



**Силабус**  
навчальної дисципліни  
**Менеджмент в освіті**  
2025-2026 навчальний рік

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Освітня програма        | «Середня освіта (мова і література (англійська))»                                                                                                                                                                                                                             |
| Спеціальність           | A4 Середня освіта                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Предметна спеціальність | A4.02 Середня освіта (Мова та зарубіжна література (англійська))                                                                                                                                                                                                              |
| Спеціалізація           | A4.021 Середня освіта (Англійська мова та зарубіжна література)                                                                                                                                                                                                               |
| Галузь знань            | A Освіта                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Рівень вищої освіти     | другий (магістерський) рівень вищої освіти                                                                                                                                                                                                                                    |
| Статус дисципліни       | обов'язкова                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Викладач                | Крижко Василь Васильович                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Посилання на сайт       | <a href="http://bdpu.org/faculties/gef/structure-gef/kaf-management-and-administration/composition-kaf-pedagogies-higher-school/krizhko/">http://bdpu.org/faculties/gef/structure-gef/kaf-management-and-administration/composition-kaf-pedagogies-higher-school/krizhko/</a> |
| Контактний телефон      | +38(068)939-74-46                                                                                                                                                                                                                                                             |
| E-mail викладача        | vvkprof@ukr.net, vv_kryzhko@bdpu.org.ua                                                                                                                                                                                                                                       |
| Графік консультацій     | здійснюються індивідуально із застосуванням дистанційних технологій                                                                                                                                                                                                           |

**Обсяг курсу на поточний навчальний рік:**

| Кількість кредитів / годин | Форма навчання       | Лекції  | Практичні заняття | Самостійна робота | Звітність |
|----------------------------|----------------------|---------|-------------------|-------------------|-----------|
| 3 / 90 год.                | очна (денна)         | 12 год. | 12 год.           | 66 год.           | екзамен   |
|                            | заочна (дистанційна) | 4 год.  | 4 год.            | 82 год.           |           |

**Семестр:** осінній

**Мова навчання:** українська

**Ключові слова:** менеджмент, менеджмент в освіті, освітнє середовище, управлінська діяльність, бізнес-освіта, технології менеджменту освіти, психологічний ресурс менеджера освіти.

**Мета та предмет курсу:** метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» є підготовка здобувачів другого рівня вищої освіти до здійснення кваліфікованого управління закладами освіти.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» є теоретико-методологічні та практичні фактори побудови, функціонування й управління освітніми інституціями на державному, міждержавному, міжнародному та транснаціональному рівнях.

Технологія управління освітою ресурсами наукового менеджменту є послідовним цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер і формується через функції: конкретні види управлінської діяльності, які забезпечують формування прийомів, способів управлінського впливу на освітню сферу. Методологія осмислення менеджменту освітньої сфери кардинально не відрізняється від аналогічних підходів, напрацьованих у традиційному менеджменті, однак має досить складне гуманітарне навантаження.

Функції менеджменту освіти сформувалися у процесі створення розгалуженої структурно-функціональної системи освітянської сфери сучасної держави Україна, національного суспільства, відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління цією галуззю.

**Основні програмні компетентності і результати навчання** згідно з вимогами освітньо-професійної програми:

**Інтегральна компетентність (ІК)**

Здатність вирішувати складні завдання або проблеми в галузі освіти, що передбачає впровадження інновацій та/або проведення педагогічних досліджень і характеризується невизначеністю умов.

**Загальні компетентності (ЗК)**

**ЗК 1** Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та застосування знань у практичних ситуаціях.

**ЗК 2** Здатність комунікувати з учасниками освітнього процесу державною та іноземною мовами у ході навчально-пізнавальної і професійної діяльності як усно, так і письмово.

**ЗК 3** Здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук, критичний аналіз та обробку інформації з різних джерел, ефективно використовувати цифрові ресурси і технології в освітньому процесі і професійній діяльності.

