

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Кафедра управління та освітніх технологій

ЗАТВЕРДЖЕНО

Факультет гуманітарно-педагогічний
(назва)

“19” червня 2026 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**
Менеджмент в освіті

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління закладом освіти»

Факультет гуманітарно-педагогічний

Розробники: Шумілова І.Ф. професор кафедри, доктор пед. наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Опис навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Менеджмент в освіті» спрямована на вивчення теоретичних засад, закономірностей і сучасних підходів до управління освітніми системами та організаціями. Зміст дисципліни охоплює еволюцію управлінської думки, класичні та сучасні концепції менеджменту, особливості функціонування системи управління освітою, організаційні моделі, психологічні аспекти управлінської діяльності та провідницьке лідерство. Особлива увага приділяється рефлексивному переосмисленню традиційних управлінських підходів у контексті сучасних викликів, розвитку метакомпетенцій керівника, застосуванню принципів рефлексивного управління, фасилітації та системного мислення в освітній практиці. У результаті вивчення дисципліни здобувачі освіти набувають здатності аналізувати управлінські процеси в освіті, обґрунтовувати та приймати управлінські рішення, здійснювати професійну рефлексію, ефективно організовувати взаємодію учасників освітнього процесу та реалізовувати провідницькі функції в умовах суспільних змін і невизначеності.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	<i>(магістр)</i>	
Спеціальність	<i>D3 «Менеджмент»</i>	
Освітня програма	<i>«Управління закладом освіти»</i>	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	90	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проєкт (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	Форма здобуття вищої освіти	
	денна	заочна
Курс (рік підготовки)	2	2
Семестр	3	3
Лекційні заняття	<i>15 год.</i>	<i>6 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>15 год.</i>	<i>8 год.</i>
Лабораторні заняття	<i>- год.</i>	<i>- год.</i>
Самостійна робота	<i>60 год.</i>	<i>76 год.</i>
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	<i>3 год.</i>	

1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Мета формування у здобувачів освіти системи теоретичних знань і практичних умінь з управління освітніми організаціями, розвиток управлінського та рефлексивного мислення, а також підготовка до ефективного провідництва в умовах сучасних суспільних змін і невизначеності.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або використання інновацій за невизначеності умов і вимог

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

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

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії і плани

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми

СК 7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (для ОПП)

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 6. Володіння навичками обґрунтовувати, приймати та реалізовувати управлінські рішення в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні норми та соціальну відповідальність

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації в колективі, а також з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

ПРН 9. Спілкуватися в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами

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

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу

2. Програма та структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма						заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
			л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту в освіті													
Тема 1. Формування та розвиток теорії наукового менеджменту / VUCA-виміри класичних шкіл		12	2	2			8	11	2			9	
Тема 2. Організаційні моделі в теорії менеджменту / Рефлексивний аналіз управлінських підходів		12	2	2			8	11	2			9	
Тема 3. Система управління в освіті / Рефлексивне управління як нова логіка		11	2	2			7	12	2			10	
Тема 4. Менеджмент освіти в умовах ринку / Від		11	2	2			7	12	2			10	

Менеджменту 1.0 до провідницького лідерства													
Разом за модулем 1	46	8	8			30	46	4	4				38
Модуль 2. Управлінська практика і розвиток провідника													
Тема 5. Особистісні ресурси менеджера / Метакомпетенції провідника майбутнього		12	2	2			8	11		2			9
Тема 6. Провідництво в освіті України / Від фасилітатора до архітектора колективної думки		12	2	2			8	11	2				9
Тема 7. Управління освітою в умовах інформаційного суспільства та інноваційного розвитку / Рефлексивні сесії та системне мислення		11	2	2			7	10					10
Тема 8. Поведінкові та психологічні аспекти менеджменту / Траєкторія розвитку провідника		9	1	1			7	12		2			10
Разом за модулем 2	44	8	8			30	44	2	4				38
Усього годин		15	15										
Курсовий проект (робота) з _____ (якщо є в навчальному плані)	-												
Усього годин	90	15	15			60	90	6	8				76

3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Формування та розвиток теорії наукового менеджменту / VUCA-виміри класичних шкіл	2
2	Організаційні моделі в теорії менеджменту / Рефлексивний аналіз управлінських підходів	2
3	Система управління в освіті / Рефлексивне управління як нова логіка	2
4	Менеджмент освіти в умовах ринку / Від Менеджменту 1.0 до провідницького лідерства	2
5	Особистісні ресурси менеджера / Метакомпетенції провідника майбутнього	2
6	Провідництво в освіті України / Від фасилітатора до архітектора колективної думки	2
7	Управління освітою в умовах інформаційного суспільства та інноваційного розвитку / Рефлексивні сесії та системне мислення	2
8	Поведінкові та психологічні аспекти менеджменту / Траєкторія розвитку провідника	2

