

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Львівський  
національний університет імені Івана Франка Факультет  
педагогічної освіти Кафедра загальної педагогіки та педагогіки  
вищої школи**

**Затверджено**

На засіданні кафедри загальної педагогіки  
та педагогіки вищої школи  
факультету педагогічної освіти  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
(протокол № \_ від \_\_\_\_\_ р.)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ проф. Квас О. В.

**Силабус з навчальної дисципліни «Освітній менеджмент у  
вищій школі», що викладається в межах ОПШ  
«Філософія» другого (магістерського) рівня вищої освіти  
для здобувачів зі спеціальності 033 «Філософія» галузі  
знань 03 «Гуманітарні науки»**

Львів 2023-2024 н. р.

<b>Назва дисципліни</b>	Освітній менеджмент у вищій школі
<b>Адреса викладання дисципліни</b>	м. Львів, вул. Туган-Барановського, 7, кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Факультет педагогічної освіти, кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	03 Гуманітарні науки, 033 Філософія
<b>Викладачі дисципліни</b> <b>Контактна викладачів</b>	Караманов Олексій Владиславович, д-р пед. наук, професор; Заячук Юлія Дмитрівна, кандидат пед. наук, доцент, професор / доцент кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи <a href="mailto:oleksiy.karamanov@lnu.edu.ua">oleksiy.karamanov@lnu.edu.ua</a> <a href="mailto:yuliya.zayachuk@lnu.edu.ua">yuliya.zayachuk@lnu.edu.ua</a> кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи вул. Туган-Барановського, 7; (032) 239-47-65
<b>Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються</b>	Вівторок, 14.00-15.00 (кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи, вул. Туган-Барановського, 7). Консультації в день проведення лекцій/семінарських занять (за попередньою домовленістю). Он-лайн консультації (за попередньою домовленістю). Консультації перед іспитом.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="https://pedagogy.lnu.edu.ua/employee/zayachuk-yuliya-dmytrivna">https://pedagogy.lnu.edu.ua/employee/zayachuk-yuliya-dmytrivna</a>
<b>Інформація про дисципліну</b>	Дисципліна «Освітній менеджмент у вищій школі» є нормативною дисципліною зі спеціальності 033 «Філософія», (кваліфікації «Магістр філософії») для освітньо-професійної програми «Філософія» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Дисципліна викладається в I семестрі в обсязі 4 кредитів за Європейською кредитно-трансферною системою ECTS. Предметом вивчення навчальної дисципліни є питання модернізації освітнього менеджменту у вищій школі як рушійної сили освітнього процесу та фактору якості освіти, актуалізоване на етапі інтегрування системи вищої освіти України в єдиний європейський простір вищої освіти. Вагомим для розробки навчальної дисципліни є аспект адаптації найкращого європейського досвіду з розвитку освітньої галузі.
<b>Коротка анотація дисципліни</b>	Дисципліна «Освітній менеджмент у вищій школі» орієнтована на формування психолого-педагогічної готовності до здійснення управлінської діяльності та призначена для формування і розвитку у магістрантів низки компетентностей, зокрема: приймати ефективні рішення щодо стратегії розвитку закладу вищої освіти; здійснювати аналіз, оцінку сучасних світових процесів розвитку вищої освіти і прогнозування ризиків, пов'язаних з новою динамікою вищої освіти; аналізувати реформу в галузі освітнього менеджменту та управління закладом вищої освіти як частину трансформації європейської вищої освіти; створювати психологічно комфортну атмосферу та підтримувати дух партнерства у команді; розробляти наукові проекти у галузі освітнього менеджменту у вищій школі і презентувати їх результати. Навчальним планом передбачено в рамках курсу 32 годин аудиторних занять (16 год. лекцій та 16 год. практичних) і 88 годин самостійної роботи для магістрантів денної форми навчання.

