

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет
Кафедра педагогіки

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до вивчення навчальної дисципліни
«КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»
спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти»

Розробники: Ніколаєнко С. М., доктор педагогічних наук, професор, професор
кафедри педагогіки; Буцик І. М., доктор педагогічних наук, професор, професор
кафедри педагогіки; Виговська С. В., кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
1.1. Мета, компетентності та програмні результати навчання.....	5
1.2. Структурно-логічна схема дисципліни	6
1.3. Рекомендовані методи навчання.....	7
1.4. Організація самостійної роботи здобувачів.....	8
1.5. Структура самостійної роботи у підготовці до практичних занять ...	8
1.6. Засоби діагностики та оцінювання результатів навчання	9
2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ	11
МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	11
Тема 1. Світові та національні тенденції управління розвитком освіти	11
Тема 2. Правові засади реалізації управлінських функцій керівником закладу освіти	14
Тема 3. Вплив процесів європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку вищої освіти України.....	17
Тема 4. Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності закладів вищої освіти України.....	20
МОДУЛЬ 2. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ ОСВІТИ	23
Тема 5. Стан та перспективи розвитку і законодавчого забезпечення професійної та фахової передвищої освіти	23
Тема 6. Стан та перспективи розвитку і законодавчого забезпечення управлінської діяльності керівника закладу середньої, дошкільної та позашкільної освіти	26
Тема 7. Правове забезпечення фінансово-господарської діяльності та організації охорони праці в закладах освіти	29
Тема 8. Зарубіжний досвід функціонування та законодавчого забезпечення діяльності навчальних закладів	33
МОДУЛЬ 3. ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	35
Тема 9. Організаційно-педагогічні основи управління та самоменеджменту в діяльності керівника закладу освіти.....	35
Тема 10. Прийняття управлінських рішень у закладі освіти	39
Тема 11. Професійні вимоги до керівника закладу освіти	41
Тема 12. Етика керівника закладу освіти	44
3. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ ТА ЕКЗАМЕНУ	48
3.1. Орієнтовний перелік питань до заліку (1 семестр)	48
3.2. Орієнтовний перелік питань до екзамену (2 семестр)	50
4. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	52
4.1. Нормативно-правові акти	52
4.2. Основні джерела	52
4.3. Допоміжні джерела.....	53

ВСТУП

Методичні вказівки розроблено відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Керівник закладу освіти», яка викладається здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти» гуманітарно-педагогічного факультету Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Дисципліна є обов'язковим компонентом освітньої програми і входить до циклу спеціальної (фахової) підготовки. Вона вивчається протягом 1 і 2 семестрів. Загальний обсяг дисципліни становить 150 годин (5 кредитів ЄКТС), із них 24 години лекційних та 21 година практичних занять для денної форми здобуття освіти (відповідно 12 та 12 годин для заочної форми), 105 (126) годин відведено на самостійну роботу здобувачів. Формами підсумкового контролю є залік (1 семестр) та екзамен (2 семестр).

Метою методичних вказівок є забезпечення здобувачів вищої освіти системним інструментарієм опанування правових засад створення та діяльності закладів освіти України всіх рівнів, особливостей, завдань, змісту та вимог до діяльності керівника закладу освіти, умов організації та планування його праці, а також надання викладачеві структурованих матеріалів для організації лекційних, практичних занять і самостійної роботи здобувачів.

Концептуальною особливістю дисципліни є поєднання двох взаємодоповнювальних площин підготовки майбутнього керівника. Перша – **нормативно-правова**: здобувач має опанувати чинне законодавство України про освіту як цілісну систему, навчитися застосовувати норми законів і підзаконних актів у конкретних управлінських ситуаціях, розрізняти межі власних повноважень, повноважень засновника та колегіальних органів управління. Друга – **організаційно-управлінська та особистісна**: керівник закладу освіти діє не лише в правовому полі, а й у полі професійних вимог, управлінських рішень, комунікації, лідерства та етики. Саме поєднання правової компетентності з управлінською зрілістю формує фахівця, здатного очолити заклад освіти в умовах реформ, децентралізації, обмежених ресурсів і воєнних викликів.

Методичні вказівки структуровано відповідно до змістових модулів робочої програми:

- Модуль 1. Загальнотеоретичні основи законодавчої бази навчальних закладів (теми 1–4);
- Модуль 2. Правове регулювання послуг у сфері освіти (теми 5–8);
- Модуль 3. Загальнотеоретичні основи діяльності керівника закладу освіти (теми 9–12).

Кожна тема містить: стислий виклад теоретичного матеріалу для лекційного заняття; перелік ключових понять; методичні вказівки до проведення практичного (семінарського) заняття з питаннями для усної відповіді, кейсом та завданнями до нього; чітко структуроване завдання для самостійної роботи за п'ятикомпонентною схемою (тестування, групове завдання, індивідуальне завдання, додаткова індивідуальна творча робота); питання для самоконтролю; список рекомендованих джерел.

Такий формат уможливорює використання матеріалів як для аудиторної роботи, так і для дистанційного та змішаного навчання на платформі eLearn НУБіП України, а також для самостійної підготовки здобувачів заочної форми навчання.

Слід окремо наголосити на **динамічності нормативної бази**, з якою працює дисципліна. Упродовж 2024–2026 років законодавство України про освіту зазнало суттєвого оновлення: набув чинності новий Закон України «Про дошкільну освіту» (2024), ухвалено Закон України «Про професійну освіту» (2025), який замінив Закон 1998 року, триває перегляд нормативних актів у сфері вищої, фахової передвищої та загальної середньої освіти. Тому здобувачі мають виробити навичку самостійної перевірки актуальної редакції нормативного акта на офіційному вебпорталі Верховної Ради України, а не покладатися лише на текст навчального посібника. Ця навичка є однією з ключових практичних компетентностей керівника закладу освіти.

1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Мета, компетентності та програмні результати навчання

Метою вивчення дисципліни «Керівник закладу освіти» є формування у здобувачів вищої освіти сучасних теоретичних знань стосовно правових засад створення та діяльності закладів освіти України всіх рівнів, вивчення особливостей, завдань, змісту та вимог до діяльності керівника закладу освіти, умов організації та планування його праці, опанування нормативно-правових та організаційно-педагогічних засад управлінської діяльності, а також формування умінь і навичок щодо застосування на практиці норм чинного законодавства в роботі на керівних посадах у закладах освіти.

Дисципліна є базовою у циклі фахової підготовки; попередні спеціальні дисципліни не передбачені, що зумовлює потребу в докладному опрацюванні понятійного апарату вже на перших заняттях.

Загальні компетентності (ЗК), які формуються під час вивчення дисципліни:

- ЗК2 – здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності);
- ЗК3 – навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК4 – здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК5 – здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ЗК6 – здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- ЗК7 – здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

- СК1 – здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК2 – здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК4 – здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК5 – здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6 – здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми;
- СК7 – здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- СК8 – здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- СК10 – здатність до управління організацією та її розвитком;
- СК11 – здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти аграрного профілю, розробляти оперативний план його діяльності.

Програмні результати навчання (ПРН):

- ПРН1 – критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ПРН2 – ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- ПРН3 – проектувати ефективні системи управління організаціями;

- ПРН5 – планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному вимірах;
- ПРН6 – мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні норми та соціальну відповідальність;
- ПРН7 – організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
- ПРН9 – вміти спілкуватися в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;
- ПРН10 – демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
- ПРН11 – забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;
- ПРН12 – вміти делегувати повноваження з управління організацією (підрозділом);
- ПРН13 – вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);
- ПРН14 – розробляти та реалізовувати стратегічний та оперативний плани розвитку закладу освіти аграрного профілю на засадах європейських цінностей та цілей сталого розвитку.

Викладачеві рекомендується на початку кожного заняття співвідносити зміст матеріалу з конкретними програмними результатами навчання, що дає змогу здобувачам усвідомлювати практичну цінність теоретичного матеріалу для майбутньої управлінської діяльності та полегшує самооцінювання досягнутих результатів.

1.2. Структурно-логічна схема дисципліни

Дисципліна складається з трьох змістових модулів, логічно пов'язаних між собою. Перші два модулі (1 семестр) формують правову базу управлінської діяльності: від світових і національних тенденцій розвитку освіти та загальних правових засад — до галузевої специфіки правового регулювання освітніх послуг на різних рівнях освіти. Третій модуль (2 семестр) переводить здобувача від нормативного поля до поля управлінської практики: організації праці керівника, прийняття рішень, професійних вимог та етики.

Послідовність опанування модулів є обов'язковою: без розуміння правового статусу закладу освіти, обсягу повноважень керівника та меж автономії неможливо коректно аналізувати управлінські рішення, які розглядаються в третьому модулі.

Модуль	Теми	Семестр	Лекції / практичні, год. (денна)	Форма контролю
Модуль 1. Загальнотеоретичні основи законодавчої бази навчальних закладів	Теми 1–4	1	8 / 7	МКР
Модуль 2. Правове регулювання	Теми 5–8	1	8 / 7	МКР, залік

Модуль	Теми	Семестр	Лекції / практичні, год. (денна)	Форма контролю
послуг у сфері освіти				
Модуль 3. Загальнотеоретичні основи діяльності керівника закладу освіти	Теми 9–12	2	8 / 7	МКР, екзамен

Наскрізними лініями, що пронизують усі три модулі, є: автономія закладу освіти та відповідальність керівника; забезпечення якості освіти; академічна доброчесність; прозорість та інформаційна відкритість; безпека освітнього середовища.

