗВО; людські ресурси ЗЗСО/ЗВО.		
Матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності.		

### Критерії оцінювання Програми експертизи за одним із критеріїв

Програма експертизи (за вибором)	0-5	Робота має загальний реферативний характер, демонструє несамотійність у розв'язанні завдання, програма не вирішує ключову проблему експертизи.
	6-10	Робота переважно описового характеру, містить необхідний зміст щодо організації роботи, програма не вирішує ключову проблему експертизи.
	11-20	Робота відповідає предмету експертизи, дозволяє отримати інформацію для аналітики, але не прослідковується логіка організації роботи експертів, чітке визначення змісту роботи експертів.
	21-30	Робота відповідає предмету експертизи, дозволяє отримати інформацію для аналітики, прослідковується логіка організації роботи експертів, чітко визначено зміст роботи експертів

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **Питання для самоконтролю**

*Що означають терміни:*

аналітика,  
експертиза,  
експертно-аналітична діяльність в освіті,  
аналіз якості викладання,  
аналіз методичного забезпечення практичних занять,  
самостійної роботи,  
аналіз інноваційної та діяльності,  
аналіз дослідно-експериментальної діяльності,  
професіоналізм експертів,  
експертно-аналітична діяльність як процес моделювання,  
експертиза як технологія оцінювання освітньої діяльності,  
акредитація ЗВО,  
інституційний аудит ЗЗСО,  
атестація/сертифікація педагогічних кадрів,  
мета, завдання, функції НАЗЯО.

### **ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ**

1. Сутність, мета та завдання експертно-аналітичної діяльності в освіті
2. Категорії «аналітика», «експертиза», «експертно-аналітична діяльність в освіті».
3. Функції експертно-аналітичної діяльності.
4. принципи експертно-аналітичної діяльності.

5. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків, чинників прискорення і гальмування розвитку ЗО.
6. Аналіз результатів освітньої діяльності здобувачів (ЗЗСО/ЗВО).
7. Аналіз методичної діяльності педагогічного/науково-педагогічного колективу.
8. Аналіз інноваційної та дослідно-експериментальної діяльності.
9. Аналіз роботи структурних підрозділів ЗО (бібліотеки, психологічної та соціально-психологічної та ін. служб).
10. Аналіз результатів державної (підсумкової) атестації випускників ЗО, аналіз ЗНО.
11. Взаємозв'язок результативності управлінської діяльності менеджера освіти та аналітичної діяльності.
12. Експертна діяльність в сучасному освітньому менеджменті як професійна оцінна діяльність.
13. Особливості експертизи за О. Касьяною.
14. Експерт як носій спеціального знання.
15. Експертиза як технологія оцінювання освітньої діяльності.
16. Діагностика процесів ЗЗСО (за О. Боднар).
17. Експертно-аналітичні процедури.
18. Мета, завдання, функції НАЗЯО.
19. Інституційний аудит ЗЗСО, цілі та завдання.
20. Акредитація ЗВО: цілі та завдання.
21. Критерії оцінювання ЗВО.
22. Критерії оцінювання ЗЗСО.
23. Сучасний інструментарій оцінювання педагогічних об'єктів.



## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Абетка для директора: Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ. Державна служба якості освіти України. 2019. 251 с. URL: [http://sqe.gov.ua/images/category\\_2020.pdf](http://sqe.gov.ua/images/category_2020.pdf)
2. Єльнікова Г. В., Куценко В. І., Маслов В. І. Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу : монографія. К. : Педагогічна думка, 2012. 220 с.
3. Науково-організаційні основи експертизи інноваційної діяльності в регіоні: наук.-метод. посіб. / За ред. Л. І. Даниленко. К : Логос, 2006. 196 с.
5. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів: навч. посіб. К. : Україна, 1998. 352 с.
6. Постоян Т. Г. Методичні рекомендації до практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Експертно-аналітична діяльність менеджера закладу освіти»: метод. реком. Одеса : Університет Ушинського, 2019. 20. с.
- 7 Черненко Н. М., Торган М. М. Моніторинг та оцінювання в освіті : практикум. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. 58 с.
8. Торган М. М. Контрольно-діагностичні функції в управлінні ЗОШ : навч. посіб. Одеса : «ВМВ», 2011. 120 с.