<p><b>Мета та цілі дисципліни</b></p>	<p>Метою викладання навчальної дисципліни «Освітній менеджмент у вищій школі» є надання студентам систематизованих знань з теорії і практики освітнього менеджменту, формування комплексних компетенцій менеджера освіти, розвиток організаторських здібностей, системного, творчого, аналітичного мислення та сприяння формуванню вмінь створювати психологічно комфортну атмосферу та дух партнерства в закладі освіти. Курс присвячено окресленню задач менеджменту у вищій школі, питанню стратегії розвитку закладу вищої освіти, в тому числі інтернаціоналізації як однієї з них, а також аналізу європейської реформи освітнього менеджменту та управління закладами вищої освіти як частини трансформації сучасної вищої освіти, та питанням інтегрування вищої освіти України у європейський простір вищої освіти.</p>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Базова</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. – Харків, 2017. – 126 с.</li> <li>2. Менеджмент в освіті / За ред. проф. В. Крижка. – К.: Освіта України, 2020. – 465 с.</li> <li>3. Менеджмент і організаційний розвиток вищої школи: підруч. / За заг. ред. М. Н. Певзнера. – Дніпропетровськ, 2012. – 528 с.</li> <li>4. Освітній менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – К., 2003.</li> <li>5. Освітні реформи: місія, дійсність, рефлексія: монографія / За ред. В. Кременя, Т. Левовицького, В. Огнев'юка, С. Сисоєвої. – К.: ТОВ «Видавниче підприємство «Едельвейс», 2013. – 460 с. Режим доступу: <a href="https://lib.iitta.gov.ua/711911/1/ukr_pol_monograf_478_06.pdf">https://lib.iitta.gov.ua/711911/1/ukr_pol_monograf_478_06.pdf</a>.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Допоміжна</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Аніскіна Н. О., Пасечнікова С. П. Технологія планування стратегічних змін. – Харків, 2005.</li> <li>7. Бугров В., Гожик А., Жданова К. та ін. Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні: монографія. – Київ: Пріоритети, 2014. Режим доступу: <a href="https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/bologna-process-in-ukraine.pdf">https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/bologna-process-in-ukraine.pdf</a></li> <li>8. Бурдонос Л. І., Малишко В. В. Менеджмент і маркетинг в освіті: навч.-метод. посіб. – Переяслав-Хмельницький, 2019. – 90 с.</li> <li>9. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент. – К., 2006.</li> <li>10. Дебич М. Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти: міжнародний досвід. – Ніжин, 2019. Режим доступу: <a href="https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Debych_M_2-12-2019_monogr_disert.pdf">https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Debych_M_2-12-2019_monogr_disert.pdf</a></li> <li>11. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. К.: Ленвіт, 2007. – 264 с.</li> <li>12. Заячук Ю. Д. Інтернаціоналізація як складова діяльності університету та її роль у сучасній динаміці вищої освіти // Український педагогічний журнал. – 2020. – № 4. – С. 34–44. doi: <a href="https://doi.org/10.32405/2411-1317-2020-4-34-44">https://doi.org/10.32405/2411-1317-2020-4-34-44</a></li> <li>13. Заячук Ю. Д. Освітній програми ЄС та можливості для викладача українського університету // Український педагогічний журнал. – 2021. – № 2. – С. 5–19. doi: <a href="https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-5-19">doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-5-19</a>.</li> <li>14. Коротяєв Б. І., Курило В. С. Освітній простір: очікування та виклики часу й життя: монографія. – Луганськ, 2009. – 308 с.</li> <li>15. Крижка В. В. Теорія і практика менеджменту в освіті: Навч. посіб. – К., 2005.</li> </ol>

16. Курбатов С. Університетські рейтинги як фактор легітимізації елітного статусу освіти в сучасних умовах. – Суми, 2010. – 48 с.
17. Стеценко І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: навч. посіб. – К.: АСК, 2004.
18. Управління освітнім процесом у закладах вищої освіти / За заг. ред. Г. Ф. Пономарьової. – Харків, 2018. – 56 с.
19. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. – Кам'янець-Подільський, 2004.
20. Slowey M., Schuetze H., Zubrzycki T. Inequality, Innovation and Reform in Higher Education Inequality. – Cham, Switzerland, 2020. – 330 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28227-1>.
21. Schuetze H. University Governance Reform: The Drivers and the Driven // University Governance and reform. – Pittsburg, 2012. – P. 3–10.
22. Wolter A. From the Academic Republic to the Managerial University: The Implementation of New Governance Structures in German Higher Education // University of Tsukuba, Journal of University Studies, 2007. – № 35. – P. 111–133.