1.3. Рекомендовані методи навчання

Відповідно до робочої програми у викладанні дисципліни доцільно поєднувати традиційні та інтерактивні методи навчання, що відповідають специфіці магістерської підготовки та андрагогічним принципам навчання дорослих:

- **методи навчання відповідно до характеру пізнавальної діяльності** — пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемного викладу, частково-пошуковий, дослідницький;
- **технології проблемного навчання** — постановка управлінських і правових дилем, що не мають однозначного розв'язку, для розвитку аналітичного та критичного мислення;
- **кейс-метод** — аналіз реальних і змодельованих управлінських ситуацій у закладах освіти з обов'язковим правовим обґрунтуванням запропонованого рішення;
- **технології проєктного навчання** — розроблення індивідуальних і групових управлінських міні-проєктів (планів, моделей, кодексів, порівняльних аналізів);
- **технології перевернутого та змішаного навчання** — попереднє опрацювання нормативних актів і теоретичного матеріалу на платформі eLearn з подальшим поглибленим обговоренням на занятті;
- **методи навчальних дискусій та дебатів** — обговорення суперечливих тез щодо політики у сфері освіти;
- **методи командної та індивідуальної роботи** — мозковий штурм, робота в малих групах, індивідуальні аналітичні завдання;
- **метод роботи з нормативним джерелом** — самостійне опрацювання тексту закону, порівняння редакцій, коментування норми.

Особливе значення в межах цієї дисципліни має метод юридичного аналізу ситуації: здобувач має навчитися формувати відповідь за схемою «факти — застосовна норма — кваліфікація — управлінське рішення — ризики». Викладачеві рекомендується вимагати саме такої структури відповіді під час розв'язання кейсів.

Вибір конкретного методу для кожного заняття викладач здійснює з огляду на зміст теми, рівень підготовки групи та дидактичну мету заняття; вказівки щодо доцільних методів для кожної теми наведено у відповідних підрозділах розділу 2 цих методичних вказівок.

1.4. Організація самостійної роботи здобувачів

На самостійну роботу відведено 105 годин (денна форма) або 126 годин (заочна форма), що становить понад дві третини навчального навантаження і передбачає високий рівень автономності здобувачів.

Самостійна робота охоплює:

- опрацювання нормативно-правових актів у чинній редакції за офіційним вебпорталом Верховної Ради України;
- опрацювання рекомендованих наукових і навчально-методичних джерел;
- підготовку до практичних (семінарських) занять за питаннями для усної відповіді;
- виконання тестових завдань в електронному навчальному курсі;
- виконання групових та індивідуальних завдань (міні-проектів, есе, рефератів);
- підготовку до модульних контрольних робіт, заліку та екзамену.

Викладачеві рекомендується забезпечити здобувачів чіткими інструкціями, шаблонами та критеріями оцінювання, розміщеними в електронному навчальному курсі на платформі eLearn НУБіП України, а також передбачити проміжні консультації (очні або онлайн) для супроводу виконання завдань. Доцільно встановити фіксовані дедлайни для кожного типу завдань і оприлюднити їх на початку семестру.

1.5. Структура самостійної роботи у підготовці до практичних занять

Самостійна робота з кожної теми дисципліни організовується за єдиною п'ятикомпонентною схемою, що забезпечує поєднання репродуктивного, продуктивного і творчого рівнів пізнавальної діяльності та дає змогу диференціювати навантаження здобувачів.

Компонент	Формат виконання	Форма представлення
1. Питання для усної відповіді	Попередня підготовка під час самостійної роботи	Усна відповідь на занятті
2. Тестування	Виконання в ЕНК під час самостійної роботи	Автоматизована перевірка знань з теми
3. Групове завдання (міні-проект)	Робота в малій групі під час самостійної роботи	Доповідь з дискусією на занятті
4. Індивідуальне завдання (есе)	Індивідуально, письмово	Надсилання на перевірку; представлення однієї роботи на занятті
5. Додаткова індивідуальна творча робота	За вибором здобувача (міні-проект, реферат)	Захист / надсилання на перевірку

Питання для усної відповіді охоплюють базовий нормативний і теоретичний матеріал теми. Готуючись, здобувач опрацьовує відповідні статті законів, конспект лекції та рекомендовані джерела. Відповідь має бути аргументованою, з посиланням на конкретні норми.

Тестування проводиться в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми. Тестові завдання охоплюють знання термінів, норм, повноважень, процедур і термінів (строків). Рекомендована кількість спроб — дві, з урахуванням найкращого результату.

Групове завдання (міні-проект) виконується малою групою (3–5 осіб) і передбачає створення власного управлінського продукту: порівняльної таблиці, структурно-описової моделі, плану, проекту документа. Результат доповідається

на занятті та обговорюється в режимі дискусії. Критерії: повнота, коректність правового обґрунтування, реалістичність, якість презентації, участь кожного члена групи.

Індивідуальне завдання (есе) передбачає письмове обґрунтування власної позиції щодо дискусійної тези. Рекомендований обсяг — 2–3 сторінки. Структура есе: формулювання позиції — аргументи «за» — аргументи «проти» — власний висновок з посиланням на нормативні джерела або наукову літературу. Есе надсилається на перевірку в ЕНК; одна з робіт представляється на занятті як відправна точка дискусії.

Додаткова індивідуальна творча робота (міні-проект або реферат) виконується за бажанням здобувача і дає змогу підвищити рейтинг. Вона орієнтована на поглиблення теми, самостійний пошук джерел та власну аналітику.

1.6. Засоби діагностики та оцінювання результатів навчання

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

Методи та засоби діагностики результатів навчання: усне (письмове) опитування; тестування; захист виконаних проєктів та есе; самооцінювання (не впливає на підсумкову оцінку).

Оцінювання за кожним модулем передбачає бали за самостійну роботу з кожної теми та бали за модульну контрольну роботу.

Вид навчальної діяльності	Оцінювання, бали
Самостійна робота за темами модуля (4 теми)	70
Модульна контрольна робота	30
Разом за модулем	100

Підсумкова оцінка за семестр формується як сума оцінки за навчальну роботу (не більше 70 балів) та оцінки за підсумковий контроль — залік або екзамен (не більше 30 балів).

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

Політика оцінювання. Самостійні та модульні роботи необхідно здавати у заплановані терміни; перескладання модульних робіт допускається за наявності поважних причин у визначені кафедрою строки. Списування, використання сторонніх матеріалів і несанкціонованих пристроїв під час виконання контрольних робіт, заліку або екзамену заборонено. Відвідування занять є обов'язковим; пропуски відпрацьовуються згідно з індивідуальним графіком та правилами кафедри.

Академічна доброчесність. Усі індивідуальні письмові роботи мають супроводжуватися коректними посиланнями на використані джерела. Цитування нормативного акта потребує вказівки на його назву, дату, номер і статтю.

Використання генеративних систем штучного інтелекту допускається лише як допоміжного інструменту пошуку та структурування матеріалу за умови обов'язкового зазначення цього факту у роботі та самостійної перевірки достовірності отриманої інформації — особливо посилань на норми права, які такі системи нерідко відтворюють з помилками.

2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Тема 1. Світові та національні тенденції управління розвитком освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 7 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Освіта в сучасному світі перестала бути суто галуззю соціальної сфери й розглядається як стратегічний ресурс національної безпеки, економічного зростання та суспільної згуртованості. Це змінює й вимоги до управління нею: керівник закладу освіти діє вже не як адміністратор, що виконує розпорядження, а як менеджер, який ухвалює рішення в умовах обмежених ресурсів, конкуренції та невизначеності.

Глобальні чинники, що впливають на освіту. Серед мегатрендів, які визначають порядок денний освітньої політики, вирізняють: глобалізацію та інтернаціоналізацію освітніх систем; демографічні зміни (старіння населення в розвинених країнах і водночас демографічний спад в Україні); цифрову трансформацію та стрімкий розвиток штучного інтелекту; зміну структури ринку праці й скорочення «періоду придатності» кваліфікації; безпекові та кліматичні виклики; міграційні процеси. Кожен із цих чинників має пряме управлінське втілення: від зміни мережі закладів освіти до перегляду змісту освітніх програм і моделей фінансування.

Економіка знань. Концепція економіки знань (knowledge economy) виходить із того, що головним джерелом доданої вартості стає не природний ресурс і не капітал, а знання та здатність їх продукувати й застосовувати. П. Друкер увів поняття «працівника знань» (knowledge worker), підкресливши, що такою людиною не можна управляти методами індустріальної доби. Практичним наслідком для управління освітою є: зростання ролі досліджень та інновацій у закладах освіти; перехід від контролю за процесом до управління за результатами; посилення ролі партнерства «заклад освіти - бізнес - громада».

Погляди Е. Тоффлера. У праці «Метаморфози влади. Знання, багатство й сила на порозі ХХІ століття» Е. Тоффлер виокремлює три джерела влади - силу, багатство і знання - і доводить, що знання є найякіснішим із них, оскільки дає змогу досягати мети з найменшими витратами й водночас є єдиним невичерпним ресурсом. Влада, заснована на знанні, перерозподіляється не вертикально, а мережево, що робить ієрархічні бюрократичні структури дедалі менш ефективними. Для системи освіти це означає закономірний перехід від командно-адміністративного управління до партисипативних, розподілених моделей. У «Третій хвилі» Е. Тоффлер прогнозував демасифікацію освіти - відхід від уніфікованого «конвеєрного» навчання, що сьогодні реалізується в індивідуальних освітніх траєкторіях та мікрокваліфікаціях.

Виклики технологій і штучного інтелекту. Ю. Н. Харарі у працях «Homo Deus» та «21 урок для 21 століття» акцентує ризики автоматизації: витіснення людини з ринку праці, поява соціальних груп, позбавлених економічної функції, посилення нерівності доступу до технологій, а також загроза маніпулювання людською поведінкою через алгоритми. Освіта, на його думку, має переорієнтуватися з передавання інформації на розвиток здатності до змін, критичного мислення, емоційної рівноваги та навчання впродовж життя. Для керівника закладу освіти це формулює конкретні управлінські завдання:

політика добросовісного використання ІІІ, цифрова безпека, підготовка педагогів до роботи з новими інструментами.

