



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення вченої ради університету
29 серпня 2025 року,
протокол № 1.

Ректор університету, голова вченої ради,
доктор юридичних наук, професор

_____ Олег ОМЕЛЬЧУК

29 серпня 2025 року

м.п.

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
для підготовки на третьому (освітньо-науковому) рівні здобувачів вищої
освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю
072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
галузі знань 07 Управління та адміністрування

м. Хмельницький
2025

РОЗРОБНИК:

Завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, кандидатка економічних наук,
доцентка
26 серпня 2025 року

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
26 серпня 2025 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, кандидатка економічних наук,
доцентка
26 серпня 2025 року

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та
економіки, кандидатка економічних наук,
доцентка
26 серпня 2025 року

Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ПОГОДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
27 серпня 2025 року, протокол № 1.

Голова методичної ради університету,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка
27 серпня 2025 року

Ірина КОВТУН

ЗМІСТ

	Стор.
1. Опис навчальної дисципліни	– 3
2. Заплановані результати навчання	– 3
3. Програма навчальної дисципліни	– 4
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 7
4.1. Аудиторні заняття	– 7
4.2. Самостійна робота здобувачів вищої освіти	– 7
5. Методи навчання та контролю	– 7
6. Схема нарахування балів	– 8
7. Рекомендовані джерел	– 8
7.1. Основні джерела	– 8
7.2. Допоміжні джерела	– 9
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 11

1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	– 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
2. Код і назва спеціальності	– 07 Управління та адміністрування
3. Назва спеціалізації	– спеціалізація не передбачена
4. Назва дисципліни	– Менеджмент освітньої діяльності
5. Тип дисципліни	– вибіркова
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	– третій
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	– доктор філософії
11. Обсяг вивчення дисципліни:	
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	– 3,0/90
12. Форма семестрового контролю	– залік
13. Місце дисципліни в логічній схемі:	
1) попередні дисципліни	– «Академічна доброчесність та захист права інтелектуальної власності»
2) супутні дисципліни	– -
3) наступні дисципліни	– -
14. Мова вивчення дисципліни	– українська.

2. Заплановані результати навчання

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	Загальні компетентності
	ЗК 01. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Програмні результати навчання	Спеціальні компетентності
	СК 02. Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
	ПР 07. Застосовувати інноваційні педагогічні технології, формулювати зміст, цілі навчання, способи їх досягнення, форми контролю, нести відповідальність за ефективність освітнього процесу з дотриманням норм академічної етики та доброчесності.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Методологічні засади управління освітньою діяльністю

Методологія; методологічний вибір в управлінні; предмет методології; організація; організаційні цінності управління; методологія управління закладом освіти; організація функціонування освітнім закладом.

Закони соціального управління; закономірності управління закладами освіти; принципи наукового управління закладами освіти; гіг-освіта; світове село; футурологія; форсайт; об'єкт управління; предмет управління; специфіка управління закладом освіти; відповідальність суб'єкта управління; розвиток; адаптація.

Тема 2. Наукові парадигми освітнього ландшафту

Наукова парадигма; управлінська парадигма; нова парадигма управління освітою; парадигма педагогічна; парадигма освіти; трансверсальне мислення; латеральне мислення; поліпарадигмальність — визначення; компоненти трансверсальної взаємодії парадигм ОП; характеристики 5 поліпарадигмальності; принципи поліпарадигмальності; когнітивна парадигма; компетентнісна парадигма; м'які навички; жорсткі навички; системи компетентностей.

Професійний стандарт за професією «Керівник закладу освіти»; кваліфікація, компетентність, компетенція; Національна рамка кваліфікацій; кваліфікаційна характеристика.

Аксіологічна парадигма; синергетична парадигма; модель розвитку синергетичного циклу управління; синергії освітнього простору; освітній ландшафт; навчальне середовище; адаптивна парадигма; парадигма стратегічного управління освітою.

Ризик; управління ризиками; маловизначеність управління; VUCA-education, SMART-education, SWOT-analysis; методологічна презумпція; ентропія; емерджентність; ефект метелика; матриця управління часом.

Парадигма рефлексивного управління; педагогічна рефлексія; рефлексивне управління; рівні рефлексивного управління; алгоритм рефлексивного управління.

Парадигма провідництва в освіті; дуальна трансверсальна взаємодія освітніх парадигм.