### Допоміжна

1. Вайс К. Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики. К. : Основа, 2000. 137 с.
2. Гопкінз Д. Оцінювання для розвитку школи. Львів : Літопис, 2003. 140 с

3. Гронлунд Норман Оцінювання студентської успішності : практич. посіб. К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 312 с.
4. Зінчук Н. А. Підготовка майбутніх менеджерів до аналітичної діяльності: проблеми та шляхи їх розв'язання *Теорія та методика управління освітою*. 2009. №2. URL:[http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/ttmuo/2009\\_2/09sinwts.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/ttmuo/2009_2/09sinwts.pdf).
5. Кононенко О. Є. Атестація педагогічних працівників: нормативи, методичні рекомендації, документи / Під заг. ред. Л. Д. Покроєвої. Х. : Видав. група «Основа» : «Тріада +», 2007. 160 с.
6. Лукіна Т. О. Якість українських підручників для середніх загальноосвітніх шкіл: проблеми оцінювання і результати моніторингу. К. : Видав. центр «Академія», 2004. 116 с.
7. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти: навч.-метод. посіб. Переяслав-Хмельницький : ПХДПУ, 2004. 142 с.
8. Основи педагогічного оцінювання: навч.-метод. та інфор.-довід. матеріали для пед. праців. / За заг. ред. І. Булах. К. : Майстер-клас, 2005. 96 с.
9. Постоян Т. Г. Управління системою забезпечення вищим навчальним закладом якості освітньої діяльності на прикладі підготовки магістрів зі спеціальності «Управління навчальним закладом». *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*: зб. наук. пр. Одеса : ПДПУ імені К. Д. Ушинського, 2015. Вип. №1. С. 96 – 105.
11. Постоян Т. Г. Модель науково-методичного супроводу як механізм управління якістю освіти: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції *Теорія та практика управління педагогічним процесом* (23–25 травня 2019 р.). Одеса : Університет Ушинського, 2019. С. 110–111.

## Інформаційні ресурси

Поглиблюють інформацію з проблем управління освітньою діяльністю матеріали, розміщені за електронними посиланнями:

1. <https://mon.gov.ua/ua> – веб-сторінка Міністерства освіти і науки України.
2. <http://www.nbuv.gov.ua/> – веб-сторінка бібліотеки ім. Вернадського.
3. <http://testportal.gov.ua/> – веб-сторінка Українського центру оцінювання якості освіти.
4. <http://www.school.kiev.ua/> – веб-сторінка присвячена проблемам впровадження новітніх технологій у сфері середньої освіти України.
5. <http://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/> веб-сторінка Державної служби якості освіти.
6. <https://www.youtube.com/channel/UC94vfJbJY0qaDnpaTLX9cuQ> – YouTube Державної служби якості освіти.
7. [http://studbook.com.ua/book\\_psihologo-pedagogchn-osnovi-mzhosobistsnogo-splkuvannya-navchalnij-posbник-onlajn\\_805/31\\_3.3-stili-sluhannya](http://studbook.com.ua/book_psihologo-pedagogchn-osnovi-mzhosobistsnogo-splkuvannya-navchalnij-posbник-onlajn_805/31_3.3-stili-sluhannya)
8. <http://aied.inf.ed.ac.uk/aiedsoc.html>
9. <http://avkrasn.ru/article-212.html>
10. <http://eprints.zu.ua/2142/1/3.pdf>
11. <https://library.pdpu.edu.ua/>
12. <http://pidruchniki.com/17000308/pedagogika/pedagogika>
13. <https://sajt-uchitelya10.webnode.com.ua/>
14. <http://teacher.at.ua/publ/46-1-0-8586>

Навчальне видання

**Постоян Тетяна Григорівна**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ «ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНА  
ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»**  
Методичні рекомендації