



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Силабус навчальної дисципліни

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Третій (доктор філософії)
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма	Доктор філософії з фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку https://surl.li/kqaclo
Статус дисципліни	Вибіркова
Форма навчання	Заочна
Рік підготовки, семестр	2 курс, 4 семестр
Обсяг дисципліни	3,0 кредитів ЄКТС / 90 годин, у тому числі, самостійної роботи – 76 годин, лекційних – 8 годин, семінарських – 6 годин
Форма семестрового контролю	Залік
Мова викладання	Українська
Інформація про викладачів	Лекції, семінарські заняття, консультації: Захаркевич Наталія Петрівна – кандидатка економічних наук, доцентка, заідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій z.nata.p@univer.km.ua https://univer.km.ua/profile/zakharkevych-nataliya-petrivna Профілі у наукових базах даних: ORCID https://orcid.org/0000-0001-7959-7302 Google Scholar https://scholar.google.com/citations?user=aCEvQOEAAAAAJ&hl=ru&oi=sra
Розміщення курсу	Google classroom «Менеджмент освітньої діяльності» https://classroom.google.com/c/ODQyNDc1MjI0Njg2?cjc=wrs4sci

Консультації	Офлайн консультації: згідно із затвердженим розкладом; Онлайн консультації: за попередньою домовленістю електронною поштою та Google meet у робочі дні з 9.00 до 17.00;
---------------------	--

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;">Загальні компетентності</p> <p>ЗК 01. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p style="text-align: center;">Спеціальні компетентності</p> <p>СК 02. Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.</p>
Програмні результати навчання	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.
Місце дисципліни в логічній схемі	Дисципліни, що передують вивченню: «Академічна доброчесність та захист права інтелектуальної власності».
Зміст навчальної дисципліни	<p>Тема 1. Методологічні засади управління освітньою діяльністю</p> <p>Тема 2. Наукові парадигми освітнього ландшафту</p> <p>Тема 3. Основні підходи до управління освітньою діяльністю</p> <p>Тема 4. Управління змінами в освітній діяльності</p> <p>Тема 5. Управління конфліктами та безпекою освітнього середовища</p>
Рекомендовані джерела для вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;">Основні джерела</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. Едаменти 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. Гурин, 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:

<p>http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/30.pdf.</p> <p>29. Савченко М.В., Боєнко О.Ю. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на основах бенчмаргінгу. <i>Економіка і організація управління</i>. 2020. № 4 (40). С. 239–246.</p> <p>30. Скідін О.Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДУ, 2003. 277 с.</p> <p>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.</p>

Навчальний контент

	№ те-ми	Назва теми	Кількість годин					
			Усього	у тому числі				
				Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	
Тематичний план навчальної дисципліни	1.	Методологічні засади управління освітньою діяльністю	16	2	2	–	–	12
	2.	Наукові парадигми освітнього ландшафту	20	2	1	–	–	17
	3.	Основні підходи до управління освітньою діяльністю	20	2	1			17
	4.	Управління змінами в освітній діяльності	18	1	1	–	–	16
	5.	Управління конфліктами та безпекою освітнього середовища	16	1	1	–	–	14
		Всього годин:	90	8	6	0	0	76
Методи навчання та форми поточного контролю	<p>Під час лекційних занять застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) традиційний усний виклад змісту теми; 2) слайдові презентації. <p>На семінарських заняттях відбувається:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дискусійне обговорення проблемних питань; - вирішення тестових завдань; - повідомлення про виконання індивідуальних завдань. <p>Поточний контроль знань здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни проводиться у формах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 							