4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Формування та розвиток теорії наукового менеджменту / VUCA-виміри класичних шкіл	2
2	Організаційні моделі в теорії менеджменту / Рефлексивний аналіз управлінських підходів	2
3	Система управління в освіті / Рефлексивне управління як нова логіка	2
4	Менеджмент освіти в умовах ринку / Від Менеджменту 1.0 до провідницького	2

	лідерства	
5	Особистісні ресурси менеджера / Метакомпетенції провідника майбутнього	2
6	Провідництво в освіті України / Від фасилітатора до архітектора колективної думки	2
7	Управління освітою в умовах інформаційного суспільства та інноваційного розвитку / Рефлексивні сесії та системне мислення	2
8	Поведінкові та психологічні аспекти менеджменту / Траєкторія розвитку провідника	2

5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Формування теорії наукового менеджменту та оцінка її ефективності в умовах VUCA-середовища.	8
2	Організаційні моделі в теорії менеджменту крізь призму рефлексивного аналізу управлінської діяльності.	8
3	Рефлексивне управління як нова логіка розвитку системи управління в освіті: теоретичні засади та практичні перспективи	7
4	Особливості менеджменту освіти в умовах конкуренції та ринку: роль провідницького лідерства	7
5	Емоційний інтелект, адаптивність і рефлексія як ключові метакомпетенції менеджера майбутнього	8
6	Архітектор колективної думки як нова модель освітнього провідництва в Україні	8
7	Розвиток особистісних ресурсів менеджера в контексті формування лідерства майбутнього	7
8	Особистісний розвиток провідника крізь призму психології управління	7

6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

(вибрати необхідне чи доповнити)

- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування;
- самооцінювання.

7. Методи навчання *(вибрати необхідне чи доповнити)*:

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебатів;
- метод командної роботи, мозкового штурму
- метод гейміфікованого навчання.

8. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту в освіті		
Лекція 1.	Розуміти сутність, функції та принципи менеджменту в освіті; основні теоретичні підходи до управління закладами освіти (класичні, неокласичні, сучасні школи менеджменту)	
Практична робота 1.	Походження поняття «менеджмент» і розвиток термінології. Соціальні та культурні умови розвитку менеджменту. Основні функції та методи управління. Адміністративна модель управління в умовах тоталітарної системи та її наслідки. Праксеологія як наука про ефективну діяльність. Оптимологія.	8
Самостійна робота 1.	VUCA/BANI-середовище як контекст управлінської діяльності: що змінилося для освіти? Обмеження класичного управління в умовах складності. Парадокси адміністративної парадигми. Чому «більше контролю» не дає «кращого результату»: механізми і приклади.	10
Лекція 2.	Раціональна модель управління Ф. Тейлора. Класична адміністративна модель А. Файоля. Соціально-поведінковий підхід в управлінні (Е. Мейо). Мотиваційні теорії (Герцберг, Врум, Портер–Лоулер, Мак-Клелланд). Організаційна культура та порівняння управлінських моделей.	
Практична робота 2.	Рефлексивний аналіз vs. звичайний аналіз: у чому принципова різниця? Робота з припущеннями та переконаннями: що стоїть за управлінськими рішеннями?	8
Самостійна робота 2.	Подвійна петля навчання (Аргіріс): від виправлення помилок до переосмислення передумов.	10
Лекція 3.	Освітній менеджмент як система управління. Система ресурсів менеджменту освіти та її організаційні рівні. Основні функції менеджменту освітньої сфери. Управлінська компетентність педагога.	
Практична робота 3.	Рефлексивне управління: визначення та базові принципи. Управління через запитання, а не через відповіді.	7
Самостійна робота 3.	Побудова рефлексивних контурів в організації.	10
Лекція 4.	Комерціалізація та фінансова трансформація вищої освіти. Бірюзовий підхід. Менеджмент 1.0 → 5.0. Agile-менеджмент. Академічний капіталізм.	
Практична робота 4.	Еволюція ролі лідера: лідер-інженер → менеджер → провідник. Що означає «провідник» в освіті: смислова відмінність від менеджера.	7
Самостійна робота 4.	Колективна думка як система: емерджентність і синергія в педагогічному колективі.	10
Модульна контрольна робота 1.		30
Всього за модулем 1		100
Модуль 2. Управлінська практика і розвиток провідника		
Лекція 5.	Управлінські здібності менеджера освіти. Поведінкові типи менеджерів. Типи влади за М. Вебером. Концепція керівника 5-го рівня (Дж. Коллінз). Soft/hard power.	
Практична робота 5.	Від розвитку навичок до розвитку мислення: трансформаційний vs. лінійний підхід. Модель «цибулини» Korthagen: рівні розвитку директора-провідника.	8
Самостійна робота 5.	П'ять метакомпетенцій провідника: рефлексивність, когнітивна гнучкість, системне мислення, присутність, готовність до навчання.	10