**ЗК 4** Здатність діяти автономно, свідомо і відповідально, генерувати нові ідеї (креативність) та приймати обґрунтовані рішення у навчальній і професійній діяльності.

**ЗК 5** Здатність до міжособистісної взаємодії та роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня.

**ЗК 6** Здатність реалізувати свої права та обов'язки як члена суспільства; усвідомлення цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідності його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

**ЗК 7** Здатність зберігати і примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу, значення у розвитку суспільства, техніки і технологій.

**ЗК 8** Здатність забезпечувати функціонування безпечного та інклюзивного освітнього середовища, працювати на постконфліктних/деокупованих територіях; керувати власним психоемоційним станом у ході освітньої і професійної діяльності; формувати у здобувачів освіти культуру здорового й безпечного способу життя та дотримуватись самому.

**ЗК 9** Здатність поважати різноманітність і мультикультурність суспільства, усвідомлювати необхідність рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу.

**ЗК 10** Здатність виявляти та вирішувати проблеми у сфері професійної діяльності, планувати і здійснювати науково-педагогічні дослідження, об'єктивно оцінювати та презентувати їх результати фахівцям і широкому загалу.

**ЗК 11** Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

**Фахові компетентності (ФК)**

**ФК 1** Здатність до поглиблення знань і розуміння предметної області та професійної діяльності.

**ФК 2** Здатність використовувати інновації у професійній діяльності.

**ФК 3** Здатність здійснювати моніторинг власної педагогічної діяльності і визначати потреби, перспективи та наявні ресурси для професійного розвитку впродовж життя.

**ФК 4** Здатність до моделювання змісту навчання, формування в учнів ключових компетентностей та здійснення інтегрованого навчання.

**ФК 5** Здатність використовувати ефективні шляхи мотивації учнів до саморозвитку, спрямовувати їх на прогрес і формувати у них обґрунтовану позитивну самооцінку.

**ФК 6** Здатність до конструктивної та безпечної взаємодії з учасниками освітнього процесу.

**ФК 7** Здатність забезпечувати функціонування безпечного та інклюзивного освітнього середовища.

**ФК 8** Здатність формувати в учнів культуру академічної доброчесності та дотримуватися її принципів у власній професійній діяльності.

**Професійні компетентності (ПК)**

**ПК 2** Здатність здійснювати науково-педагогічне спілкування у філологічній галузі, планувати і проводити навчальні заняття та виховні заходи з іноземної мови та зарубіжної літератури у закладах середньої та вищої освіти, в тому числі за умов дистанційного та змішаного навчання.

### **Програмні результати навчання (РН)**

**РН 1** Демонструє вміння застосовувати знання з психології, педагогіки, фундаментальних і прикладних наук (відповідно до предметної спеціальності) у практичних ситуаціях здійснення освітньої діяльності, поглиблює знання з предметної області.

**РН 2** Демонструє вміння використовувати цифрові освітні ресурси, інформаційні та комунікаційні технології для пошуку, обробки та обміну інформацією у професійній діяльності, презентації власних та спільних результатів, реалізації дистанційного та змішаного навчання тощо.

**РН 3** Називає і описує основні принципи, функції, сучасні форми та методи управління освітньої діяльності, демонструє вміння планувати й управляти освітньою діяльністю, забезпечувати та оцінювати її якість.

**РН 4** Формулює наявні проблеми у сфері освітньої діяльності, демонструє навички їх критичного аналізу, генерує нові ідеї, аргументує можливі шляхи їх вирішення та критично оцінює їх спроможність.

**РН 5** Описує методiku розробки освітніх проєктів, пояснює зміст та призначення їх етапів, аналізує спроможність управління процесом їх впровадження, прогнозує очікувані результати.

**РН 6** Визначає і характеризує основні принципи, закони та методики науково-педагогічних досліджень; описує апарат науково-педагогічного дослідження, демонструє навички презентації результатів науково-педагогічного дослідження.