Міжнародні орієнтири освітньої політики. Ключовими документами, що визначають глобальний і європейський порядок денний, є: Ціль сталого розвитку ООН № 4 (забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти й можливостей навчання впродовж життя для всіх); доповідь ЮНЕСКО «Переосмислюючи наше спільне майбутнє: новий суспільний договір для освіти» (2021); рамка компетентностей ОЕСР «Learning Compass 2030»; Резолюція Ради ЄС про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти і навчання на шляху до Європейського освітнього простору та за його межами (2021–2030) № 2021/С 66/01. Спільними для них є ідеї справедливості й інклюзії, якості й ефективності, навчання впродовж життя, цифрової та «зеленої» трансформації, підтримки педагогів.

Тенденції управління освітою. У міжнародній практиці простежуються: децентралізація управління з одночасним посиленням підзвітності (accountability); розширення автономії закладів освіти в поєднанні з зовнішнім забезпеченням якості; управління на основі даних (data-driven decision making); формульне та результативне фінансування; розвиток інституційного лідерства як окремої професійної сфери.

Національний контекст. В Україні ці тенденції реалізуються через реформу «Нова українська школа», децентралізацію та передачу закладів освіти територіальним громадам, автономію закладів вищої освіти, запроваджену Законом України «Про вищу освіту» (2014), реформу професійної освіти на підставі Закону України «Про професійну освіту» (2025), оновлення дошкільної освіти на підставі Закону України «Про дошкільну освіту» (2024), а також через Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Водночас українська система освіти діє в унікальних умовах: воєнні виклики, руйнування інфраструктури, освітні втрати учнів, вимушена міграція педагогів і здобувачів, скорочення контингенту через демографічну кризу. Це робить управлінські рішення керівника закладу освіти особливо відповідальними та вимагає від нього поєднання стратегічного мислення з кризовим менеджментом.

Ключові поняття: економіка знань, працівник знань, метаморфози влади, демасифікація освіти, VUCA-середовище, Ціль сталого розвитку 4, Європейський освітній простір, децентралізація, автономія, підзвітність, освітні втрати.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: проблемна лекція-дискусія, аналітична робота в малих групах, кейс-метод, метод порівняльного аналізу.

Практичне заняття спрямоване на формування вміння співвідносити глобальні тенденції розвитку освіти з конкретними управлінськими рішеннями на рівні закладу освіти та громади.

Питання для усної відповіді:

1. Розкрити вплив глобальних викликів на освіту та науку у світі й українському суспільстві.

2. Проаналізувати генезу поглядів Е. Тоффлера на проблему влади, представлену у праці «Метаморфози влади. Знання, багатство й сила на порозі ХХІ століття».

3. Описати значення економіки знань у контексті глобалізаційних процесів.

4. Надати оцінку загрозам суспільству, які несуть розвиток технологій і підвищення ролі штучного інтелекту, у працях Ю. Н. Харарі.

Кейс для аналізу: «Скорочення контингенту»

У сільській територіальній громаді за п'ять років кількість учнів у ліцеї зменшилася з 420 до 190 осіб. Засновник ініціює реорганізацію: приєднання ліцею до опорного закладу освіти в сусідньому селі з підвезенням учнів. Педагогічний колектив і батьківська громада виступають проти, наводячи аргументи щодо якості освіти, безпеки перевезень та ролі школи як культурного центру села. Директор має підготувати аргументовану позицію закладу для розгляду на сесії ради громади.

Завдання до кейсу:

1. Визначте, які глобальні та національні тенденції зумовили описану ситуацію.
2. Сформулюйте по три найсильніші аргументи кожної зі сторін, спираючись на критерії якості, доступності та ефективності використання ресурсів.
3. Запропонуйте компромісний варіант рішення та вкажіть, які дані потрібно зібрати директоріві, щоб його обґрунтувати.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): порівняльний аналіз державного фінансування освіти в Україні за останні роки. Група добирає офіційні дані (закон про Державний бюджет, дані Державної служби статистики, звіти МОН), будує динаміку видатків на освіту у відсотках до ВВП та у розрахунку на одного здобувача, формулює висновки щодо тенденцій і представляє результати на занятті.

Індивідуальне завдання (есе) на одну із тез (за вибором):

1. Деякі країни можуть мати високий рівень розвитку, не маючи значних природних ресурсів.
2. Уведення плати за навчання в старшій школі в Україні є доцільним.

Додаткова індивідуальна творча робота (міні-проект): аналіз пришвидшеного розвитку науково-технічного прогресу з побудовою таблиці «Етапи розвитку суспільства і комунікацій» (від аграрного до інформаційного суспільства) із зазначенням домінантного типу управління на кожному етапі.

Питання для самоконтролю

1. Які глобальні мегатренди найбільше впливають на управління освітою?
2. У чому полягає сутність концепції економіки знань?
3. Які три джерела влади виокремлює Е. Тоффлер і чому знання він вважає найякіснішим із них?
4. Що таке демасифікація освіти і як вона проявляється сьогодні?
5. Які ризики розвитку штучного інтелекту для освіти й ринку праці аналізує Ю. Н. Харарі?
6. Сформулюйте зміст Цілі сталого розвитку № 4.
7. Які пріоритети визначено стратегічними рамками європейського співробітництва в галузі освіти до 2030 року?
8. Як співвідносяться автономія закладу освіти та його підзвітність?
9. Які специфічні виклики стоять перед українською освітою в умовах воєнного стану?

Рекомендовані джерела

1. Тоффлер Е. Метаморфози влади. Знання, багатство й сила на порозі XXI століття. Київ: Акта, 2003. 672 с.
2. Харарі Ю. Н. 21 урок для 21 століття. Київ: Форс Україна, 2018. 416 с.
3. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ: Знання, 2006. 207 с.
4. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
5. Про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти і навчання на період до 2030 року: Резолюція Ради ЄС від 19 лют. 2021 р. № 2021/C 66/01.

Тема 2. Правові засади реалізації управлінських функцій керівником закладу освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 7 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Система законодавства України про освіту. Правове регулювання освітньої сфери має ієрархічну будову: Конституція України (ст. 53 - право на освіту); базовий (рамковий) Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII; спеціальні закони за рівнями освіти («Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійну освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність»); підзаконні акти (постанови Кабінету Міністрів України, накази МОН, зареєстровані в Міністерстві юстиції України); установчі документи закладу освіти (статут, положення) та локальні акти (накази, правила внутрішнього розпорядку, положення про структурні підрозділи).

Керівник закладу освіти має чітко розрізняти юридичну силу цих актів. Локальний акт закладу не може суперечити підзаконному акту, підзаконний - закону, закон - Конституції. Типовою управлінською помилкою є видання наказу, який виходить за межі компетенції керівника або звужує права учасників освітнього процесу, гарантовані законом.

Засади державної політики у сфері освіти визначені статтею 6 Закону України «Про освіту». До них належать, зокрема: людиноцентризм; верховенство права; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; забезпечення рівного доступу до освіти без дискримінації; розвиток інклюзивного освітнього середовища; забезпечення універсального дизайну та розумного пристосування; науковий характер освіти; різноманітність освіти; цілісність і наступність системи освіти; прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; відповідальність і підзвітність органів управління освітою та закладів освіти перед суспільством; інституційне відокремлення функцій контролю (нагляду) та функцій забезпечення діяльності закладів освіти; академічна доброчесність; академічна свобода; фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти; державно-громадське управління; державно-громадське партнерство; свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти; нетерпимість до проявів насильства та дискримінації.

Управління закладом освіти (ст. 24 Закону) здійснюється в межах повноважень, визначених законами та установчими документами. Система управління закладом освіти включає: засновника (або уповноважений ним орган); керівника закладу; колегіальний орган управління; колегіальний орган

громадського самоврядування; інші органи, передбачені спеціальними законами та установчими документами.

Права і обов'язки засновника (ст. 25) охоплюють: затвердження установчих документів та змін до них; укладення строкового трудового договору (контракту) з керівником; розірвання договору з підстав, визначених законодавством; затвердження кошторису та фінансового звіту; здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю; забезпечення утримання та розвитку матеріально-технічної бази на рівні, достатньому для виконання вимог стандартів освіти та ліцензійних умов; реорганізацію та ліквідацію закладу. Водночас засновник **не має права втручатися** в діяльність закладу, що здійснюється ним у межах його автономних прав.

Керівник закладу освіти (ст. 26). Він здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу. Керівник призначається на посаду та звільняється з неї рішенням засновника або уповноваженого ним органу; обов'язковою умовою призначення на посаду керівника державного або комунального закладу освіти є конкурсний відбір. Керівник закладу освіти (крім приватного) зобов'язаний протягом першого року після призначення пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше ніж 90 навчальних годин (три кредити ЄКТС).

Колегіальні органи управління (ст. 27) - вчена рада закладу вищої освіти, педагогічна рада закладу загальної середньої освіти, педагогічна рада закладу професійної освіти тощо. Їхні повноваження визначаються спеціальними законами та установчими документами. Керівник не може підміняти собою колегіальний орган: рішення, віднесені законом до компетенції ради, ухвалені одноосібно, є юридично вразливими.

Громадське самоврядування та наглядова (піклувальна) рада (ст. 28, 29) забезпечують участь учасників освітнього процесу та громадськості в управлінні закладом. **Прозорість та інформаційна відкритість** (ст. 30) зобов'язує заклад освіти оприлюднювати на власному вебсайті визначений законом перелік інформації: статут, ліцензії, освітні програми, кошторис і фінансовий звіт, вакансії, правила прийому тощо. Невиконання цієї норми є одним із найпоширеніших порушень, які фіксуються під час перевірок.