Лекція 6.	Актуальність і сутність провідництва. Освіта, політика і національна ідентичність. Державне управління освітою. Нові підходи до управління освітою.	
Практична робота 6.	Перехід від директивного керівника до фасилітатора: суть, механізм, парадокс. Спектр ролей директора-провідника (директивний → коуч → фасилітатор → свідок).	8
Самостійна робота 6.	Від експерта до модератора смислу. Смисловий трикутник провідника.	10
Лекція 7.	Організаційна та корпоративна культура в управлінні. Організаційні дисфункції та патології. Концепція «7С» в управлінні освітніми організаціями. Оптимізація норми керованості.	
Практична робота 7.	Питання як управлінський інструмент: типи та функції. Карти мислення і системні моделі в управлінській практиці.	7
Самостійна робота 7.	Рефлексивні сесії: організація та проведення. Фасилітація складних групових обговорень.	10
Лекція 8.	Психологічні засади управлінської діяльності. Структура особистості керівника. Темперамент і характер. Теорії X, Y, Z. Ситуативний менеджмент. Життєві позиції за Е. Берном.	
Практична робота 8.	Саморефлексія як чинник професійного зростання. Внутрішня опора керівника. Перехід від ролі до внутрішнього стану.	7
Самостійна робота 8.	Щоденна рефлексія та робота із зворотним зв'язком як фахові практики.	10
Модульна контрольна робота 2.		30
Всього за модулем 2		100
Навчальна робота	(M1 + M2)/2*0,7 ≤ 70	
Екзамен	30	
Всього за курс	(Навчальна робота + екзамен) ≤ 100	

8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

8.3. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перескладання	роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
Політика щодо академічної доброчесності	списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи, реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу
Політика щодо відвідування	відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально

9. Навчально-методичне забезпечення:

- електронний навчальний курс навчальної дисципліни (на навчальному порталі НУБіП України eLearn – <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2033>);
- посилання на цифрові освітні ресурси;
- підручники, навчальні посібники, практикуми;
- методичні матеріали щодо вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм здобуття вищої освіти;
- програма навчальної (виробничої) практики навчальної дисципліни (якщо вона передбачена навчальним планом).

10. Рекомендовані джерела інформації

1. Абетка для директора: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Київ, Державна служба якості освіти. 2020. 240 с.
2. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації / Сетосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К. 2019. 47 с.
3. Безпечна і дружня до дитини школа в контексті реформи «НУШ» / В. Пономаренко, Т. Воронцова, О. Сакович та ін. К. : Алатон. 2020. 64 с.
4. Директорські лайфхаки. Як долати виклики в школі : Посібник. Київ. 2020. 125 с.
5. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладах освіти : Навчальний посібник. КНТ. 2020. 194 с.
6. Запобігання та протидія проявам насильства: діяльність закладів освіти. Навчально-методичний посібник / Андрєєнкова В. Л., Байдик В. В., Войцях Т. В., Калашник О. А. та ін. К.: ФОП Нічога С. О. 2020. 196 с.
7. Менеджмент в освіті. Підручник. <https://www.scribd.com/document/628003122/Menedzhment-v-osviti>
8. Організація освітнього процесу в школах України в умовах карантину: аналітична записка / Л. Гриневич, Л. Ільч, Н. Морзе, В. Прошкін, І. Шемелинець, К. Линьов, Г. Рій. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 76 с.
9. Педагогіка якості освіти: планування роботи закладу загальної середньої освіти: науково-практичний коментар у запитаннях та відповідях / І. Г. Осадчий. Київ: ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти». 2022. 65 с.
10. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / авт.-упоряд. Базелюк В. Г., Кубицький С. О., Михайліченко М. В., Михнюк С. В. К.: Міленіум, 2022. 390 с.
11. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник / Лукіна Т.О. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
12. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с..

13. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
14. Управління освітньою діяльністю. Навчальний посібник. / авт.-упоряд. Базелюк В. Г., Гречаник Н. І., Кубіцький С. О., Шумілова І. Ф. Ч.1-2. Київ. 2023. 638 с.
15. Наукова бібліотека НУБіП України (<https://nubip.edu.ua/structure/library>).
16. Навчальний портал НУБіП України (<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3375>).
17. Електронний навчальний курс:
<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3363>

Допоміжні джерела інформації

1. Shumilova I., Zolotukhina S., Arshay V., Shetelia N. (2020). Global cultural principles of forming the scientific worldview of applicants for higher education. *AD ALTA-journal of interdisciplinary research*. Т.: 11 Вип.: 1 Стор.: 10-14 Спец. випуск: 15
URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18302/1/AD_ALTA_2021_11_1_XV_P052-055.pdf
2. Shumilova I., Zolotuhina S. Zelenska L. Sherstneva I. (2021). Public administration in the Northern Azov regions of education space during 1864-1918 years. *AD ALTA-journal of interdisciplinary research*. Т.: 11 Вип.: 18 Р. 6-10
URL : http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110118/papers/A_01.pdf
3. Shumilova I., Kubitskiy S., Bazeliuk V., Rudyk Y., Hrechanyk N., Rozhnova T., Prykhodkina N. (2023). The system of forming the emotional and ethical competence of the future education manager in the conditions of transformational changes. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research* Vol.13. Issue 2, Special Issue XXXVIII. Pp. 82-89. URL : <https://ep3.nuwm.edu.ua/28469/1/KHAMSKA%20NELINA%20%20INNOVATIVE%20METHODS%20OF%20UPBRINGING%20PROCESS%20MANAGEMENT%20%281%29.pdf>
4. Shumilova I., Prykhodkina N., Volotovska T., Sholokh O., Cherezova I., Shust V. The system of formation of educational environment for the professional training of future education managers (in Ukrainian context). *AD ALTA-journal of interdisciplinary research*. 2024. Volume 14, Issue: 2, Special Issue XLIII, P. 6-10
5. Shumilova I. F. Social responsibility in educational management. Modern management: theories, concepts, implementation. Monograph. Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, pp. 394. P. 244-252. URL : <file:///C:/Users/User/Downloads/WSZiA2021.pdf>
6. Шумілова І. Ф. Особистісно-діяльнісний та регіональний підходи в розкритті суті загальнокультурної підготовки менеджерів освіти на засадах провідництва. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і*

- загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 76. Т. 3. С. 178-183. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.76-3.32>
7. Шумілова І. Ф. Методологія дослідження загальнокультурної підготовки менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 1. С. 41-51. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-3.30>; ISSN 1992-5786
 8. Шумілова І. Ф. Методологічний задум навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 3. С. 153-159. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-1.35>; ISSN 1992-5786
 9. Шумілова І. Ф. Проектування технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. [Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки](#). 2021. Вип. 1. С. 375-384. DOI <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2021-1-1-375-384>
 10. Шумілова І. Ф. Місія сучасних університетів як суб'єктів економіки знань. Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. Том 14. № 3 (2023). С. 172-181. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14\(3\).2023.172-181](http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14(3).2023.172-181)
 11. Шумілова І. Ф. Пріоритетні засади формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти. Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. Том 14. № 4 (2023). С. 148-158. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14\(3\).2023.148-158](http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14(3).2023.148-158)
 12. Управління освітньою діяльністю : навч. посібник/авт.-упоряд. Базелюк В. Г., Гречаник Н. І., Кубіцький С. О., Шумілова І. Ф. Ч. 1-2. К.: Міленіум, 2023. 402 с.+238 с.
 13. Шумілова І. Ф. Новітні технології викладання освітніх галузей у початковій школі : навч. посібник. Одеса: Олді. 2023. 248 с.
 14. Shumilova I.F., Hrechanyk N. I., Kubiskyi S. O. Pedagogical prognostication of formation of innovative and entrepreneurial competence in future managers of education. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives : Monograph. Copyright by Academy of Silesia, Katowice. The University of Technology in Katowice Press 2024. P.77-87
 15. Шумілова І.Ф. Культура провідництва (guidance) як соціальна роль освіти в Україні. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10\(41\)-77-89](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10(41)-77-89)