Тема 3. Основні підходи до управління освітньою діяльністю

Методологічний підхід; концепції управління; функціональний підхід; гуманістичний підхід; культурологічний підхід; аксіологічний підхід; системний підхід; мотиваційний підхід; мотиваційний програмно-цільовий підхід; акмеологічний підхід; партисипативний підхід; ситуаційний (ситуативний) підхід; діяльнісний підхід; дослідницький підхід; синергетичний підхід; рефлексивний підхід; адаптивний підхід; адаптивне управління; адаптивна школа; комунікативний підхід; маркетинговий підхід; кваліметричний підхід; предмет та методи на уки управління закладом освіти; об'єкт управління закладом освіти; інноваційні педагогічні технології.

Функціонування; спеціалізація; розподіл праці; департаменталізація; координація управлінської діяльності; дорадництво; рада закладу освіти; педагогічна рада закладу освіти; нарада при керівнику; нарада при заступниках керівника; піклувальна рада; оперативні інформаційні наради.

Тема 4. Управління змінами в освітній діяльності

Стратегії інноваційної поведінки; розвиток; управління розвитком; саморозвиток; ефективність управління; характеристика інновацій; модифіковані та радикальні інновації; готовність до запровадження інновацій; експериментальний педагогічний майданчик; співпраця з науковими інституціями; протидія змінам та інноваціям.

Поняття системи; емерджентність; ентропійність; мультиплікативність; системне управління розвитком закладу; нормативна модель інноваційного процесу; поняття «проблема»; проблем закладу освіти; проблемно-орієнтований аналіз закладу освіти; соціальне замовлення освіти; розробка стратегії розвитку закладу освіти; концептуальний проєкт стратегії.

Тема 5. Управління конфліктами та безпекою освітнього середовища

Безпека; небезпека; комфорт; безпечне освітнє середовище, щільність освітнього середовища, безпека закладу освіти; академічні правопо рушення; академічна доброчесність.

Конфлікт; причини конфліктів; стадії конфлікту; згода; компроміс; конфронтація; критика; непринижуюча критика; асертивна поведінка керівника; прийоми маніпулювання.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. Аудиторні заняття

4.1.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбачених тематичним планом, що визначається у силабусі навчальної дисципліни.

4.1.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

4.1.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

4.2. Самостійна робота здобувачів вищої освіти

4.2.1. Самостійна робота здобувачів вищої освіти включає завдання до кожної теми.

4.2.2. Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти зазначаються в силабусі навчальної дисципліни.

5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдові презентації.

На семінарських заняттях відбувається:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- вирішення тестових завдань;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань.

Поточний контроль знань здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни проводиться у формах:

- усне або письмове (у тому числі тестове) бліц-опитування здобувачів вищої освіти щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;
- усне або письмове (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку, за умови якщо здобувач освіти за поточний контроль накопичив менше 36 балів, або бажає отримати підсумковий бал вищий за розрахунковий, який обчислюється за формулою:

$$\sum c = \text{Бпк} * 100 / 60, \text{ де:}$$

$\sum c$ – загальна кількість балів;

Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль.

Структура залікового білету включає теоретичне питання, 20 тестових завдань та практичне завдання.

6. Схема нарахування балів

6.1. Нарахування балів за результатами навчання здійснюється за схемою, наведеною на рис. 1.



Рисунок 1. – Схема нарахування балів

6.2. Обсяг балів, здобутих здобувачами вищої освіти під час лекцій, семінарських занять, самостійної роботи здобувачів вищої освіти та виконання індивідуальних завдань визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

7. Рекомендовані джерела

Основні джерела

1. 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.
2. Управління навчальним закладом: Підручник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк: ЛАН-ДОН-XXI, 2012. 516 с.
3. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник / В. Е. Лунячек. 2-е вид., випр. X.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
4. Крижко В. В., Немченко С., Голік О., Шумілова І. Управління освітою: рефлексивний підхід. Кол. монографія. Бердянськ: Вид. Ткачук О. В., 2016. 608 с.
5. Задорожна-Княгницька Л. В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти в університетах: теорія і практика: монографія. Маріуполь, 2017. 372 с.
6. Елькін М. В., Окса М. М. Основи конфліктології: Діяльність менеджера з попередження та розв'язання конфліктів в закладах освіти. Мелітополь: МДПУ, 2012. 112 с.
7. Боднар О. С. Технології оцінювання якості освіти // Якість університетської освіти: актуальні питання теорії і практики: колективна монографія / За ред. В. Я. Брича, А. В. Вихруща. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 520с.

8. Єльнікова Г. В., Борова Т. А., Рябова З. В. та ін. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: Кол. монографія/ За заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Х.: Мачулін, 2017. 440 с.