Лекційні заняття	<p style="text-align: center;">Лекційне заняття 1</p> <p>Тема 1. Методологічні засади управління освітньою діяльністю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методологія управління освітньою діяльністю: сутність, предмет, функції та роль методологічного вибору в управлінських рішеннях. 2. Заклад освіти як об'єкт соціального управління: організація, організаційні цінності, специфіка функціонування та управління. 3. Закони, закономірності та принципи наукового управління освітою в контексті сучасних управлінських теорій. 4. Об'єкт і предмет управління закладом освіти: відповідальність суб'єкта управління, управлінські ролі та компетентності. 5. Розвиток і адаптація освітньої організації як ключові процеси управління в умовах змін. 6. Сучасні виклики та перспективи управління освітою: гіг-освіта, «світове село», футурологія та форсайт. <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 2</p> <p>Тема 2. Наукові парадигми освітнього ландшафту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Парадигмальний підхід до управління освітою: наукові, управлінські та педагогічні парадигми та їх еволюція. 2. Поліпарадигмальність і трансверсальна взаємодія парадигм: трансверсальне та латеральне мислення в освітньому управлінні. 3. Компетентнісна, когнітивна та аксіологічна парадигми: системи компетентностей, професійні стандарти та НРК. 4. Синергетична й адаптивна парадигми управління освітою: освітній ландшафт, навчальне середовище та синергії розвитку. 5. Стратегічна та ризик-орієнтована парадигми управління: VUCA-education, SMART-education, SWOT-аналіз, управління маловизначеністю. 6. Рефлексивне управління та освітнє провідництво: рівні рефлексії, алгоритм рефлексивного управління та дуальна трансверсальність парадигм. <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 3</p> <p>Тема 3. Основні підходи до управління освітньою діяльністю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методологічні підходи та концепції управління освітою: системний, функціональний, гуманістичний і культурологічний виміри. 2. Мотиваційні, аксіологічні та акмеологічні підходи в управлінні освітньою діяльністю. 3. Ситуаційний, діяльнісний і дослідницький підходи як інструменти управлінського аналізу та прийняття рішень. 4. Синергетичний, рефлексивний та адаптивний підходи: адаптивне управління й концепція адаптивної школи. 5. Комунікативний, маркетинговий і кваліметричний підходи до управління якістю освіти. 6. Організаційні форми та механізми управління закладом освіти: колегіальні органи, дорадництво та управлінські комунікації.
-----------------------------	--

	<p style="text-align: center;">Лекційне заняття 4</p> <p style="text-align: center;">Тема 4. Управління змінами в освітній діяльності</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управління змінами та розвитком закладу освіти: теоретичні засади, ефективність і саморозвиток організації. 2. Інновації в освітній діяльності: типологія, характеристики та управління інноваційними процесами. 3. Готовність закладу освіти до змін і інновацій: експериментальні майданчики та співпраця з науковими інституціями. 4. Системне управління розвитком освіти: емерджентність, ентропійність і мультиплікативність змін. 5. Проблемно-орієнтований аналіз діяльності закладу освіти та соціальне замовлення освіти. 6. Стратегія розвитку закладу освіти: концептуальний проєкт і нормативна модель інноваційного процесу. <p style="text-align: center;">Тема 5. Управління конфліктами та безпекою освітнього середовища</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Безпека та комфорт освітнього середовища як об'єкти управління в закладі освіти. 2. Ризики безпеки освітнього середовища: щільність, загрози та управлінські механізми забезпечення безпеки. 3. Академічна доброчесність і запобігання академічним правопорушенням. 4. Конфлікт у закладі освіти: причини, стадії розвитку та управлінські стратегії реагування. 5. Управління конфліктами через комунікацію: згода, компроміс, конфронтація, культура критики. 6. Асертивна поведінка керівника та протидія маніпуляціям в освітньому управлінні.
<p style="text-align: center;">Семінарські заняття</p>	<p style="text-align: center;">Семінарське заняття 1</p> <p style="text-align: center;">Тема 1. Методологічні засади управління освітньою діяльністю</p> <p style="text-align: center;"><i>Питання для усного опитування та дискусії</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття методології та її роль у теорії й практиці управління освітньою діяльністю. 2. Методологічний вибір в управлінні: підстави, критерії та наслідки управлінських рішень. 3. Предмет і функції методології управління закладом освіти. 4. Організація як об'єкт управління: сутність, структура та організаційні цінності. 5. Організація функціонування закладу освіти як соціально-управлінської системи. 6. Закони соціального управління та закономірності управління закладами освіти. 7. Принципи наукового управління освітніми організаціями. 8. Об'єкт і предмет управління в закладі освіти, специфіка управлінської діяльності. <p style="text-align: center;">Методи навчання та форми поточного контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 2 бали; 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань за темою заняття – 3 бали.

Семінарське заняття 2

Тема 2. Наукові парадигми освітнього ландшафту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття наукової, управлінської та педагогічної парадигм.
2. Нова парадигма управління освітою в умовах трансформацій.
3. Парадигма освіти та її вплив на освітню політику і практику управління.
4. Трансверсальне та латеральне мислення в управлінні освітніми системами.
5. Поліпарадигмальність освітнього простору: сутність, принципи, характеристики.
6. Компоненти трансверсальної взаємодії парадигм освітніх програм.
7. Когнітивна та компетентнісна парадигми: системи компетентностей, soft skills і hard skills.
8. Нормативно-кваліфікаційні орієнтири управління освітою: професійний стандарт керівника, НРК, поняття кваліфікації, компетентності та компетенції.
9. Аксіологічна та синергетична парадигми управління освітою.
10. Синергетичний цикл управління та синергії освітнього простору.