#### Документи та інтернет-джерела

1. Еразмус+: Керівництво до програми (Programme Guide), 2018. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.stu.cn.ua/media/files/pdf/erazm15.pdf>
2. «Горизонт Європа» – продовження програми Горизонт 2020. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://prof.nau.edu.ua/innonews/horizon-europe-nastupna-ramkova-programa-doslidzhen-ta-innovacij/>
3. Закон України «Про вищу освіту» від 1.07.2014 р. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/law/2235/>
4. Закон України «Про освіту», 2017 р. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
5. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/nsro\\_1221.pdf](http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/nsro_1221.pdf)
6. Положення про забезпечення академічної доброчесності у Львівському національному університеті імені Івана Франка [Електронний ресурс]. // Режим доступу: [https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/reg\\_academic\\_virtue.pdf](https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/reg_academic_virtue.pdf)
7. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти: нова редакція, ухвалена на Міністерській конференції 14–15 травня 2015 року. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/%d0%94%d0%be%d0%b4%d0%b0%d1%82%d0%be%d0%ba-1-%d0%a1%d1%82%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%82%d0%b8-%d1%96-%d1%80%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%96%cc%88-%d1%89%d0%be%d0%b4%d0%be-%d0%b7%d0%b0%d0%b1%d0%b5%d0%b7%d0%bf%d0%b5%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d1%8f-%d1%8f%d0%ba%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96-%d0%b2-%d0%84%d0%b2%d1%80%d0%be%d0%bf%d0%b5%d0%b8%cc%86%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%be%d0%bc%d1%83-%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d1%96-%d0%b2%d0%b8%d1%89%d0%be%d1%96%cc%88-%d0%be%d1%81%d0%b2%d1%96%d1%82%d0%b8.pdf>
8. Europass European Union. Create your Europass CV. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://europa.eu/europass/en/create-europass-cv>
9. European Research Council. All about ERC funding. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://erc.europa.eu/>

10. Німецька служба академічних обмінів. Пошук стипендій.  
 [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.daad-ukraine.org/uk/poshuk-stipendij/>