Форми прийому на роботу регулюються Кодексом законів про працю України: трудовий договір (безстроковий і строковий), контракт як особлива форма трудового договору, конкурсний відбір як обов'язкова передумова призначення керівника, а також обрання за конкурсом науково-педагогічних працівників. Керівник має розрізняти підстави припинення трудового договору (ст. 36, 38, 40, 41 КЗпП) та особливі підстави звільнення керівника закладу освіти, встановлені спеціальними законами.

Особливості порядку заміщення посад керівників. У закладі вищої освіти керівник обирається таємним голосуванням на строк п'ять років, але не більш як два строки поспіль, з подальшим укладенням контракту (статті 34 і 42 Закону України «Про вищу освіту»). У закладі загальної середньої освіти керівник призначається за результатами конкурсу; строковий трудовий договір укладається на шість років, а з особою, яка призначається вперше, — на два роки (статті 38 і 39 Закону України «Про повну загальну середню освіту»). Ці відмінності відображають різний ступінь інституційної автономії та різну модель відповідальності перед засновником.

Ключові поняття: ієрархія нормативно-правових актів, засади державної політики у сфері освіти, автономія закладу освіти, засновник, керівник закладу освіти, колегіальний орган управління, громадське самоврядування, прозорість та інформаційна відкритість, контракт, конкурсний відбір.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: робота з нормативним джерелом, кейс-метод, метод моделювання організаційної структури, навчальна дискусія.

Заняття спрямоване на формування вміння знаходити застосовну норму, визначати межі компетенції керівника й засновника та обґрунтовувати управлінське рішення посиланням на закон.

Питання для усної відповіді:

1. Обґрунтувати основні принципи освітньої діяльності (Закон України «Про освіту»).
2. Охарактеризувати законодавчі підходи до місця і ролі керівника закладу освіти.
3. Охарактеризувати вимоги до керівника закладу освіти згідно із Законом України «Про освіту».
4. Охарактеризувати форми прийому на роботу (Кодекс законів про працю України).
5. Охарактеризувати права, завдання та обов'язки керівника закладу освіти.
6. Охарактеризувати функції ректорату.
7. Охарактеризувати особливості порядку обрання керівника закладу вищої освіти порівняно з керівником школи чи училища.

Кейс для аналізу: «Межі повноважень»

Начальник відділу освіти територіальної громади усно доручає директорові ліцею звільнити вчителя, який публічно розкритикував рішення ради громади щодо оптимізації мережі закладів освіти, а також скасувати вже затверджений педагогічною радою розклад. Директор розуміє, що конфлікт із засновником загрожує йому нерозірванням контракту наступного року.

Завдання до кейсу:

1. Визначте, які норми законодавства порушує кожна з вимог засновника.
2. Розмежуйте повноваження засновника, керівника і педагогічної ради в описаній ситуації.
3. Запропонуйте алгоритм дій директора: письмова відповідь, звернення до профспілки, звернення до освітнього омбудсмена, інші механізми захисту.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): побудувати структурно-описову модель керування закладом освіти (на вибір - університетом, коледжем, професійним ліцеєм). Модель має відображати: органи управління та їхні повноваження, вертикальні та горизонтальні зв'язки, механізми участі здобувачів і працівників, канали підзвітності перед засновником і громадськістю.

Індивідуальне завдання (есе) на тезу: «Необхідність демократизації життя закладів освіти - шлях до успіху».

Додаткова індивідуальна творча робота (реферат): класифікація суб'єктів господарювання, які надають послуги у сфері освіти (державні, комунальні, приватні, корпоративні заклади; фізичні особи - підприємці;

суб'єкти неформальної освіти), з аналізом відмінностей їхнього правового статусу.

Питання для самоконтролю

1. Побудуйте ієрархію нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладу освіти.
2. Назвіть не менше десяти засад державної політики у сфері освіти.
3. Які складники охоплює поняття автономії закладу освіти?
4. Що входить до системи управління закладом освіти згідно зі статтею 24 Закону України «Про освіту»?
5. Які права та обов'язки має засновник закладу освіти?
6. У чому полягає відповідальність керівника закладу освіти?
7. Яку інформацію заклад освіти зобов'язаний оприлюднювати на своєму вебсайті?
8. Чим контракт відрізняється від звичайного трудового договору?
9. Порівняйте порядок заміщення посади керівника закладу вищої освіти та керівника закладу загальної середньої освіти.

Рекомендовані джерела

1. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Кодекс законів про працю України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Кучинська І. О. Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: КПНУ імені Івана Огієнка, 2024. 308 с.
4. Управління закладом освіти: підручник / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар та ін. 2-ге вид. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
5. Дарманська І. М. та ін. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 210 с.

Тема 3. Вплив процесів європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку вищої освіти України

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 8 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Європейський простір вищої освіти. Болонський процес, започаткований Болонською декларацією 1999 року, поставив за мету створення до 2010 року Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area, ЕНЕА) із зіставними структурами кваліфікацій, спільними інструментами визнання та забезпечення якості. Україна приєдналася до Болонського процесу у 2005 році (Бергенське комюніке), що зумовило масштабну трансформацію національного законодавства.

Ключові інструменти Болонського процесу: триступенева структура вищої освіти (бакалавр - магістр - доктор філософії); Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (ЄКТС), за якої один кредит становить 30 годин навчального навантаження здобувача; додаток до диплома європейського зразка (Diploma Supplement); Рамка кваліфікацій Європейського простору вищої освіти; Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG), ухвалені в Єревані 2015 року; академічна мобільність здобувачів і викладачів.

Імплементація в українському законодавстві. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII став основним інструментом імплементації болонських принципів. Він запровадив: систему освітніх ступенів, узгоджену з ЕНЕА; ЄКТС як обов'язкову систему обліку навчального навантаження; стандарти вищої освіти, побудовані на компетентнісному підході та результатах навчання; автономію закладів вищої освіти (академічну, організаційну, фінансову, кадрову); незалежну інституцію забезпечення якості - Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО); систему внутрішнього забезпечення якості освіти в кожному закладі; акредитацію освітніх програм замість акредитації спеціальностей.

Управління закладом вищої освіти врегульовано розділом VII Закону України «Про вищу освіту». Стаття 34 визначає статус керівника закладу вищої освіти: він здійснює безпосереднє управління діяльністю закладу, є представником закладу у відносинах з третіми особами, відповідає за результати діяльності закладу перед засновником та вченою радою. Керівник обирається строком на п'ять років і не може перебувати на посаді більше ніж два строки. До його повноважень належать: організація діяльності закладу; розпорядження майном і коштами в межах, визначених законом і статутом; видання наказів і розпоряджень; забезпечення охорони праці, дотримання законності та порядку; призначення на посади та звільнення працівників; формування контингенту здобувачів; забезпечення виконання рішень вченої ради; сприяння діяльності органів студентського самоврядування.

Керівник щорічно звітує перед вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу та засновником. Статті 35–41 визначають статус керівника факультету (навчально-наукового інституту, кафедри), вченої ради, наглядової ради, робочих і дорадчих органів, органів громадського та студентського самоврядування, наукових товариств. Стаття 42 регулює порядок обрання, призначення та звільнення з посади керівника закладу вищої освіти.

Ректорат як робочий орган не є колегіальним органом управління у розумінні закону; він утворюється наказом керівника, діє на підставі положення, затвердженого вченою радою, та виконує функції оперативного координування діяльності структурних підрозділів. Це важлива відмінність: рішення ректорату мають організаційно-розпорядчий, а не нормотворчий характер.

Національна рамка кваліфікацій (НРК) затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 (у редакції 2020 року) і містить вісім рівнів (від 0 до 8), описаних через дескриптори: знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія, а також через інтегральну компетентність. Рівні вищої освіти співвідносяться з НРК так: молодший бакалавр — рівень 5 (початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти); бакалавр — рівень 6; магістр — рівень 7; доктор філософії / доктор мистецтва — рівень 8. НРК забезпечує зіставність українських кваліфікацій з європейськими і є основою для визнання результатів неформального та інформального навчання.

Міжнародні класифікації. Міжнародна стандартна класифікація освіти (ISCED-2011) та Міжнародна стандартна класифікація професій (ISCO-08) є інструментами статистичної зіставності освітніх систем і ринків праці. Керівник закладу освіти стикається з ними під час формування освітніх програм, звітності та міжнародного співробітництва.

Європейські програми. Програма ERASMUS+ підтримує академічну мобільність, спільні магістерські програми, розбудову потенціалу закладів вищої освіти (Capacity Building), проекти Jean Monnet. Рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій Horizon Europe (2021–2027) є основним інструментом

фінансування наукових досліджень, у тому числі у сфері наук про життя, що є профільним напрямом для аграрних університетів. Участь у цих програмах вимагає від керівника закладу компетентності у проектному менеджменті, знання правил фінансової звітності та розвиненої інфраструктури підтримки проектів.

Ключові поняття: Болонський процес, Європейський простір вищої освіти, ЄКТС, Diploma Supplement, ESG-2015, НАЗЯВО, акредитація освітньої програми, автономія закладу вищої освіти, Національна рамка кваліфікацій, ISCED, ERASMUS+, Horizon Europe.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: лекція-візуалізація, порівняльний аналіз, кейс-метод, метод проектів.

Заняття має сформулювати розуміння того, що європейська інтеграція є не декларацією, а системою конкретних процедур, вимог і показників, за виконання яких відповідає керівник закладу.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати сучасний стан вищої освіти в Європі і світі.
2. Охарактеризувати мету приєднання України до Болонської декларації.
3. Дати характеристику розділу про управління закладом вищої освіти в Законі України «Про вищу освіту».
4. Охарактеризувати обов'язки керівника закладу вищої освіти згідно зі статтею 34 Закону України «Про вищу освіту».
5. Охарактеризувати Національну рамку кваліфікацій і рівні вищої освіти.
6. Проаналізувати міжнародну стандартну класифікацію професій.