Тема 3. Основні підходи до управління освітньою діяльністю

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття методологічного підходу та концепцій управління освітою.
2. Функціональний і системний підходи в управлінні закладом освіти.
3. Гуманістичний, культурологічний та аксіологічний підходи.
4. Мотиваційний і програмно-цільовий підходи в управлінні освітньою діяльністю.
5. Акмеологічний та партисипативний підходи.
6. Ситуаційний і діяльнісний підходи в управлінській практиці.
7. Дослідницький, синергетичний і рефлексивний підходи.
8. Адаптивний підхід, адаптивне управління та концепція адаптивної школи.
9. Комунікативний, маркетинговий і кваліметричний підходи.
10. Предмет, об'єкт і методи науки управління закладом освіти.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 2 бали;
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань за темою заняття – 3 бали.

Семінарське заняття 3

Тема 4. Управління змінами в освітній діяльності

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність управління змінами та інноваційною поведінкою в освіті.
2. Розвиток, управління розвитком і саморозвиток закладу освіти.
3. Ефективність управління змінами в освітній організації.
4. Інновації в освіті: сутність, характеристики та типологія.
5. Модифіковані та радикальні інновації в освітній діяльності.
6. Готовність закладу освіти до впровадження інновацій.
7. Експериментальний педагогічний майданчик як форма управління змінами.
8. Співпраця з науковими інституціями в інноваційному розвитку

	<p>освіти.</p> <p>9. Протидія змінам та інноваціям: причини й управлінські механізми подолання.</p> <p>10. Поняття системи та системні властивості розвитку (емерджентність, ентропійність, мультиплікативність).</p> <p style="text-align: center;">Тема 5. Управління конфліктами та безпекою освітнього середовища</p> <p style="text-align: center;"><i>Питання для усного опитування та дискусії</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття безпеки, небезпеки та комфорту в освітньому середовищі. 2. Безпечне освітнє середовище та його характеристики. 3. Щільність освітнього середовища та ризики для безпеки закладу освіти. 4. Безпека закладу освіти як управлінська функція. 5. Академічні правопорушення та механізми їх попередження. 6. Академічна доброчесність як ціннісна основа управління освітою. 7. Конфлікт у закладі освіти: сутність і причини виникнення. 8. Стадії розвитку конфлікту та управлінські стратегії реагування. <p style="text-align: center;">Методи навчання та форми поточного контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 2 бали; 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань за темою заняття – 3 бали.
<p style="text-align: center;">Самостійна робота здобувачів вищої освіти</p>	<p style="text-align: center;">Тема 1. Методологічні засади управління освітньою діяльністю</p> <p style="text-align: center;"><i>Питання для самостійної роботи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідальність суб'єкта управління в освітній сфері. 2. Розвиток і адаптація закладу освіти в умовах змін. 3. Сучасні виклики управління освітою: гіг-освіта, концепція «світового села». 4. Футурологія та форсайт як інструменти стратегічного прогнозування розвитку освіти. <p style="text-align: center;">Методичні вказівки до виконання</p> <p>Під час опрацювання питань самостійної роботи за цією темою здобувачеві необхідно зосередитися на осмисленні методологічних основ управлінської діяльності в освітній сфері та ролі суб'єкта управління в сучасних умовах трансформації освіти. Аналіз відповідальності суб'єкта управління має здійснюватися з урахуванням нормативно-правових, організаційних, етичних та стратегічних аспектів управління закладом освіти. Доцільно розкрити взаємозв'язок управлінських повноважень і відповідальності, а також наслідки управлінських рішень для розвитку освітньої організації.</p> <p>Досліджуючи питання розвитку й адаптації закладу освіти, здобувач повинен проаналізувати механізми реагування освітньої організації на зовнішні та внутрішні зміни, визначити чинники стійкості та адаптивності управління, а також охарактеризувати роль керівництва у забезпеченні розвитку. Окрему увагу слід приділити аналізу сучасних викликів управління освітою, зокрема гіг-освіти та глобалізаційних процесів, що змінюють традиційні моделі організації освітньої діяльності.</p> <p>Під час розгляду футурології та форсайту здобувач має обґрунтувати їх значення як інструментів стратегічного прогнозування, визначити можливості застосування форсайт-підходів у плануванні</p>

розвитку закладу освіти та сформулювати узагальнені висновки щодо перспектив освітніх систем у довгостроковій перспективі.