Допоміжні джерела

1. Kotler Ph., Fox K.P.A. Strategic Marketing for Educational Institution. New Jersey, 2001. 388 p.
2. Toal R. Fundraising Essentials: Creating the perfect fundraising mix for your NGO. URL: <http://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/fundraising-essentials-creating-perfect-fundraising-mix-ngo/>. – Title screen.
3. Актуальні питання реформування освіти в Україні : монографія / за ред. С.Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2018. 246 с.
4. Бусленко Б.В. Фандрайзинг неприбуткових організацій в Україні. URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/4_155397.doc.htm.
5. Дзюба С.Г., Плотнікова Н.В. Зарубіжний та український досвід диверсифікації джерел фінансування системи освіти. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2017. Вип. 17. С. 53–66.
6. Дмитришин М.В. Едаументи у вищих навчальних закладах: проблеми та перспективи. *Фінанси, грошовий обіг, кредит*. 2017. № 34. С. 233–241.
7. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія / А.Ф. Павленко, Л.Л. Антонюк, Н.В. Василькова, Д.О. Ільницький та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. А.Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л.Л. Антонюк. Київ : КНЕУ, 2014. 350 с.
8. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 58–64.
9. Захаркевич Н.П., Альміз В.С. Сутність забезпечення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 18-19 січня 2024 р.* / Редкол.: В. В. Лебедченко та ін. Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2024. С. 258-260.
10. Захаркевич Н.П., Арзянцева Д.А. Сучасні форми стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу. Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Кам'янець-Подільський, 14 квітня 2023 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2023. 147 с. С. 68-71.
11. Захаркевич Н.П., Банашко О.О. Сутність мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький)*. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с. С. 218-220.
12. Захаркевич Н.П., Корнійчук А.В. Розроблення та реалізація стратегії управління персоналом. *«Наукова весна» 2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня 2023 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 483 с. С. 209-210.*
13. Захаркевич Н.П., Підвисоцька О.В. Ретроспективний аналіз лідерських якостей менеджера. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький)*. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с. С. 293-295.
14. Ілляшенко Т.О., Радіонова Т.О. Проблеми та перспективи фінансування освіти і науки в Україні в умовах економічної кризи. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. С. 223–228.

15. Каленюк І.С. Напрями трансформації механізмів фінансування освіти в сучасному світі. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (29). С. 24–36.
16. Костюк М.К. Актуальність впровадження концепції бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг України. *Траекторія науки*. 2016 № 6 (11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_6_3 (дата звернення: 09.04.2020).
17. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 200–204.
18. Матвіїв М.Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 560 с.
19. Мельникова О.В. Основні напрями просування освітніх послуг українськими ЗВО у мережі Інтернет. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2015. Вип. 15. С. 25–35.
20. Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг в освіті : навч.-метод. посіб. Київ : «Освіта України», 2009. 192 с.
21. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ, 2001. 208 с.
22. Оболенська Т.Є. Маркетингові стратегії вищих навчальних закладів України. *Маркетинг: теорія і практика*. 2000. Вип. 4. С. 151–155.
23. Освітній маркетинг у вищих школах України та Польщі : навч.метод. посіб. / С. Гончаров, В. Гурін, Г. Сапсай та ін. Рівне : НУВГП, 2011. 275 с.
24. Про вищу освіту : Закон України № 1556-VII. 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 15.11.2020).
25. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти : Закон України № 392-IX від 18.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20#Text>
26. Про освіту : Закон України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 29.05.2020).
27. Прокопенко І.Ф., Мельникова О.В. Вища освіта як чинник економічного зростання України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Економіка*. 2017. Вип. 17. С. 5–14.
28. Пурій Г.М., Кузнецова М.Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. *Економіка та держава ринку*. 2020. № 10. С. 150–154. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/30.pdf.
29. Савченко М.В., Боєнко О.Ю. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на основах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 239–246.
30. Скідін О.Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДУ, 2003. 277 с.
31. Фініков Т. Вхідження національної системи вищої освіти в європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж. : аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний Фонд дослідж. освіт. політики». Київ : Таксон, 2012. 54 с.

8. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Scopus Preview. URL: <https://www.scopus.com/>
2. Державна науково-технічна бібліотека України. URL: <http://gntb.gov.ua/ua/>
3. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Дія. Цифрова освіта. URL: <https://osvita.diaa.gov.ua/login>
5. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
6. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://mon.gov.ua>

7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua>
8. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>
9. Національний банк України. URL: <http://www.bank.gov.ua>
10. Національний репозитарій академічних текстів. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/>
11. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. URL: <http://www.univer.km.ua/>

Оновлення робочої програми:**РОЗРОБНИК:**

Завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, кандидатка економічних наук,
доцентка
26 жовтня 2025 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
28 жовтня 2025 року, протокол № 3.

Завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, кандидатка економічних наук,
доцентка
28 жовтня 2025 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