Кейс для аналізу: «Акредитація освітньої програми»

Під час акредитаційної експертизи освітньо-професійної програми магістерського рівня експертна група фіксує: силабуси не містять чітко сформульованих результатів навчання; опитування здобувачів щодо якості викладання проводилося формально; процедури визнання результатів навчання, здобутих у неформальній освіті, у закладі не запроваджено; здобувачі не поінформовані про механізми оскарження оцінок. Гарант програми переконує керівництво, що це «дрібні зауваження».

Завдання до кейсу:

1. Співвіднесіть кожне зауваження з відповідним критерієм ESG-2015 та критеріями оцінювання якості освітньої програми.
2. Оцініть управлінські ризики для закладу в разі негативного рішення НАЗЯВО.
3. Розробіть план коригувальних дій керівника на три місяці із зазначенням відповідальних і очікуваних результатів.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): перспективні напрями інноваційного розвитку закладів вищої освіти в Україні. Група обирає один напрям (цифровізація, інтернаціоналізація, дуальна освіта, стартап-екосистема, освіта впродовж життя), аналізує наявні бар'єри та пропонує механізм упровадження на рівні університету.

Індивідуальне завдання (есе) на тезу: «Поглиблена співпраця між закладами вищої освіти, навчання впродовж життя та мобільність — одні з найважливіших завдань подальшого розвитку європейської освіти».

Додаткова індивідуальна творча робота (реферат): відмінність та спільність у діяльності закладів вищої освіти США, Європи і України (структура управління, джерела фінансування, механізми забезпечення якості, роль наглядових рад).

Питання для самоконтролю

1. Коли і з якою метою започатковано Болонський процес?
2. Які основні інструменти Європейського простору вищої освіти вам відомі?
3. Що таке ЄКТС і як обчислюється навчальне навантаження здобувача?
4. Які принципи забезпечення якості закріплено в ESG-2015?
5. Які повноваження має Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти?
6. Розкрийте зміст статті 34 Закону України «Про вищу освіту».
7. Скільки рівнів містить Національна рамка кваліфікацій і за якими дескрипторами вони описані?
8. Чим ректорат відрізняється від вченої ради за правовим статусом?
9. Які можливості для закладу освіти відкривають програми ERASMUS+ та Horizon Europe?

Рекомендовані джерела

1. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>
3. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ЦС «Компас», 2015. 32 с.
4. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua>
5. Законодавство України про освіту: збірник офіційних текстів законів. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 274 с.

Тема 4. Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності закладів вищої освіти України

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 1 год., самостійна робота — 8 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Правовий статус закладу вищої освіти. Заклад вищої освіти є юридичною особою, що діє на підставі статуту, затвердженого засновником. Право на провадження освітньої діяльності виникає з моменту отримання ліцензії; якість освітніх програм підтверджується акредитацією. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187 (з подальшими змінами) і містять кадрові, технологічні та організаційні вимоги, дотримання яких є прямим обов'язком керівника.

Типи закладів вищої освіти визначено статтею 28 Закону України «Про вищу освіту»: університет, академія (інститут), коледж. Заклади можуть мати

статус національного та дослідницького, що надається за визначеними Кабінетом Міністрів України критеріями і супроводжується додатковими можливостями фінансування та автономії.

Автономія закладу вищої освіти охоплює чотири складники:

- *академічна* - самостійність у визначенні змісту освіти, розробленні освітніх програм, виборі форм і методів навчання, провадженні наукової діяльності;
- *організаційна* - самостійність у формуванні внутрішньої структури, утворенні та ліквідації підрозділів;
- *фінансова* - право розпоряджатися власними надходженнями, зокрема від надання платних послуг, розміщувати кошти на депозитах, утворювати сталий фонд (ендаумент);
- *кадрова* - самостійність у доборі та розстановці кадрів, встановленні надбавок і доплат у межах фонду оплати праці.

Автономія нерозривно пов'язана з відповідальністю: розширення прав супроводжується посиленням вимог до прозорості, публічної звітності й забезпечення якості.

Система забезпечення якості вищої освіти (розділ V Закону) складається з трьох рівнів: внутрішня система забезпечення якості в закладі; зовнішнє забезпечення якості (акредитація освітніх програм, інституційна акредитація, ліцензування); система забезпечення якості діяльності самого Національного агентства та незалежних установ оцінювання. Внутрішня система, за яку безпосередньо відповідає керівник, має включати: визначення принципів і процедур забезпечення якості; моніторинг і періодичний перегляд освітніх програм; щорічне оцінювання здобувачів і науково-педагогічних працівників; підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників; забезпечення необхідних ресурсів; інформаційні системи; публічність інформації; ефективну систему запобігання та виявлення академічного плагіату.

Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність закладу вищої освіти регулюється Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 № 848-VIII, Законом України «Про інноваційну діяльність» та відповідними положеннями Закону «Про вищу освіту». Заклад має право утворювати наукові підрозділи, наукові парки, стартапи, здійснювати трансфер технологій, отримувати базове фінансування наукової діяльності за результатами державної атестації. Для керівника аграрного закладу освіти особливого значення набувають механізми поєднання освіти, науки та виробництва: навчально-дослідні господарства, дуальна освіта, галузеві партнерства.

Стратегічне управління закладом вищої освіти. Сучасна модель управління передбачає наявність стратегії розвитку закладу, узгодженої з державними пріоритетами (зокрема зі Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки) і власною місією. Прикладом програмного документа закладу є програма розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування України «Голосіївська ініціатива», що визначає пріоритети освітньої, наукової, міжнародної та господарської діяльності. Стратегія має містити: місію і бачення; аналіз середовища; стратегічні цілі й завдання; показники результативності; механізм моніторингу та перегляду.

Модернізація вищої освіти України. Основними напрямками оновлення є: оптимізація мережі закладів вищої освіти; перехід до формульного та результативного фінансування; посилення дослідницької складової; цифровізація управління (ЄДЕБО, електронний документообіг, електронні освітні середовища); розвиток дуальної форми здобуття освіти; розширення

міжнародної співпраці та інтеграція в Європейський дослідницький простір; забезпечення доброчесності; відновлення інфраструктури, пошкодженої внаслідок воєнних дій.

Ключові поняття: ліцензування, акредитація, типи закладів вищої освіти, статус національного (дослідницького) закладу, чотири складники автономії, внутрішня система забезпечення якості, академічний плагіат, науковий парк, дуальна освіта, стратегія розвитку закладу.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: проблемна лекція, аналіз документа, проєктний метод, робота в малих групах.

Питання для усної відповіді:

1. Обґрунтувати головні напрями інноваційного розвитку і шляхи модернізації та оновлення вищої освіти України.
2. Охарактеризувати зміни, передбачені Законом України «Про вищу освіту».
3. Охарактеризувати законодавче забезпечення наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті.
4. Описати роль і місце Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та його взаємодію із закладами вищої освіти.
5. Охарактеризувати рамкову програму «Horizon Europe» та можливості участі в ній університетів наук про життя.
6. Охарактеризувати розвиток європейського освітнього простору.
7. Охарактеризувати шляхи модернізації та оновлення вищої освіти України.
8. Охарактеризувати напрями розвитку НУБіП України відповідно до програми «Голосіївська ініціатива».

Кейс для аналізу: «Ліцензійні умови під загрозою»

У закладі вищої освіти на випусковій кафедрі за освітньою програмою звільнилися двоє з чотирьох науково-педагогічних працівників, які забезпечували відповідність кадровим вимогам ліцензійних умов. До початку навчального року залишається шість тижнів. Керівник структурного підрозділу пропонує оформити сумісників «формально», без реального навантаження.

Завдання до кейсу:

1. Оцініть правові та репутаційні ризики запропонованого рішення.
2. Запропонуйте законні альтернативи вирішення кадрової проблеми.
3. Сформулюйте, які превентивні управлінські механізми мали б унеможливити виникнення такої ситуації.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проєкт): проаналізувати один із напрямів стратегічної програми розвитку НУБіП України «Голосіївська ініціатива» та запропонувати додаткові шляхи розвитку і способи розв'язання виявлених проблем. Результат оформити як аналітичну довідку з рекомендаціями (до 3 сторінок) і представити на занятті.

Індивідуальне завдання (есе) на тезу: «ERASMUS+ — це шлях до розвитку закладу вищої освіти».

Додаткова індивідуальна творча робота (реферат): «... - шлях модернізації та оновлення вищої освіти України» (напрямок обирає здобувач: цифровізація, дуальна освіта, інтернаціоналізація, автономія, доброчесність тощо).

Питання для самоконтролю

1. З якого моменту заклад вищої освіти має право провадити освітню діяльність?
2. Чим ліцензування відрізняється від акредитації?
3. Назвіть типи закладів вищої освіти та умови надання статусу національного.
4. Розкрийте зміст чотирьох складників автономії закладу вищої освіти.
5. З яких елементів складається внутрішня система забезпечення якості освіти?
6. Які механізми запобігання академічному плагіату має запровадити заклад?
7. Які форми поєднання освіти, науки і виробництва передбачені законодавством?
8. Які обов'язкові складники повинна містити стратегія розвитку закладу вищої освіти?
9. Назвіть основні напрями модернізації вищої освіти України.

Рекомендовані джерела

1. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листоп. 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
3. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: постанова Кабінету Міністрів України від 30 груд. 2015 р. № 1187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-п>
4. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua>
5. Навчальний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua>

МОДУЛЬ 2. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ ОСВІТИ

Тема 5. Стан та перспективи розвитку і законодавчого забезпечення професійної та фахової передвищої освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 7 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Реформа професійної освіти. 21 серпня 2025 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про професійну освіту» № 4574-IX, який набув чинності 12 вересня 2025 року. Одночасно втратив чинність Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998 № 103/98-ВР, що діяв понад чверть століття. Реалізація положень нового Закону здійснюється поетапно з урахуванням прикінцевих та перехідних положень, тому керівникам закладу освіти важливо відстежувати графік введення в дію окремих норм.