Тема 2. Наукові парадигми освітнього ландшафту

Питання для самостійної роботи

1. Синергетичний цикл управління та синергії освітнього простору.
2. Освітній ландшафт і навчальне середовище як об'єкти управління.
3. Адаптивна та стратегічна парадигми управління освітою.
4. Ризик і управління ризиками в умовах маловизначеності (VUCA-education, SMART-education, SWOT-аналіз).
5. Ентропія, емерджентність, «ефект метелика» в управлінні освітніми системами.
6. Парадигма рефлексивного управління: педагогічна рефлексія, рівні та алгоритм рефлексивного управління.
7. Парадигма провідництва в освіті та дуальна трансверсальна взаємодія освітніх парадигм.

Методичні вказівки до виконання

Виконуючи самостійну роботу за цією темою, здобувач повинен продемонструвати розуміння парадигмального підходу до управління освітою та здатність аналізувати освітні системи як складні, відкриті та динамічні утворення. Опрацювання синергетичного циклу управління має включати аналіз механізмів виникнення синергій в освітньому просторі та умов, за яких управлінські дії призводять до посилення ефектів розвитку.

Розкриваючи поняття освітнього ландшафту й навчального середовища, доцільно акцентувати увагу на їх багатомірності, взаємозв'язку просторових, соціальних, цифрових та ціннісних компонентів, а також ролі управління у формуванні цілісного освітнього середовища. Аналіз адаптивної та стратегічної парадигм управління має здійснюватися через зіставлення короткострокових управлінських рішень із довгостроковими стратегічними цілями розвитку освіти.

Особливу увагу необхідно приділити управлінню ризиками в умовах маловизначеності, використовуючи інструменти VUCA-education, SMART-education та SWOT-аналізу. Під час аналізу ентропії, емерджентності та «ефекту метелика» здобувач має показати розуміння нелінійної природи освітніх процесів. Завершальним елементом є осмислення парадигми рефлексивного управління та провідництва в освіті як механізмів узгодження різних освітніх парадигм і управлінських логік.

Тема 3. Основні підходи до управління освітньою діяльністю

Питання для самостійної роботи

1. Інноваційні педагогічні технології як ресурс управління.
2. Організаційні процеси управління: функціонування, спеціалізація, розподіл праці, департаменталізація.
3. Координація управлінської діяльності та дорадчі форми управління.
4. Органи колегіального управління: рада закладу освіти, педагогічна рада, піклувальна рада.
5. Управлінські наради як інструмент оперативного управління.

Методичні вказівки до виконання

Самостійна робота за цією темою передбачає аналіз управлінських

підходів і механізмів організації діяльності закладу освіти. Здобувач має розкрити роль інноваційних педагогічних технологій як інструменту підвищення ефективності управління освітнім процесом, звертаючи увагу на їх вплив на якість освіти та управлінські рішення.

Аналіз організаційних процесів управління повинен охоплювати питання функціонування закладу освіти, спеціалізації, розподілу праці та департаменталізації, а також їх вплив на результативність управлінської діяльності. Окремо слід розглянути координацію управлінської діяльності та дорадчі форми управління як інструменти забезпечення колегіальності та участі стейкхолдерів у прийнятті рішень.

Під час опрацювання ролі колегіальних органів управління здобувач повинен проаналізувати їх функції, повноваження та значення в системі управління закладом освіти. Завершальним аспектом є дослідження управлінських нарад як інструменту оперативного управління та внутрішньої комунікації.

Тема 4. Управління змінами в освітній діяльності

Питання для самостійної роботи

1. Системне управління розвитком закладу освіти.
2. Нормативна модель інноваційного процесу.
3. Поняття «проблема» та типологія проблем закладу освіти.
4. Проблемно-орієнтований аналіз діяльності закладу освіти.
5. Соціальне замовлення освіти та його вплив на стратегію розвитку.
6. Розробка концептуального проекту стратегії розвитку закладу освіти.

Методичні вказівки до виконання

Опрацьовуючи цю тему, здобувач має зосередитися на розумінні управління змінами як системного процесу розвитку закладу освіти. Аналіз системного управління розвитком передбачає визначення ключових елементів освітньої організації, їх взаємодії та впливу на досягнення стратегічних цілей.

Розгляд нормативної моделі інноваційного процесу має включати аналіз етапів упровадження інновацій та їх нормативного забезпечення. Досліджуючи поняття «проблема» і типологію проблем закладу освіти, здобувач повинен продемонструвати вміння ідентифікувати проблемні зони та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки.

Проблемно-орієнтований аналіз діяльності закладу освіти має поєднувати аналітичні та проектні підходи. Завершальним етапом є осмислення соціального замовлення освіти та розробка концептуального проекту стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників.