<b>Обсяг курсу</b>	Для магістрантів денної форми навчання: 32 годин аудиторних, з них 16 годин лекцій 16 годин практичних занять 88 годин самостійної роботи
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p><i>Знання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розуміти сутність, зміст і задачі освітнього менеджменту у вищій школі, сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «менеджмент в освіті», сутність законів менеджменту.</li> <li>• Розуміти сутність стратегічного управління та його етапів, приймати ефективні рішення щодо стратегії розвитку закладу вищої освіти, інтернаціоналізації як стратегії його розвитку, а також умов ефективної організації роботи закладу вищої освіти.</li> <li>• Знати стилі менеджменту, професійні та особистісні характеристики менеджера освіти у вищій школі.</li> <li>• Знати світові тенденції розвитку сучасної вищої освіти та вміти їх аналізувати, оцінювати і прогнозувати.</li> <li>• Розуміти суть реформи в галузі освітнього менеджменту та управління закладом вищої освіти як важливої частини трансформації європейської вищої освіти.</li> <li>• Здійснювати аналіз, оцінку і прогнозування ризиків, пов'язаних з новою динамікою вищої освіти і формуванням ринку послуг вищої освіти.</li> <li>• Знати освітні програми ЄС, спрямовані на активізацію міжнародного співробітництва та підвищення мобільності учасників простору вищої освіти та вміти вживати дієвих заходів для їх реалізації.</li> <li>• Застосовувати інтелектуальний пошук для планування професійних дій, виявляти і критично осмислювати актуальні технології управління освітніми системами.</li> </ul> <p><i>Уміння:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приймати управлінські рішення, здійснювати управління закладом вищої освіти у контексті сучасної освітньої динаміки, в тому числі масовізації, інтеграції, інтернаціоналізації вищої освіти.</li> <li>• Формулювати місію, стратегію закладу вищої освіти.</li> <li>• Демонструвати здатність проектувати, оприлюднювати результати власних наукових досліджень та застосовувати отриману інформацію для впровадження досвіду європейських університетів в Україні.</li> <li>• Застосовувати педагогічні дії у відповідь на «виклики» для професії університетського викладача в умовах сучасних реформ у галузі вищої освіти.</li> <li>• Забезпечувати критичний аналіз і оцінку сучасних світових процесів розвитку вищої освіти.</li> <li>• Володіти технологією SWOT-аналізу як інструментом стратегічного управління закладом вищої освіти.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використовувати комунікаційні технології в професійній діяльності, дотримуватися демократичного стилю управління закладом освіти, створювати психологічно комфортну атмосферу та підтримувати дух партнерства у команді.</li> <li>Розробляти наукові проекти у галузі освітнього менеджменту у вищій школі і презентувати їх результати.</li> </ul> <p><i>Комунікація:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Розуміти нову динаміку вищої освіти та напрями розвитку вищої освіти у найближчому майбутньому, сучасні нові можливості та «виклики», що виникають в процесі формування світового ринку послуг вищої освіти.</li> <li>Пояснювати впровадження нових ідей, напрямів діяльності відповідно до освітньої політики закладу, країни, доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.</li> <li>Представляти результати власних наукових досліджень широкій науковій громадськості.</li> <li>Брати участь у наукових дискусіях з проблем освітнього менеджменту у вищій школі з експертами з галузі.</li> <li>Використовувати засоби інформаційних та комунікативних технологій для досягнення управлінських цілей, розвитку зв'язків з громадськістю, створення позитивного іміджу закладу освіти.</li> </ul> <p><i>Автономія та відповідальність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Демонструвати професійну відповідальність за організацію й управління закладом освіти.</li> <li>Здійснюватисамоконтроль, організувати власну професійну діяльність, вносити корективи у власну діяльність, поведінку.</li> <li>Підготувати заявку до європейської освітньої програми мобільності Erasmus+, демонструючи готовність до обґрунтування тематики наукового дослідження, модифікації освітнього процесу відповідно до сучасних наукових досягнень, відповідальне виконання професійних обов'язків.</li> </ul>
<b>Ключові слова</b>	Вища освіта, освітній менеджмент, реформи в галузі освітнього менеджменту, стратегічне управління, динаміка розвитку вищої освіти, університет, спільний європейський простір вищої освіти, освітні програми ЄС, менеджер освіти, управлінська комунікація.
<b>Формат курсу</b>	Очний
<b>Теми</b>	Додаток у формі СХЕМИ КУРСУ**
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	Залік в кінці семестру
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з дисциплін «Педагогіка вищої школи», «Методологія та методи наукових досліджень», достатніх для розуміння джерел курсу.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Лекція, бесіда, дискусія, інтерактивні методи (робота в мікрогрупах, мозковий штурм, «снігова куля»), наочні методи навчання (презентації, таблиці, структурно-логічні схеми), кейс-метод, навчально-науковий груповий/ командний проект.



Необхідне  
обладнання

Мультимедійний проектор, фліпчарт, маркери.

Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали
	<p>нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Семінарські заняття – макс. кількість балів – 40: 4 семінарських по 5 балів за роботу на семінарському (5 балів – студент виконав усі завдання самостійної роботи згідно плану; 4 бали – студент виконав 80 % завдань; 3 бали – студент виконав 60 % завдань; 2 бали – студент виконав 40 % завдань, 1 бал – студент виконав 20 % завдань) + 5 семінарських по 5 балів за самостійну підготовку до семінарського (див. вище);</li><li>-Виконання групового/командного навчально-наукового проекту і презентація його результатів – 40 балів. Для виставлення оцінок за різними критеріями застосовується 5-бальна шкала: актуальність: 1-10 балів (обґрунтовано актуальність проблеми на загальнодержавному/місцевому рівні); означення соціальної й практичної цінності результатів проекту та зацікавлених сторін (стейкхолдерів stakeholders): 1-10 балів (соціальна й практична цінність є невід’ємною частиною результатів реалізації проекту, визначено зацікавлені сторони проекту, цінність проекту для цільових аудиторій означена зрозуміло); новизна проекту, його інноваційність: 1-10 балів (проект спрямовано на впровадження інновацій, пропонує креативний спосіб вирішення визначеної проблеми, передбачає залучення до результатів широкої аудиторії, впроваджує зарубіжний досвід); формулювання мети і завдань проекту, композиція проекту: 1-10 балів (простежується виразний причинно-наслідковий зв’язок між визначенням мети і завдань проекту, всі його складові частини є логічними і взаємно підпорядкованими).</li><li>-Підсумковий тест – максимальна кількість балів – 20 (по 1 балу за правильну відповідь).</li></ul> <p><b>Письмові роботи:</b> Очікується, що студенти виконають груповий/ командний навчально-науковий проект і презентують його результати. Студенти повинні об’єднатися в команди по 5-6 осіб. Проект виконується з таких питань (на вибір):</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Реалізація сучасної реформи в галузі освітнього менеджменту та управління закладом вищої освіти на прикладі системи вищої освіти Німеччини. Поява німецьких незалежних акредитаційних агенцій.</li><li>2. Реалізація сучасної реформи в галузі освітнього менеджменту та управління закладом вищої освіти на прикладі системи вищої освіти Фінляндії / Швеції. Особливості державної централізованої системи управління вищою освітою.</li><li>3. Моделювання аспектів нової національної системи вищої освіти: сформулювати власне бачення задач, що стоять перед сучасною вищою освітою в Україні, спроектувати власне бачення моделі/системи організації освітнього процесу в закладі вищої освіти України та забезпечення аспекту соціального партнерства закладу вищої освіти, тобто налагодження його зв’язків з зовнішнім середовищем.</li></ol> <p><b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату. <b>Відвідання занять</b> є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і семінарські заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов’язані дотримуватися усіх строків, визначених для виконання всіх видів робіт, передбачених курсом.</p>

	<p><b>Література.</b> Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих. <b>Політика виставлення балів.</b> Враховуються бали, набрані за самостійну роботу та підсумкове тестування. Враховується активність студента під час занять; не допускається списування, плагіат та несвоєчасне виконання поставлених завдань.</p>
<p><b>Питання до заліку</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні характеристики освітніх організацій, що враховуються в процесі менеджменту. Особливості результатів діяльності освітніх організацій.</li> <li>2. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент». Закони менеджменту.</li> <li>3. Стратегія. Оперативне і стратегічне управління. Стратегічне управління закладом вищої освіти. Його складові.</li> <li>4. Етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації.</li> <li>5. Стадії зміни закладу вищої освіти як організації.</li> <li>6. Зовнішнє та внутрішнє середовище освітньої організації. Поняття й основні елементи SWOT-аналізу. Застосування технології SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління закладом вищої освіти.</li> <li>7. Інноваційний освітній менеджмент як напрям управлінської діяльності. Складові освітніх інновацій. Масштабні та локальні освітні інновації.</li> <li>8. Фактори впливу на інноваційний процес у закладі вищої освіти.</li> <li>9. Технологія розробки інноваційного освітнього проекту.</li> <li>10. Менеджер як суб'єкт управління в організації та професійний керівник. Місія менеджера освіти.</li> <li>11. Модель професійної компетентності сучасного менеджера освіти. Вимоги до менеджера освіти. Кейси Великої Британії, США, Фінляндії.</li> <li>12. Спілкування як психологічний феномен та засіб створення комфортної атмосфери в команді. Позитивна управлінська комунікація. Функції управлінської комунікації.</li> <li>13. Конфлікт. Способи розв'язання конфліктів.</li> <li>14. Рейтингування як механізм, що регламентує діяльність закладу вищої освіти. Національні та міжнародні рейтинги. Незалежні акредитаційні агенції.</li> <li>15. Світові тенденції розвитку сучасної освіти: оцінка, аналіз, прогноз.</li> <li>16. Глобалізаційні та інтеграційні процеси в світовій освіті.</li> <li>17. Інтернаціоналізація вищої освіти як одна зі складових діяльності сучасного університету. Її переваги і потенційні ризики.</li> <li>18. Програмні та організаційні стратегії інтернаціоналізації інституційного рівня.</li> <li>19. Концепція університету світового класу XXI ст.</li> <li>20. Фактори сучасних світових змін у вищій освіті. «Зовнішні» сили та «Специфічно університетські» фактори змін.</li> <li>21. Освіта і вимоги ринку праці. Формування світового ринку послуг вищої освіти. Традиційні та нові постачальники освітніх послуг.</li> <li>22. Освітня політика як інструмент реалізації цілей держави і замовників освітніх послуг. Основні напрями політики Європейського Союзу у галузі освіти.</li> <li>23. Реформа в галузі освітнього менеджменту та управління вищим навчальним закладом як напрям загальноєвропейської стратегії реформування вищої освіти.</li> <li>24. Координаційні сили в управлінні сучасною вищою освітою. Компоненти нового типу менеджменту і управління закладом вищої освіти.</li> <li>25. Міжнародне стратегічне партнерство.</li> </ol>