**РН 7** Визначає, аналізує та характеризує педагогічні інновації, демонструє вміння їх практичного застосування у професійній діяльності.

**РН 8** Описує показники якості педагогічної діяльності, аналізує можливі впливи на них внутрішніх і зовнішніх чинників, визначає індивідуальні професійні потреби, шляхи покращення власної педагогічної майстерності, обирає ресурси для професійного розвитку впродовж життя.

**РН 10** Називає і аналізує шляхи мотивації учнів до саморозвитку, демонструє вміння розробляти план практичної реалізації для формування адекватної позитивної самооцінки й я-ідентичності.

**РН 11** Демонструє уміння забезпечувати конструктивну та безпечну взаємодію з учасниками освітнього процесу.

**РН 12** Знає та дотримується умов функціонування безпечного та інклюзивного освітнього середовища.

**РН 13** Демонструє здатність діяти автономно і в команді.

**РН 14** Демонструє дотримання культури академічної доброчесності у власній діяльності та демонструє вміння формувати її в учнів.

**РН 15** Знає та дотримується умов функціонування безпечного та інклюзивного освітнього середовища, у тому числі й на постконфліктних/деокупованих територіях; демонструє здатність діяти автономно і в команді, керувати власним психоемоційним станом, уміння забезпечувати рівноправну і конструктивну взаємодію з учасниками освітнього процесу, формувати позитивну мотивацію до саморозвитку та адекватну самооцінку власної діяльності.

### **Зміст курсу:**

Менеджмент як наука та мистецтво управління: управлінський континуум. Сутність менеджменту. Природа людської праці, визначення факторів та умов ефективної співпраці. Діяльність як основа людського існування та розвитку потенціалу держави. Науковий характер управління освітою. Мистецькі ознаки менеджменту. Функції менеджменту: науковий апарат менеджменту. Основні функції та їх характеристики: а) прогнозування та планування; б) організація роботи; в) мотивація; г) координація та регулювання; д) контроль, облік та аналіз. Організаційні відносини в системі менеджменту: професійно важливі якості (риси) менеджера. Методи менеджменту. Поняття «організація», «організаційна структура» та «організаційна культура». Типи організаційних структур управління. Індивідуальні, психологічні, соціальні основи ПВЯ менеджера. Психологічні методи управління: визначення потреб, дослідження мотивів, організація мотивації. Група економічних методів менеджменту. Адміністративні, організаційно-розпорядчі методи управління.

Теорія «м'якої» та «твердої» сили в управлінні. Бірюзовий менеджмент, Agile-менеджмент, керівник «п'ятого рівня», провідницька місія менеджменту. Теорія мотивації в менеджменті: потреба як основа мотивації. Класифікація потреб. Піраміда А. Маслоу. Освітні потреби. Теорія соціальної відповідальності в управлінні освітою. Провідні мотиви здобуття освітньої послуги. Теорія обмежень: поняття «обмеження» в управлінні. Вміння управляти

ризиками. Вміння управляти перспективою. Вміння управляти безконфліктністю. Менеджмент розвитку освітньої установи: поняття «зміна». Поняття «розвиток», «управління розвитком» системи. Фактори розвитку освітньої системи. Управлінський вплив на перспективи установи освіти.

**Методи навчання:** словесні (пояснення, розповідь, дискусія, бесіда); наочні (презентації); практичні (аналіз фрагментів лекцій здобувачів); методи стимулювання освітньої діяльності (метод навчальної дискусії, метод опори на життєвий досвід здобувачів, створення ситуацій пізнавальної новизни); методи активного навчання (вирішення ситуаційних задач (кейсів), ділові ігри; робота в малих групах); методи контролю і самоконтролю (метод усного контролю, метод письмового контролю).