Тема 5. Управління конфліктами та безпекою освітнього середовища

Питання для самостійної роботи

1. Згода, компроміс і конфронтація як моделі управління конфліктами.
2. Критика та непринижуюча критика в управлінській комунікації.
3. Асертивна поведінка керівника закладу освіти.
4. Маніпулятивні прийоми в управлінні та шляхи протидії їм.

Методичні вказівки до виконання

Самостійна робота за цією темою спрямована на формування

управлінських компетентностей у сфері забезпечення безпеки та конструктивного управління конфліктами в закладі освіти. Аналіз моделей управління конфліктами (згода, компроміс, конфронтація) має здійснюватися з позицій їх доцільності в різних управлінських ситуаціях.

Особливу увагу необхідно приділити культурі управлінської комунікації, зокрема ролі критики та непринижуючої критики у взаємодії між учасниками освітнього процесу. Розкриваючи асертивну поведінку керівника, здобувач повинен проаналізувати її значення для запобігання конфліктам і підвищення довіри в колективі.

Завершальним аспектом є дослідження маніпулятивних прийомів в управлінні та шляхів протидії їм, з акцентом на формування безпечного, етичного та психологічно комфортного освітнього середовища.

Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) здобувача наукового ступеня доктора філософії денної форми навчання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Практичні завдання:

1. Проаналізувати управління конкретним закладом вищої освіти з позицій методології управління: визначити об'єкт, предмет, суб'єкт управління, домінуючі управлінські підходи та методологічні презумпції.
2. Визначити ключові організаційні цінності ЗВО (місія, візія, стратегічні пріоритети) та оцінити їх узгодженість із реальними управлінськими практиками.
3. Розробити карту відповідальності керівництва ЗВО (ректор, проректори, декани) у контексті прийняття стратегічних і операційних управлінських рішень.
4. Проаналізувати здатність ЗВО до адаптації (цифровізація, дистанційне навчання, міжнародна мобільність) та визначити ключові фактори розвитку.
5. Сформувати короткий форсайт-сценарій розвитку ЗВО на 5–10 років з урахуванням гіг-освіти, глобалізації та трансформації освітнього ринку.
6. Визначити, які наукові та управлінські парадигми домінують у діяльності ЗВО (компетентнісна, когнітивна, аксіологічна, синергетична тощо).
7. Проаналізувати одну освітню програму ЗВО на предмет поліпарадигмальності та трансверсальної взаємодії парадигм.
8. Оцінити відповідність результатів навчання освітньої програми вимогам Національної рамки кваліфікацій та професійних стандартів.
9. Провести ідентифікацію ключових управлінських ризиків ЗВО в умовах VUCA-середовища та запропонувати механізми їх мінімізації.
10. Здійснити рефлексивний аналіз одного управлінського рішення керівництва ЗВО (акредитація, оптимізація структури, відкриття нової ОП).
11. Проаналізувати управління ЗВО з позицій системного, гуманістичного та адаптивного підходів, визначивши їх сильні й

слабкі сторони.

12. Розробити модель мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО з урахуванням аксіологічного та акмеологічного підходів.
13. Оцінити ефективність розподілу праці, департаменталізації та координації управлінської діяльності в ЗВО.
14. Проаналізувати систему внутрішніх управлінських комунікацій (наради, ради, дорадчі органи) та запропонувати напрями її вдосконалення.
15. Застосувати кваліметричний підхід для оцінювання якості освітньої діяльності ЗВО (індикатори, критерії, шкали).
16. Оцінити рівень інноваційної готовності ЗВО (кадровий, організаційний, цифровий, науковий компоненти).
17. Виявити основні причини опору інноваціям у ЗВО та запропонувати управлінські механізми їх подолання.
18. Провести проблемно-орієнтований аналіз розвитку ЗВО з урахуванням соціального замовлення освіти.
19. Розробити концептуальний проєкт стратегії розвитку ЗВО (цілі, пріоритети, індикатори, ризики).
20. Запропонувати систему показників оцінювання ефективності впровадження змін у ЗВО.
21. Провести оцінку фізичної, психологічної та цифрової безпеки освітнього середовища закладу вищої освіти.
22. Проаналізувати систему забезпечення академічної доброчесності в ЗВО та визначити потенційні ризики порушень.
23. Розглянути реальну або змодельовану конфліктну ситуацію між учасниками освітнього процесу та запропонувати управлінське рішення.
24. Запропонувати алгоритм дій керівника ЗВО щодо управління конфліктами з урахуванням стадій конфлікту.
25. Розробити рекомендації для керівників структурних підрозділів ЗВО щодо асертивної поведінки та протидії маніпуляціям.