Ключові новації Закону: заміна поняття «професійно-технічна освіта» на «професійна освіта»; орієнтація на потреби ринку праці та Національну рамку кваліфікацій; посилення ролі роботодавців і галузевих рад; запровадження нової

моделі управління закладами професійної освіти; зміна статусу здобувачів; розширення можливостей державно-приватного партнерства та багатоканального фінансування; посилення автономії закладів у поєднанні з підзвітністю засновникам і громаді. Законом також змінено підходи до трудових відносин з керівниками закладів професійної освіти: передбачено перехід на строкові трудові договори та конкурсний порядок заміщення посад.

Фахова передвища освіта регулюється Законом України «Про фахову передвищу освіту» від 06.06.2019 № 2745-VIII. Цей рівень освіти є самостійним, посідає проміжне місце між профільною середньою та вищою освітою і відповідає п'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій. Здобувачі отримують освітньо-професійний ступінь фахового молодшого бакалавра. Основним типом закладу є фаховий коледж; освітню діяльність з фахової передвищої освіти можуть також провадити структурні підрозділи закладів вищої освіти.

Закон запровадив: ліцензування та акредитацію освітньо-професійних програм; систему забезпечення якості фахової передвищої освіти; чіткий розподіл повноважень між засновником, керівником, педагогічною радою та органами громадського самоврядування; конкурсний порядок призначення керівника закладу фахової передвищої освіти зі строком повноважень п'ять років і обмеженням двома строками поспіль; обов'язкове студентське самоврядування.

Типи коледжів в Україні. Умовно розрізняють: фахові коледжі як самостійні юридичні особи; коледжі у структурі закладів вищої освіти; коледжі, що поєднують фахову передвищу освіту з професійною освітою та профільною середньою освітою професійного спрямування. Знаходження коледжу у складі університету дає певні переваги (спільна матеріально-технічна база, наскрізні освітні траєкторії, кадровий потенціал), але водночас породжує ризики нечіткого розмежування фінансових потоків і управлінських повноважень.

Ступенева підготовка передбачає можливість наступності освітніх рівнів: кваліфікований робітник → фаховий молодший бакалавр → бакалавр → магістр. Її перевагами є скорочення строку навчання за рахунок визнання раніше здобутих результатів, гнучкість освітньої траєкторії, зменшення відсіву. Для аграрної освіти ступенева підготовка має особливе значення, оскільки дає змогу утримувати молодь у галузі та регіоні.

Інноваційна діяльність закладів професійної освіти. Й. Шумпетер визначав інновацію як нову комбінацію факторів виробництва, а підприємця - як особу, що здійснює таку комбінацію. Стосовно закладу професійної освіти це означає п'ять типів інновацій: нові освітні програми (продукт); нові технології навчання (процес); нові ринки (нові категорії здобувачів, дорослі, перепідготовка ветеранів); нові джерела ресурсів (партнерство з бізнесом, гранти); нова організаційна структура (навчально-практичні центри, кластери). Керівник закладу професійної освіти виступає в ролі «освітнього підприємця», який шукає ресурси й формує партнерства.

Поєднання продуктивної праці з процесом навчання - базовий принцип професійної освіти. Він реалізується через виробниче навчання і виробничу практику, навчально-виробничі майстерні та господарства, дуальну форму здобуття освіти. Правове регулювання охоплює питання оплати праці учнів, охорони праці неповнолітніх, договорів з підприємствами, розподілу доходів від виробничої діяльності.

Вимоги до керівника. Керівник закладу професійної освіти та керівник фахового коледжу повинні мати вищу освіту, стаж педагогічної та/або управлінської роботи, вільно володіти державною мовою, пройти конкурсний відбір. Відмінності стосуються строку повноважень, порядку конкурсу, кола

повноважень щодо фінансово-господарської діяльності та обсягу взаємодії з роботодавцями.

Ключові поняття: професійна освіта, професійна кваліфікація, фахова передвища освіта, фаховий молодший бакалавр, фаховий коледж, ступенева підготовка, дуальна освіта, виробниче навчання, галузева рада, освітній підприємець.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: порівняльний аналіз нормативних актів, кейс-метод, робота в малих групах, дискусія.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати законодавче забезпечення діяльності закладів професійної та фахової передвищої освіти.

2. Обґрунтувати принципи інноваційної діяльності закладів професійної освіти за Й. Шумпетером.

3. Охарактеризувати основні напрями інноваційного розвитку професійної освіти.

4. Охарактеризувати принципи поєднання продуктивної праці з процесом навчання.

5. Охарактеризувати вимоги до керівника закладу професійної освіти та керівника коледжу, висвітлені в законах.

6. Охарактеризувати основні типи коледжів в Україні.

7. Охарактеризувати ступеневу підготовку та її переваги.

Кейс для аналізу: «Замовлення від роботодавця»

Агропромисловий холдинг пропонує закладу професійної освіти відкрити нову освітню програму з підготовки операторів безпілотних систем для агровиробництва, обіцяючи надати обладнання й наставників, але вимагає гарантованого працевлаштування випускників у своїй компанії та участі у формуванні змісту навчання. Директор закладу бачить у пропозиції можливість розвитку, проте частина педагогічного колективу вважає, що заклад «стане цехом холдингу».

Завдання до кейсу:

1. Визначте правові механізми, які дають змогу оформити таку співпрацю (договір про дуальну освіту, державно-приватне партнерство, навчально-практичний центр).

2. Окресліть межі, за якими вплив роботодавця на зміст освіти стає неприйнятним.

3. Запропонуйте модель угоди, що збалансовує інтереси закладу, роботодавця і здобувачів.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): обґрунтувати відмінності в діяльності керівника закладу професійної освіти, керівника школи, керівника позашкільного закладу та керівника коледжу. Результат оформити у вигляді порівняльної таблиці за критеріями: нормативна база, порядок призначення, строк повноважень, ключові повноваження, підзвітність, специфічні ризики.

Індивідуальне завдання (есе) на тезу: «Знаходження коледжів у складі закладів вищої освіти дозволяє мати певні переваги».

Додаткова індивідуальна творча робота (реферат): шляхи розвитку закладів професійної освіти та коледжів аграрного спрямування в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Питання для самоконтролю

1. Коли набув чинності Закон України «Про професійну освіту» і який закон він замінив?
2. Які ключові новації запроваджено новим Законом про професійну освіту?
3. Якому рівню Національної рамки кваліфікацій відповідає фахова передвища освіта?
4. Який освітньо-професійний ступінь здобувається у фаховому коледжі?
5. Назвіть основні типи коледжів в Україні та їхні відмінності.
6. У чому полягають переваги і ризики ступеневої підготовки?
7. Як застосовується теорія інновацій Й. Шумпетера до діяльності закладу професійної освіти?
8. Які правові питання виникають при поєднанні продуктивної праці з навчанням?
9. Порівняйте вимоги до керівника закладу професійної освіти та керівника фахового коледжу.

Рекомендовані джерела

1. Про професійну освіту: Закон України від 21 серп. 2025 р. № 4574-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20>
2. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06 черв. 2019 р. № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19>
3. Ніколаєнко С. М., Буцик І. М. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Керівник закладу освіти». Київ: НУБіП України, 2025. 34 с.
4. Дарманська І. М. та ін. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 210 с.
5. Міністерство освіти і науки України. Професійна освіта. URL: <https://mon.gov.ua>

Тема 6. Стан та перспективи розвитку і законодавчого забезпечення управлінської діяльності керівника закладу середньої, дошкільної та позашкільної освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 7 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Дошкільна освіта. Закон України «Про дошкільну освіту» від 06.06.2024 № 3788-IX замінив закон 2001 року і був уведений у дію з 1 січня 2025 року. Він закріплює: обов'язковість дошкільної освіти для дітей старшого дошкільного віку; розширений перелік форм здобуття дошкільної освіти (у закладі, сімейна, педагогічний патронаж, дистанційна); нові типи закладів і суб'єктів надання послуг; засади забезпечення якості дошкільної освіти; вимоги до керівника закладу дошкільної освіти та конкурсний порядок його призначення. Професійні вимоги до керівника конкретизовано професійним стандартом «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», затвердженим наказом Міністерства економіки України від 28.09.2021 № 620-21.

Управлінськими викликами для керівника закладу дошкільної освіти є: черговість і доступність місць; організація безпечного перебування дітей в

умовах воєнних загроз (укриття, дистанційні форми); інклюзія; харчування; взаємодія з батьками як партнерами.

Повна загальна середня освіта. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX деталізує норми базового Закону «Про освіту» щодо шкільної ланки. Він визначає: трирівневу структуру повної загальної середньої освіти (початкова, базова середня, профільна середня); типи закладів (початкова школа, гімназія, ліцей); статус засновника (ст. 37), керівника (ст. 38), порядок обрання, призначення та звільнення керівника (ст. 39), повноваження педагогічної ради (ст. 40) та піклувальної ради (ст. 41).

Керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних і корпоративних закладів), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу. Строковий трудовий договір укладається на шість років, а з особою, яка призначається на посаду керівника вперше, — на два роки.

Професійні вимоги до директора школи визначає професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затверджений наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. Стандарт виокремлює трудові функції: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії; організація безпечного і здорового освітнього середовища; забезпечення власного безперервного професійного розвитку. Загальні компетентності керівника - громадянська, соціальна, культурна, когнітивна та підприємницька.

Нова українська школа (НУШ) - концептуальна основа реформування загальної середньої освіти, що ґрунтується на дев'яти ключових компонентах: новий зміст освіти на основі компетентностей; педагогіка партнерства; умотивований учитель; орієнтація на учня; наскрізний процес виховання на цінностях; нова структура школи; децентралізація та ефективне управління; справедливий розподіл публічних коштів; сучасне освітнє середовище. Для керівника НУШ означає перехід від контролю за виконанням програми до управління якістю та створення умов для професійної автономії вчителя.