	<p>26. Академічна мобільність як частина стратегії інтернаціоналізації на інституційному рівні. Міжнародні освітні програми академічної мобільності.</p> <p>27. Освітня програма Erasmus як програма міжнародного співробітництва та підвищення академічної мобільності.</p> <p>28. Інтегрування України у спільний європейський освітній і науковий простір. Аналіз нормативно-правової бази сучасного розвитку системи вищої освіти України.</p>
<b>Опитування</b>	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* *лекція, самостійна, дискусія, групова робота)	Література Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
<b>1</b>	<b>Тема 1. Функції та особливості освітніх організацій. Поняття «управління», «керівництво», «менеджмент», «менеджментв освіті». Закони менеджменту.</b> Основні характеристики освітніх організацій, що враховуються в процесі менеджменту. Особливості результатів діяльності освітніх організацій. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент». Закони менеджменту.	Лекція, 2 год. Презентація, дискусія.	1, 2, 4, 16, 19		
<b>2</b>	<b>Тема 1. Функції та особливості освітніх організацій. Поняття «управління», «керівництво», «менеджмент», «менеджментв освіті». Закони менеджменту.</b> Основні характеристики освітніх організацій, що враховуються в процесі менеджменту. Особливості результатів діяльності освітніх організацій. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент». Закони менеджменту.	Семінар, 2 год. Презентація, дискусія.	1, 2, 4, 16, 19	Аналіз наукових публікацій, що вивчають функції та особливості освітніх організацій, закони менеджменту. Ведення тематичного словника.	
<b>3</b>	<b>Тема 2. Стратегічне управління закладом вищої освіти.</b> Стратегія. Оперативне і стратегічне управління. Стратегічне управління закладом вищої освіти. Складові. Етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище освітньої організації. Стадії зміни закладу вищої освіти як організації. Технологія SWOT-аналізу як інструмент стратегічного управління закладом вищої освіти.	Лекція, 2 год. Презентація, дискусія.	1, 4, 6, 9, 12		
<b>4</b>	<b>Тема 3. Інноваційний освітній менеджмент.</b> Інноваційний освітній менеджмент як напрям управлінської діяльності. Складові освітніх інновацій. Масштабні та локальні освітні інновації. Структура	Лекція, 2 год. Презентація, дискусія	4, 10, 20		