Здобувач освітнього ступеня доктора філософії в межах опанування навчальної дисципліни повинен самостійно обрати чотири практичні завдання із запропонованого переліку та виконати їх на матеріалах конкретного закладу вищої освіти, діяльність якого є предметом дослідження або професійного інтересу здобувача. Вибір завдань має здійснюватися з урахуванням наукової тематики дисертаційного дослідження, індивідуальної освітньо-наукової траєкторії та актуальних викликів управління розвитком закладів вищої освіти.

Виконання практичних завдань передбачає поглиблений аналітичний та проєктний характер роботи, що включає ідентифікацію управлінських проблем, застосування відповідних методологічних підходів, використання сучасного наукового інструментарію, а також формулювання обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління освітньою діяльністю обраного закладу вищої освіти. У процесі виконання завдань здобувач повинен продемонструвати здатність до критичного мислення, системного аналізу, рефлексії управлінських рішень і синтезу наукових та практичних знань.

Результати виконання обраних практичних завдань необхідно узагальнити та представити у формі презентації, яка має відображати

	логіку дослідження, методологічні засади аналізу, основні аналітичні результати, виявлені проблеми та запропоновані управлінські рішення. Презентація повинна бути структурованою, науково обґрунтованою, візуально зрозумілою та орієнтованою на академічну дискусію. Її зміст має свідчити про рівень сформованості дослідницьких і управлінських компетентностей здобувача, а також про здатність застосовувати теоретичні положення дисципліни до аналізу реальних управлінських процесів у закладі вищої освіти.
--	---

Політика та контроль

Політика щодо дедлайнів та здобуття балів за пропущені заняття	<p>Перескладання лекцій та семінарських занять відбувається у порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>Перескладання лекції: виконання завдання за темою пропущеної лекції.</p> <p>Перескладання семінарських занять: усне опитування по питаннях семінару.</p>
Підсумковий контроль	<p style="text-align: center;">Питання для підсумкового контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптивна та стратегічна парадигми управління освітою. 2. Академічна доброчесність і запобігання академічним правопорушенням. 3. Асертивна поведінка керівника та протидія маніпуляціям в освітньому управлінні. 4. Безпека та комфорт освітнього середовища як об'єкти управління в закладі освіти. 5. Відповідальність суб'єкта управління в освітній сфері. 6. Готовність закладу освіти до змін і інновацій: експериментальні майданчики та співпраця з науковими інституціями. 7. Ентропія, емерджентність, «ефект метелика» в управлінні освітніми системами. 8. Заклад освіти як об'єкт соціального управління: організація, організаційні цінності, специфіка функціонування та управління. 9. Закони, закономірності та принципи наукового управління освітою в контексті сучасних управлінських теорій. 10. Згода, компроміс і конфронтація як моделі управління конфліктами. 11. Інновації в освітній діяльності: типологія, характеристики та управління інноваційними процесами. 12. Інноваційні педагогічні технології як ресурс управління. 13. Компетентнісна, когнітивна та аксіологічна парадигми: системи компетентностей, професійні стандарти та НРК. 14. Комунікативний, маркетинговий і кваліметричний підходи до управління якістю освіти. 15. Конфлікт у закладі освіти: причини, стадії розвитку та управлінські стратегії реагування. 16. Координація управлінської діяльності та дорадчі форми управління.

17. Критика та непринижуюча критика в управлінській комунікації.
18. Маніпулятивні прийоми в управлінні та шляхи протидії їм.
19. Методологічні підходи та концепції управління освітою: системний, функціональний, гуманістичний і культурологічний виміри.
20. Методологія управління освітньою діяльністю: сутність, предмет, функції та роль методологічного вибору в управлінських рішеннях.
21. Мотиваційні, аксіологічні та акмеологічні підходи в управлінні освітньою діяльністю.
22. Нормативна модель інноваційного процесу.
23. Об'єкт і предмет управління закладом освіти: відповідальність суб'єкта управління, управлінські ролі та компетентності.
24. Органи колегіального управління: рада закладу освіти, педагогічна рада, піклувальна рада.
25. Організаційні процеси управління: функціонування, спеціалізація, розподіл праці, департаменталізація.
26. Організаційні форми та механізми управління закладом освіти: колегіальні органи, дорадництво та управлінські комунікації.
27. Освітній ландшафт і навчальне середовище як об'єкти управління.
28. Парадигма провідництва в освіті та дуальна трансверсальна взаємодія освітніх парадигм.
29. Парадигма рефлексивного управління: педагогічна рефлексія, рівні та алгоритм рефлексивного управління.
30. Парадигмальний підхід до управління освітою: наукові, управлінські та педагогічні парадигми та їх еволюція.
31. Поліпарадигмальність і трансверсальна взаємодія парадигм: трансверсальне та латеральне мислення в освітньому управлінні.
32. Поняття «проблема» та типологія проблем закладу освіти.
33. Проблемно-орієнтований аналіз діяльності закладу освіти та соціальне замовлення освіти.
34. Проблемно-орієнтований аналіз діяльності закладу освіти.
35. Рефлексивне управління та освітнє провідництво: рівні рефлексії, алгоритм рефлексивного управління та дуальна трансверсальність парадигм.
36. Ризик і управління ризиками в умовах маловизначеності (VUCA-education, SMART-education, SWOT-аналіз).
37. Ризики безпеки освітнього середовища: щільність, загрози та управлінські механізми забезпечення безпеки.
38. Розвиток і адаптація закладу освіти в умовах змін.
39. Розвиток і адаптація освітньої організації як ключові процеси управління в умовах змін.
40. Розробка концептуального проєкту стратегії розвитку закладу освіти.
41. Синергетична й адаптивна парадигми управління освітою: освітній ландшафт, навчальне середовище та синергії розвитку.
42. Синергетичний цикл управління та синергії освітнього простору.
43. Синергетичний, рефлексивний та адаптивний підходи: адаптивне управління й концепція адаптивної школи.
44. Системне управління розвитком закладу освіти.
45. Системне управління розвитком освіти: емерджентність, ентропійність і мультиплікативність змін.