Позашкільна освіта регулюється Законом України «Про позашкільну освіту» від 22.06.2000 № 1841-III. Її специфіка - добровільність участі, різноманітність напрямів (науково-технічний, еколого-натуралістичний, туристсько-краєзнавчий, художньо-естетичний, спортивний тощо), гнучкість організаційних форм. Проблемними питаннями законодавчого забезпечення залишаються: залишковий принцип фінансування, відсутність чітких державних стандартів позашкільної освіти, вразливість мережі під час оптимізації, обмежені можливості визнання результатів позашкільного навчання в системі формальної освіти.

Інтернатні заклади освіти. Політика деінституціалізації спрямована на поступову відмову від інтернатної системи та перехід до сімейних форм виховання, розвитку інклюзивного навчання за місцем проживання, надання підтримки родинам. Водночас управлінська дискусія триває щодо дітей із тяжкими порушеннями здоров'я, дітей із віддалених територій, дітей, які потребують цілодобового медичного супроводу. Керівник має враховувати, що деінституціалізація потребує попереднього створення альтернативної інфраструктури підтримки.

Оплата праці педагогічних працівників у різних ланках освіти має відмінності: у закладах загальної середньої освіти вона визначається за тарифними розрядами на основі педагогічного навантаження (ставка - 18 годин на тиждень); у позашкільній освіті - за іншими нормами навантаження; у вищій освіті - за посадовими окладами науково-педагогічних працівників із річним обсягом навчального навантаження, що встановлюється закладом у межах, визначених законом. Розуміння цих відмінностей є обов'язковим для планування фонду оплати праці.

Ключові поняття: дошкільна освіта, обов'язковість передшкільної підготовки, гімназія, ліцей, професійний стандарт керівника, педагогічна рада, піклувальна рада, Нова українська школа, позашкільна освіта, деінституціалізація, педагогічне навантаження.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: порівняльний аналіз законів, дискусія, кейс-метод, метод проєктів.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати Закон України «Про дошкільну освіту».
2. Охарактеризувати Закон України «Про позашкільну освіту».
3. Охарактеризувати Закон України «Про повну загальну середню освіту».
4. Дати характеристику сутності Нової української школи.
5. Описати основні напрями розвитку дошкільної, позашкільної та загальної середньої освіти.
6. Виділити проблеми законодавчого забезпечення діяльності закладів позашкільної та дошкільної освіти.
7. Прокоментувати, чи можуть інтернатні заклади освіти бути повністю замінені сімейними формами виховання; що для цього потрібно; як бути з хронічно хворими дітьми.
8. Охарактеризувати відмінність в оплаті праці педагогів у школі, позашкільному закладі та вищій школі.
9. Охарактеризувати правове регулювання діяльності інтернатних закладів освіти.

Кейс для аналізу: «Конкурс на посаду директора»

На конкурс на посаду директора гімназії подано три заяви. Один із кандидатів - заступник директора цієї ж гімназії зі стажем 15 років, але з освітою ступеня бакалавра; другий - молодий учитель зі ступенем магістра і дворічним стажем; третій - керівник приватного навчального центру з магістерським ступенем і десятирічним стажем управлінської, але не педагогічної роботи. Конкурсна комісія вагається щодо допуску кандидатів.

Завдання до кейсу:

1. Визначте, хто з кандидатів відповідає вимогам статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту».
2. Обґрунтуйте рішення комісії з посиланням на конкретні норми.
3. Опишіть, на який строк укладається договір з переможцем у кожному з можливих варіантів.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): обґрунтувати відмінності в діяльності керівника школи, керівника інтернатного закладу та керівника позашкільної установи. Порівняння здійснити за критеріями: нормативна база, структура управління, режим роботи закладу, специфіка відповідальності за життя і здоров'я дітей, джерела фінансування, взаємодія з батьками та громадою.

Індивідуальне завдання (есе) на тезу: «Норма, згідно з якою діти до 5 років мають відвідувати заклади дошкільної освіти, встановлена правильно».

Додаткова індивідуальна творча робота (реферат): «Нова українська школа - переваги та недоліки» (з обов'язковим аналізом управлінських наслідків реформи для директора закладу).

Питання для самоконтролю

1. Коли набув чинності та був уведений у дію новий Закон України «Про дошкільну освіту»?
2. Які форми здобуття дошкільної освіти передбачено законодавством?
3. Яку структуру має повна загальна середня освіта і які типи закладів їй відповідають?
4. Перелічіть вимоги до особи, яка може бути керівником закладу загальної середньої освіти.
5. На який строк укладається договір з переможцем конкурсу на посаду директора школи?
6. Назвіть трудові функції керівника ЗЗСО за професійним стандартом.
7. Які дев'ять компонентів становлять формулу Нової української школи?
8. Які проблеми законодавчого забезпечення позашкільної освіти ви можете назвати?
9. У чому полягає сутність політики деінституціалізації?

Рекомендовані джерела

1. Про дошкільну освіту: Закон України від 06 черв. 2024 р. № 3788-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20>
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
3. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 черв. 2000 р. № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
4. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17 верес. 2021 р. № 568-21.
5. Абетка для директора: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська. Київ: ДСЯО, 2020. 240 с.

Тема 7. Правове забезпечення фінансово-господарської діяльності та організації охорони праці в закладах освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 8 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Бюджетне регулювання. Фінансово-господарська діяльність державних і комунальних закладів освіти регулюється Бюджетним кодексом України. Ключові поняття, які має опанувати керівник: бюджетна установа; головний розпорядник та розпорядник бюджетних коштів нижчого рівня; кошторис як основний плановий фінансовий документ; бюджетне призначення та бюджетне

асигнування; захищені видатки; власні надходження бюджетних установ (перша та друга групи); казначейське обслуговування; бюджетний період, що збігається з календарним роком.

Заклад освіти як бюджетна установа складає кошторис, що містить загальний і спеціальний фонди. Загальний фонд формується за рахунок бюджетних асигнувань, спеціальний - за рахунок власних надходжень: плати за послуги, що надаються згідно з основною діяльністю (плата за навчання, за проживання в гуртожитку); надходжень від додаткової (господарської) діяльності; плати за оренду майна; надходжень від реалізації майна; благодійних внесків, грантів і дарунків. Важливою нормою є те, що залишки коштів спеціального фонду бюджетних установ на кінець бюджетного року **не вилучаються** і можуть використовуватися в наступному році відповідно до кошторису, тоді як невикористані асигнування загального фонду підлягають поверненню.

До **захищених видатків** бюджету традиційно належать оплата праці працівників бюджетних установ, нарахування на заробітну плату, оплата комунальних послуг та енергоносіїв, стипендії, соціальне забезпечення, медикаменти і продукти харчування. Розуміння цієї категорії критично важливе під час секвестру бюджету: захищені статті не підлягають скороченню.

Освітня субвенція є основним механізмом фінансування оплати праці педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти і розподіляється між місцевими бюджетами за формулою, затвердженою Кабінетом Міністрів України. Фінансування закладів вищої освіти державної форми власності здійснюється, зокрема, за формульним підходом, що враховує показники освітньої, наукової та міжнародної діяльності закладу.

Податкові аспекти. Податковий кодекс України визначає статус неприбуткової організації, до якої належать бюджетні установи та більшість закладів освіти. Умовами перебування в Реєстрі неприбуткових установ є: заборона розподілу доходів між засновниками та працівниками; використання доходів виключно на статутну діяльність; передавання активів у разі ліквідації іншій неприбутковій організації або до бюджету. Порухення цих умов призводить до виключення з Реєстру й оподаткування на загальних підставах. Заклад освіти також є податковим агентом щодо податку на доходи фізичних осіб і військового збору, платником єдиного соціального внеску, а в окремих випадках - платником ПДВ.

Публічні закупівлі. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII встановлює процедури, за якими заклад освіти витрачає публічні кошти. Керівник має розуміти вартісні пороги застосування процедур, вимоги до оприлюднення в електронній системі Prozorro, підстави для застосування переговорної процедури та відповідальність за поділ предмета закупівлі з метою уникнення процедур.

Джерела фінансових надходжень університету і напрями діяльності, що можуть поповнити його бюджет: підготовка фахівців за кошти фізичних та юридичних осіб; підготовка іноземних громадян; післядипломна освіта та підвищення кваліфікації; наукові дослідження на замовлення; господарська діяльність навчально-дослідних господарств; надання в оренду тимчасово вільного майна; консультаційні, експертні, сертифікаційні послуги; міжнародні гранти; благодійні внески та ендавмент.

Фонди розвитку освіти та благодійні фонди створюються з метою залучення додаткових ресурсів. Правовою основою є Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Керівник має забезпечити прозорість надходжень: добровільність внесків, безготівкову форму,

оприлюднення звітності. Практика примусових «батьківських внесків» є порушенням і предметом реагування освітнього омбудсмена та правоохоронних органів.

Охорона праці. Правовою основою є Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», а також галузеві акти, зокрема Положення про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу в установах і закладах освіти.

Керівник закладу освіти є особою, яка несе безпосередню відповідальність за створення безпечних і нешкідливих умов праці та навчання. Організаційними засадами працевохоронної роботи є: наказ про організацію роботи з охорони праці та призначення відповідальних осіб; служба охорони праці (або відповідальна особа) залежно від чисельності працівників; система інструктажів (вступний, первинний, повторний, позаплановий, цільовий) та їх реєстрація в журналах; навчання і перевірка знань з питань охорони праці; медичні огляди працівників; розслідування нещасних випадків; атестація робочих місць за умовами праці; забезпечення засобами індивідуального захисту; розроблення інструкцій з охорони праці за посадами і видами робіт.