**Політика курсу (особливості проведення навчальних занять):** основні засади й принципи освітньої діяльності здобувачів другого рівня вищої освіти, оцінювання результатів навчання, забезпечення якості освітнього процесу, права та обов'язки учасників освітнього процесу, відвідування навчальних занять студентами визначаються вимогами організації навчального процесу в БДПУ та Положенням про організацію освітнього процесу в Бердянському державному педагогічному університеті ([http://bdpu.org/wp-content/uploads/2020/03/OOP\\_BSPU\\_2020-1.pdf](http://bdpu.org/wp-content/uploads/2020/03/OOP_BSPU_2020-1.pdf)); критерії та порядок оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти визначаються Положенням про критерії та порядок оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у Бердянському державному педагогічному університеті ([http://bdpu.org/wp-content/uploads/2020/03/KOND\\_BSPU\\_2019-1.pdf](http://bdpu.org/wp-content/uploads/2020/03/KOND_BSPU_2019-1.pdf)). Етичні норми академічної діяльності здобувачів другого рівня вищої освіти регламентуються Положенням про академічну доброчесність у Бердянському державному педагогічному університеті ([http://bdpu.org/wp-content/uploads/2020/03/akademdobrochesnist-\\_sayt.pdf](http://bdpu.org/wp-content/uploads/2020/03/akademdobrochesnist-_sayt.pdf)). Висока академічна культура та європейські стандарти якості освіти, яких дотримуються у БДПУ, вимагають від дослідників відповідального ставлення до вибору джерел; ресурси, на які здійснюються посилання, узгоджуються з викладачем.

**Технічне й програмне забезпечення/обладнання, наочність:** ноутбук, навчальна платформа Moodle (кафедра менеджменту та адміністрування: <https://edu.bdpu.org/course/index.php?categoryid=22>), платформа Zoom та YouTube.

### Система оцінювання та вимоги

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів здійснюється відповідно до Положення про порядок оцінювання знань здобувачів у Бердянському державному педагогічному університеті. Система оцінювання однакова для денної та заочної (дистанційної) форм здобуття освіти.

Підсумковий рейтинг з навчальної дисципліни – це сума рейтингової оцінки за результатами поточної успішності здобувачів вищої освіти (сума балів за поточну роботу на практичних заняттях та балів за самостійну роботу) і рейтингової оцінки за результатами семестрового екзамену.

За **весь курс** здобувач отримує **максимум 100 балів (підсумкова оцінка)**. До їх складу входять: **60 балів** – поточний контроль успішності (40 балів – практичні заняття, 20 балів – самостійна робота), включно з рубіжним контролем; **40 балів** – підсумковий контроль (екзамен у формі підсумкового тесту).

Таблиця 1. Максимальна вага поточного та підсумкового контролю у балах

| Вид контролю                | Максимальна кількість балів | Підсумкова оцінка |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|
| <b>Поточний контроль</b>    |                             | 100               |
| Практичні заняття           | 40                          |                   |
| Самостійна робота           | 20                          |                   |
| <b>Підсумковий контроль</b> |                             |                   |
| Екзамен                     | 40                          |                   |

**Оцінювання на практичних заняттях і самостійної роботи.** Робота здобувача на кожному практичному занятті та кожне завдання самостійної роботи оцінюються за шкалою 1–7 балів: 1 = F (критично низький рівень); 2 = FX (незадовільно з можливістю перескладання); 3 = E (задовільно); 4 = D (задовільно+); 5 = C (добре); 6 = B (добре+); 7 = A (відмінно).

**Рубіжний контроль** проводиться на останньому практичному занятті у формі тестування за темами 1–12. Він оцінюється за шкалою 1–7 балів як одне з практичних занять і входить до суми балів А.

Отримані бали переводяться у 100-бальну шкалу за формулами:

**Формула переведення балів за практичні заняття:**  $N_{\text{практ}} = (A \div B) \times 40$ ,

де  $N_{\text{практ}}$  – остаточні бали за практичні заняття (максимум 40); А – сума всіх балів, отриманих здобувачем на практичних заняттях; В – максимально можлива сума балів на практичних заняттях = кількість практичних занять  $\times$  7: для денної форми 6 занять  $\times$  7 = 42 бали, для заочної (дистанційної) форми 2 заняття  $\times$  7 = 14 балів.