	інноваційного менеджменту. Фактори впливу на інноваційний процес у закладі вищої освіти. Технологія розробки інноваційного освітнього проекту.				
5	<b>Тема 2. Стратегічне управління закладом вищої освіти. Інноваційний освітній менеджмент.</b> Оперативне і стратегічне управління. Стратегічне управління закладом вищої освіти. Складові. Етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище освітньої організації. Стадії зміни закладу вищої освіти як організації. Інноваційний освітній менеджмент як напрям управлінської діяльності. Складові освітніх інновацій.	Семінар, 2 год. Презентація, дискусія.	1, 4, 6, 9, 10, 12, 20	Доповнення списку рекомендованих джерел з проблематики стратегічного управління закладом вищої освіти, інноваційного освітнього менеджменту самостійно підібраними. Складання матриці SWOT-аналізу з метою виявлення конкурентних переваг закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг та формування стратегії його розвитку.	
6	<b>Тема 4. Менеджер. Місія менеджера освіти. Основні стилі менеджменту. Вимоги до сучасного менеджера освіти в Україні та зарубіжних країнах.</b> Менеджер як суб'єкт управління в організації та професійний керівник. Місія менеджера. Адміністративно орієнтовані та освітньо орієнтовані менеджери. Модель професійної компетентності сучасного менеджера освіти. Вимоги до менеджера освіти. Кейси Великій Британії, США, Фінляндії. Управлінська команда.	Лекція, 2 год. Дискусія.	2, 4, 9, 10, 12, 18, 19, 20		
7	<b>Тема 3. Менеджер. Місія менеджера освіти. Основні стилі менеджменту. Вимоги до сучасного менеджера освіти в Україні та зарубіжних країнах.</b> Менеджер як суб'єкт управління в організації та професійний керівник. Місія менеджера. Адміністративно орієнтовані та освітньо орієнтовані менеджери. Модель професійної компетентності сучасного менеджера освіти. Вимоги до менеджера освіти. Кейси Великій Британії, США, Фінляндії. Управлінська команда.	Семінар, 2 год. Презентація, дискусія.	2, 4, 9, 10, 12, 18, 19, 20	Аналіз наукових публікацій, присвячених висвітленню цілей та завдань діяльності менеджера освіти та моделей професійної компетентності сучасного менеджера освіти. Ведення тематичного словника. Складання авторської моделі менеджера освіти XXI століття.	
8	<b>Тема 5. Виміри управлінської комунікації. Спілкування як засіб створення психологічно комфортної атмосфери у команді.</b> Спілкування як психологічний феномен та засіб створення комфортної атмосфери в команді. Позитивна управлінська комунікація. Функції управлінської комунікації. Ролі менеджера та види спілкування, які практикує менеджер освіти. Залежність ефективності управлінського рішення від ступеня сприйняття тими, хто буде його реалізувати. Ставлення до спілкування. Емоційні компетенції, необхідні для ефективного менеджера освіти. Конфлікт. Способи розв'язання конфліктів.	Лекція, 2 год. Дискусія.	2, 12, 18, 20		

9	<p><b>Тема 4. Виміри управлінської комунікації. Спілкування як засіб створення психологічно комфортної атмосфери у команді.</b> Спілкування як психологічний феномен та засіб створення комфортної атмосфери в команді. Позитивна управлінська комунікація. Функції управлінської комунікації. Ролі менеджера та види спілкування, які практикує менеджер освіти. Залежність ефективності управлінського рішення від ступеня сприйняття тими, хто буде його реалізувати. Ставлення до спілкування. Емоційні компетенції, необхідні для ефективного менеджера освіти. Конфлікт. Способи розв'язання конфліктів.</p>	Семінар, 2 год. Презентація, дискусія.	2, 12, 18, 20	Аналіз наукових публікацій, присвячених висвітленню аспектів управлінської комунікації. Підготовка до рольової гри «використання переговорів та медіації для вирішення конфліктної ситуації».	
10	<p><b>Тема 6. Глобальні тенденції розвитку сучасного університету. Задачі менеджменту та управління сучасним закладом вищої освіти.</b> Менеджмент сучасного закладу вищої освіти. Його задачі. Концептуальна роль університету як інституції. Координаційні сили сфери сучасної вищої освіти. Фактори сучасних змін у вищій освіті. Формування ринку послуг вищої освіти. Ризики, пов'язані з новою динамікою вищої освіти. Підприємницький університет. Інноваційний університет.</p>	Лекція, 2 год. Презентація, дискусія.	2, 3, 7, 8, 11, 13, 17, 22		
11	<p><b>Тема 5. Глобальні тенденції розвитку сучасного університету. Задачі менеджменту та управління сучасним закладом вищої освіти.</b> Менеджмент сучасного закладу вищої освіти. Його задачі. Концептуальна роль університету як інституції. Координаційні сили сфери сучасної вищої освіти. Фактори сучасних змін у вищій освіті. Формування ринку послуг вищої освіти. Ризики, пов'язані з новою динамікою вищої освіти. Підприємницький університет. Інноваційний університет.</p>	Семінар, 2 год. Презентація, дискусія.	2, 3, 7, 8, 11, 13, 17, 22	Здійснення загального огляду світових/ українських рейтингів з'во, систематизація в таблиці результатів огляду. Вивчення діяльності «корпоративних», «віртуальних» університетів, таких, що пропонують програми шляхом «змішаного» режиму навчання, а також питання пошуку нових інструментів організації процесу навчання університетами в новій світовій реальності пандемії COVID-19.	
12	<p><b>Тема 7. Реформа в галузі освітнього менеджменту і структурна реформа в рамках сучасного європейського простору вищої освіти.</b> Європейська реформа в галузі освітнього менеджменту та управління закладом вищої освіти як частина трансформації європейської вищої освіти. Координаційні сили в управлінні вищою освітою. Компоненти нового типу менеджменту і управління закладом вищої освіти. Поява незалежних акредитаційних агенцій. Структурна (Болонська) реформа. Її сутність, мета, завдання. Україна: інтегрування у світовий та європейський простір вищої освіти. Закон України «Про вищу освіту».</p>	Лекція, 2 год. Презентація, дискусія.	3, 5, 8, 11, 15, 17, 19, 21, 23  Інтернет-джерела: 3, 4,5,6,7		