	<p>46. Ситуаційний, діяльнісний і дослідницький підходи як інструменти управлінського аналізу та прийняття рішень.</p> <p>47. Соціальне замовлення освіти та його вплив на стратегію розвитку.</p> <p>48. Стратегічна та ризик-орієнтована парадигми управління: VUCA-education, SMART-education, SWOT-аналіз, управління маловизначеністю.</p> <p>49. Стратегія розвитку закладу освіти: концептуальний проєкт і нормативна модель інноваційного процесу.</p> <p>50. Сучасні виклики та перспективи управління освітою: гіг-освіта, «світове село», футурологія та форсайт.</p> <p>51. Сучасні виклики управління освітою: гіг-освіта, концепція «світового села».</p> <p>52. Управління змінами та розвитком закладу освіти: теоретичні засади, ефективність і саморозвиток організації.</p> <p>53. Управління конфліктами через комунікацію: згода, компроміс, конфронтація, культура критики.</p> <p>54. Управлінські наради як інструмент оперативного управління.</p> <p>55. Футурологія та форсайт як інструменти стратегічного прогнозування розвитку освіти.</p>														
<p style="text-align: center;">Критерії оцінювання</p>	<p>1. Положення про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>2. Положення про систему рейтингового оцінювання результатів освітньої діяльності здобувачів вищої освіти у Хмельницькому університеті управління та права наказом від 19.02.2019 р. №74/19 (http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya_ratings.pdf)</p> <p>Нарахування балів здобувачам вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Заочна форма здобуття освіти</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">5 балів – за результатами навчання під час лекцій</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">25 балів – за результатами навчання під час семінарських (практичних, лабораторних) занять</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">30 балів – за результатами самостійної роботи</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"><i>Якщо здобувач вищої освіти погоджується з перерахунком</i></td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"><i>Якщо здобувач вищої освіти не погоджується з перерахунком</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Результати підсумкової оцінки визначаються за формулою: $\sum c = \text{Бпк} * 100 / 60$, де: $\sum c$ – загальна кількість балів; Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">40 балів за результатами складання заліку</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Максимально 100 балів за результатами вивчення дисципліни</td> </tr> </table>	Заочна форма здобуття освіти		5 балів – за результатами навчання під час лекцій		25 балів – за результатами навчання під час семінарських (практичних, лабораторних) занять		30 балів – за результатами самостійної роботи		<i>Якщо здобувач вищої освіти погоджується з перерахунком</i>	<i>Якщо здобувач вищої освіти не погоджується з перерахунком</i>	Результати підсумкової оцінки визначаються за формулою: $\sum c = \text{Бпк} * 100 / 60$, де: $\sum c$ – загальна кількість балів; Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль	40 балів за результатами складання заліку	Максимально 100 балів за результатами вивчення дисципліни	
Заочна форма здобуття освіти															
5 балів – за результатами навчання під час лекцій															
25 балів – за результатами навчання під час семінарських (практичних, лабораторних) занять															
30 балів – за результатами самостійної роботи															
<i>Якщо здобувач вищої освіти погоджується з перерахунком</i>	<i>Якщо здобувач вищої освіти не погоджується з перерахунком</i>														
Результати підсумкової оцінки визначаються за формулою: $\sum c = \text{Бпк} * 100 / 60$, де: $\sum c$ – загальна кількість балів; Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль	40 балів за результатами складання заліку														
Максимально 100 балів за результатами вивчення дисципліни															

Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **лекцій** з навчальної дисципліни, визначається у пропорційному співвідношенні до кількості відвіданих лекцій. Загальна кількість балів визначається за формулою:

$$\sum_{л} = \Phi_{л} / \Pi_{л} \times \text{Мах}, \text{ де:}$$

$\sum_{л}$ – загальна кількість балів;

$\Phi_{л}$ – кількість фактично відвіданих лекцій;

$\Pi_{л}$ – планова кількість лекцій, визначена робочою програмою;

Мах – максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати за роботу на лекціях.

Кількість балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **семінарських** (практичних, лабораторних) занять з навчальної дисципліни, визначається за формулою:

$$\sum_{с} = (B_1 + B_2 + \dots + B_n) / n \times K, \text{ де:}$$

$\sum_{с}$ – загальна кількість балів;

B – кількість балів, отриманих на одному занятті;

n – кількість семінарських (практичних, лабораторних) занять, визначених робочою програмою;

K – коефіцієнт, який, як правило, дорівнює 7 (для денної форми здобуття освіти) або 6 (для заочної форми здобуття освіти).

Коефіцієнт K може бути іншим з урахуванням специфіки навчальної дисципліни.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття здобувачеві вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань здобувачів вищої освіти наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

Обсяг балів за самостійну роботу розподіляється пропорційно за виконання 5 письмових робіт та індивідуального завдання. Загалом за виконання самостійної роботи здобувач вищої освіти денної форми навчання може одержати максимально 30 балів.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Розподіл балів для самостійної роботи

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми					Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	2	2	2	2	2	10
2.	Індивідуальне завдання	20					20
	Усього балів						30

Підсумовування балів за результатами вивчення навчальної дисципліни здійснюється як правило, на підставі результатів поточного контролю;

Семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни (за

умови, що здобувачем за поточний контроль накопичено 36 і більше балів) обчислюється за формулою:

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

Σc – загальна кількість балів;

Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль.

Здобувач освіти, який бажає отримати підсумковий бал вищий за розрахунковий (відповідно до зазначеної формули) із залікової навчальної дисципліни, має право скласти семестровий залік. У такому разі семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни обчислюється шляхом додавання накопичених здобувачем освіти балів з поточного та семестрового контролю.

У разі отримання здобувачем вищої освіти на заліку підсумкової оцінки, що є нижчою ніж розрахункова, йому виставляється розрахункова оцінка. Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані здобувачам вищої освіти відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, практичного завдання і тестові завдання екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Розподіл балів для семестрового контролю у формі заліку

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання	10			
2.	Максимальна кількість балів за відповідь на тестові завдання		20,0	-	20,0
3.	Максимальна кількість балів за задачу		-	10,0	10,0
	<i>Усього балів</i>	10,0	20,0	10,0	40,0

Можливість визнання результатів неформальної освіти

Здобувачу вищої освіти визнаються результати неформальної освіти за тематикою, пов'язаною з навчальною дисципліною, у порядку, визначеному Положенням про порядок визнання результатів навчання у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (<https://surl.li/fxneax>) (за умов наявності сертифікату). Кількість зарахованих балів залежить від тематики онлайн курсу.

Здобувачу вищої освіти можуть визнаватись результати участі у: конкурсі, науково-практичній конференції, тренінгу, турнірі, брейн-рингу тощо. Оцінювання результатів неформальної та/або інформальної освіти здійснюється відповідно до обсягу та складності виконаних завдань, а кількість балів визначається викладачем навчальної дисципліни.

Політика академічної доброчесності

Розділ «Академічна доброчесність» на сайті Університету <http://univer.km.ua/page.php?pid=188>

Політика врегулювання

Етичний кодекс Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджений рішенням вченої ради

конфліктів	університету 27 травня 2020 року, протокол № 9, введений в дію наказом від 27.05.2020 р. № 201/20 (http://univer.km.ua/doc/Etichniy_kodeks.pdf)
Зворотній зв'язок	1. Під час аудиторних занять, консультацій. 2. За допомогою анкетування після завершення вивчення навчальної дисципліни, регулярних анкетувань здобувачів вищої освіти, що проводяться в університеті.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

РОЗРОБНИКИ	завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, кандидатка економічних наук, доцентка Наталія ЗАХАРКЕВИЧ
ГАРАНТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ	Професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, доктор економічних наук, професор Віктор СИНЧАК
СХВАЛЕНО	рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій 28 жовтня 2025 року, протокол № 3.