**Формула переведення балів за самостійну роботу:**  $N_{\text{сам}} = (C \div D) \times 20$ ,

де  $N_{\text{сам}}$  – остаточні бали за самостійну роботу (максимум 20); С – сума всіх балів, отриманих здобувачем за самостійну роботу; D – максимально можлива сума балів за самостійну роботу = кількість завдань самостійної роботи  $\times$  7.

Приклад. Здобувач денної форми набрав 35 балів з 42 можливих на практичних заняттях:  $N_{\text{практ}} = (35 \div 42) \times 40 \approx 33$  бали.

Таблиця 2. Розподіл набраних здобувачем балів під час підсумкового контролю (екзамен)

| Види робіт                         | Кількість набраних балів |           |           |           |
|------------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                    | F – FX                   | E – D     | C – B     | A         |
| <b>Екзамен:</b>                    |                          |           |           |           |
| Підсумковий тест                   | 10                       | 20        | 30        | 40        |
| <b>Максимальна кількість балів</b> | <b>10</b>                | <b>20</b> | <b>30</b> | <b>40</b> |

Підсумкова оцінка є сумою балів, набраних за практичні заняття, самостійну роботу та на екзамені ( $40 + 20 + 40 = 100$ ), та визначається за національною шкалою та шкалою ЄКТС (табл. 3).

Таблиця 3. Внутрішня університетська шкала оцінювання

| Шкала оцінювання, що використовується в університеті | Шкала оцінювання ЄКТС                     |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 90-100                                               | A                                         |
| 78-89                                                | B                                         |
| 65-77                                                | C                                         |
| 58-64                                                | D                                         |
| 50-57                                                | E                                         |
| 35-49                                                | FX (з можливістю повторного складання)    |
| 1-34                                                 | F (з обов'язковим повторним вивченням ОК) |

### Список рекомендованих джерел

#### Базова

1. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
2. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.
3. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. Київ : Ленвіт, 2007. 263 с.
4. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. В. Крижка ; авт. кол. : Василь Крижка, Валерій Радул, Сергій Клепко, Григорій Луценко, Ольга Старокожко, Сергій Немченко, Юлія Кондратенко. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.
5. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., випр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
6. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/Мармаза%20О.%20І.%20Менеджмент%20освітньої%20організації%20.pdf>

7. Черниш А. П. Менеджмент освіти : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Університет» КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2008. 324 с.

8. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент : навчальний посібник. Київ : Главник, 2006. 144 с.

9. Мороз І. В. Менеджмент і моніторинг освіти : навчально-методичний посібник. Київ : Освіта України, 2006. 144 с.

#### **Допоміжна**

10. Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для вищих навч. закладів. Харків : Гімназія, 2010. 288 с.

11. Малаканова Л. В. Менеджмент в освіті : програма навчальної дисципліни. Полтава : ПНПУ, 2011. 33 с.

12. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.

13. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПП ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

14. Коберник О. М., Гагарін М. І. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3-тє вид. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 242 с.

15. Пеню В. В. Менеджмент в закладах освіти : метод. вказівки до семінарських занять та самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 014.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини). Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2021. 48 с.

16. Шоутен Т., Даниленко Л. І., Зайченко О. І., Софій Н. З. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / за заг. ред. Л. Даниленко ; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». Київ : СПД ФО Парашин К. С., 2009. 112 с.

17. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

18. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.

19. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

#### **Інформаційні ресурси**

20. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>

21. Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/uk-ua/>

22. Нормативно-правова база наукової діяльності у вищих навчальних закладах. URL: <http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/diyalnist/nauka/naukova-diyalnist-uvishchikhnnavchalnikhzakladakh/4688>

23. ЛІГА:ЗАКОН : інформаційно-довідкова система з нормативно-правової інформації. URL: <https://www.liga.net/>

24. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>