13	<p><b>Тема 6. Реформа в галузі освітнього менеджменту і структурна реформа в рамках сучасного європейського простору вищої освіти.</b> Європейська реформа в галузі освітнього менеджменту та управління закладом вищої освіти як частина трансформації європейської вищої освіти. Координаційні сили в управлінні вищою освітою. Компоненти нового типу менеджменту і управління закладом вищої освіти. Поява незалежних акредитаційних агенцій. Структурна (Болонська) реформа. Її сутність, мета, завдання. «Виклики» для професії викладача університету в умовах означених реформ. Україна: інтегрування у світовий та європейський простір вищої освіти. Закон України «Про вищу освіту».</p>	<p>Семінар, 2 год. Презентація, дискусія.</p>	<p>3, 5, 8, 11, 15, 17, 19, 21, 23</p> <p>Інтернет-джерела: 3, 4,5,6,7</p>	<p>Систематизація основної інформації теми, що стосується реформи в галузі управління закладом вищої освіти у вигляді авторської схеми. Аналіз інформації з сайтів провідних університетів Європи з метою відстеження змісту їхньої роботи у напрямі модернізації вищої освіти в руслі загальноєвропейської стратегії її реформування. Аналіз визначальних документів щодо розвитку вищої освіти України та співставлення їх з засадничими документи ЄС.</p>	
14	<p><b>Тема 8. Європейські освітні програми активізації міжнародного співробітництва та підвищення академічної мобільності як стратегічний інструмент організації простору вищої освіти.</b> Інтернаціоналізація як стратегія розвитку сучасного закладу вищої освіти. Міжнародне стратегічне партнерство. Міжнародні освітні програми мобільності. Erasmus. Erasmus Mundus. TEMPUS. Jean Monnet. Erasmus+. «Горизонт Європа». Європейська дослідницька рада. DAAD. Проектні підходи освітніх програм ЄС.</p>	<p>Лекція, 2 год. Презентація, дискусія, індивідуальна робота.</p>	<p>3, 5, 8, 14</p> <p>Інтернет-джерела: 1, 2, 8, 9, 10</p>		
15	<p><b>Тема 7. Європейські освітні програми активізації міжнародного співробітництва та підвищення академічної мобільності як стратегічний інструмент організації простору вищої освіти.</b> Інтернаціоналізація як стратегія розвитку сучасного закладу вищої освіти. Міжнародне стратегічне партнерство. Міжнародні освітні програми мобільності. Erasmus. Erasmus Mundus. TEMPUS. Jean Monnet. Erasmus+. «Горизонт Європа». Європейська дослідницька рада. DAAD. Проектні підходи освітніх програм ЄС.</p>	<p>Семінар, 2 год. Робота в парах, індивідуальна робота, дискусія.</p>	<p>3, 5, 8, 14</p> <p>Інтернет-джерела: 1, 2, 8, 9, 10</p>	<p>Аналіз проектних підходів освітніх програм ЄС. Виконання індивідуального навчально-наукового проекту.</p>	
16	<p><b>Тема 8. Презентація результатів групового/командного навчально-наукового проекту.</b></p>	<p>Практичне заняття, 2 год. Презентація, обговорення результатів командного проекту.</p>		<p>На підставі попередньо проведеного аналізу відповідних літературних джерел та власних узагальнень підготувати з зазначених питань письмовий проект (груповий/командний) з відповідною презентацією.</p>	