Безпека освітнього середовища в умовах воєнного стану додала до цього переліку нові обов'язки: облаштування та утримання найпростіших укриттів і споруд подвійного призначення; організація освітнього процесу з урахуванням наявності укриттів; навчання алгоритмам дій під час сигналу «Повітряна тривога»; мінна безпека; психологічна підтримка учасників освітнього процесу.

Ключові поняття: бюджетна установа, кошторис, загальний і спеціальний фонди, власні надходження, захищені видатки, освітня субвенція, неприбуткова організація, публічні закупівлі, ендавмент, служба охорони праці, інструктаж, споруда подвійного призначення.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: аналіз документів, розрахункові завдання, проєктний метод, кейс-метод.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати Бюджетний кодекс України з позиції фінансово-господарської діяльності закладів освіти.
2. Охарактеризувати Податковий кодекс України з позиції фінансово-господарської діяльності закладів освіти.
3. Охарактеризувати джерела фінансових надходжень в університеті та напрями діяльності, що можуть поповнити його бюджет.
4. Охарактеризувати мету створення фондів розвитку освіти та благодійних фондів у закладі освіти.
5. Дати характеристику нормативно-правовим актам з охорони праці та організаційним засадам працевохоронної роботи в закладі освіти.
6. Чи вилучають до бюджету держави кошти, які університет отримав за надання освітніх послуг наприкінці бюджетного року? Які статті кошторису університету є захищеними?

Кейс для аналізу: «Нещасний випадок у майстерні»

Під час заняття у навчальній майстерні коледжу здобувач отримав травму руки, працюючи на верстаті. З'ясувалося, що первинний інструктаж проведено, але запис у журналі відсутній; засоби індивідуального захисту видано не всім; інструкція з охорони праці для

цього виду робіт затверджена дев'ять років тому; майстер виробничого навчання не проходив перевірку знань з питань охорони праці протягом останніх трьох років.

Завдання до кейсу:

1. Визначте, які вимоги законодавства про охорону праці порушено.
2. Опишіть алгоритм дій керівника закладу з моменту отримання повідомлення про нещасний випадок.
3. Розробіть перелік коригувальних заходів, що унеможливлять повторення ситуації, із зазначенням строків і відповідальних.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): розробити план організації роботи з охорони праці факультету (коледжу) та призначення відповідальних осіб. План має містити: структуру відповідальності, перелік необхідних наказів і положень, графік інструктажів та навчання, порядок дій у надзвичайних ситуаціях, форми контролю.

Індивідуальне завдання (есе) на тезу: «Отримувати бюджет — це пріоритет для державних та комунальних закладів освіти».

Додаткова індивідуальна творча робота (реферат): особливості фінансування закладів освіти в Україні (з порівнянням механізмів фінансування дошкільної, загальної середньої, професійної, фахової передвищої та вищої освіти).

Питання для самоконтролю

1. Що таке кошторис бюджетної установи і з яких фондів він складається?
2. Які надходження належать до власних надходжень бюджетної установи?
3. Чи вилучаються залишки спеціального фонду наприкінці бюджетного року?
4. Які видатки належать до захищених?
5. За яких умов заклад освіти зберігає статус неприбуткової організації?
6. Які процедури публічних закупівель ви знаєте і коли вони застосовуються?
7. Назвіть види інструктажів з питань охорони праці та підстави їх проведення.
8. Які обов'язки покладено на керівника закладу освіти у сфері охорони праці?
9. Які додаткові вимоги до безпеки освітнього середовища виникли в умовах воєнного стану?

Рекомендовані джерела

1. Бюджетний кодекс України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Податковий кодекс України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Про охорону праці: Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
4. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
5. Управління закладом освіти: підручник / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар та ін. 2-ге вид. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

Тема 8. Зарубіжний досвід функціонування та законодавчого забезпечення діяльності навчальних закладів

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 1 год., самостійна робота — 8 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Моделі управління освітою. У порівняльній педагогіці умовно вирізняють кілька моделей: *централізовану* (Франція, Італія - сильна роль центрального міністерства, єдині програми та іспити); *децентралізовану* (США, Канада - повноваження на рівні штатів і шкільних округів); *змішану* (Німеччина - федеральні землі мають освітню компетенцію, координація через Постійну конференцію міністрів освіти); *ринково-орієнтовану* (Велика Британія - автономія шкіл, конкуренція, зовнішня інспекція Ofsted); *скандинавську* (Фінляндія, Швеція - висока довіра до вчителя, мінімум зовнішнього контролю, сильне муніципальне управління).

Тенденції розвитку вищої освіти в провідних країнах. Спільними є: масовізація вищої освіти й одночасна диверсифікація типів закладів; посилення дослідницької місії та концентрація ресурсів у провідних університетах; розвиток підприємницького університету; інтернаціоналізація та конкуренція за талановитих здобувачів; зростання ролі рейтингів; перехід до фінансування за результатами; поширення мікрокваліфікацій та цифрових освітніх платформ.

Моделі дослідницьких університетів. Класична *гумбольдтівська* модель ґрунтується на єдності навчання і дослідження та академічній свободі. *Англо-американська* модель поєднує коледжеву систему підготовки бакалаврів із потужними дослідницькими школами та розвиненим ендавментом. *Модель підприємницького університету* (Б. Кларк) передбачає посилене управлінське ядро, диверсифіковану базу фінансування, розширену периферію взаємодії із зовнішнім середовищем, стимульований академічний осередок та інтегровану підприємницьку культуру. *Модель «потрійної спіралі»* (Г. Іцковіц) описує взаємодію університету, бізнесу і держави як джерело інновацій.

Аграрна освіта Німеччини та України: порівняння. Німецька система характеризується: чітким розмежуванням університетів і вищих шкіл прикладних наук (Fachhochschule), домінуванням дуальної форми у професійній підготовці, вирішальною роллю палат (Landwirtschaftskammer) і роботодавців у визначенні змісту та проведенні кваліфікаційних іспитів, тривалою практичною підготовкою безпосередньо на фермах-наставниках, розвиненою системою дорадництва. Українська аграрна освіта, попри наявність навчально-дослідних господарств і потужної університетської бази, історично більше орієнтована на академічну підготовку, дуальна освіта поширюється повільніше, а участь роботодавців у присвоєнні кваліфікацій ще не інституціалізована повною мірою. Водночас українські заклади мають перевагу - інтегровану ступеневу структуру «коледж - університет» та значний науковий потенціал.

Приклад порівняння бюджетів. Порівняльний аналіз структури доходів і видатків українського аграрного університету та університету штату (наприклад, Університету штату Айова) виявляє характерні відмінності: істотно вищу частку дослідницьких грантів і контрактів у структурі доходів американського закладу; наявність значного ендавменту та фандрейзингу; вагому частку доходів від сервісних підрозділів; іншу структуру видатків з більшою часткою витрат на підтримку досліджень і адміністрування. Такий аналіз є корисною управлінською вправою, оскільки показує, які джерела доходів українські заклади використовують недостатньо.

Зміни в освіті України після приєднання до Болонського процесу. До найпомітніших належать: перехід на триступеневу систему; запровадження ЄКТС і додатка до диплома; розроблення стандартів на основі компетентностей і результатів навчання; створення НАЗЯВО й акредитація освітніх програм; розвиток академічної мобільності; впровадження вибірових дисциплін і індивідуальних освітніх траєкторій; посилення уваги до академічної доброчесності. Водночас експертне середовище відзначає й проблеми: формальність окремих процедур, надмірну бюрократизацію, нерівномірність упровадження в різних закладах.

Оцінювання закладів освіти в міжнародних рейтингах. Найвідоміші рейтинги - QS World University Rankings, Times Higher Education, Academic Ranking of World Universities (Шанхайський), Webometrics, U-Multirank. Вони різняться методологією: одні надають перевагу показникам цитувань і наукової продуктивності, інші - репутаційним опитуванням, треті - багатовимірному профілюванню без єдиної позиції. Керівникові слід усвідомлювати, що рейтинг є інструментом позиціювання, а не самоціллю: управління «заради рейтингу» здатне спотворити пріоритети закладу.

Ключові поняття: централізована та децентралізована моделі управління освітою, підприємницький університет, потрійна спіраль, Fachhochschule, дуальна освіта, ендавмент, міжнародні рейтинги, академічна мобільність.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: порівняльний аналіз, метод проєктів, дискусія, робота з відкритими даними.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати сучасні тенденції розвитку вищої освіти в провідних країнах Європи та світу.
2. Розкрити особливості модернізації вищої освіти України відповідно до Болонського процесу.
3. Охарактеризувати сучасні моделі дослідницьких університетів.
4. Охарактеризувати відмінності аграрної освіти Німеччини і України.
5. Охарактеризувати зміни в освіті України після підписання Болонської угоди.

Кейс для аналізу: «Запозичення без адаптації»

Керівництво університету після ознайомчого візиту до європейського партнера вирішує запровадити модель повністю вільного вибору здобувачами всіх дисциплін і скасувати структуру кафедр, замінивши її «школами». Рішення ухвалюється без консультацій з гарантами програм і без аналізу впливу на виконання ліцензійних умов та стандартів вищої освіти.

Завдання до кейсу:

1. Визначте ризики механічного перенесення зарубіжної практики без адаптації до національного правового поля.
2. Запропонуйте процедуру попереднього оцінювання управлінського нововведення (пілот, аналіз впливу, консультації).
3. Сформулюйте, які елементи зарубіжної моделі можна впровадити без порушення чинного законодавства.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): провести порівняльний аналіз структури та видатків бюджету НУБіП України й одного із зарубіжних аграрних університетів (наприклад, Університету штату Айова) на основі відкритих даних. Результат - порівняльна таблиця з висновками щодо джерел доходів, які недостатньо використовуються українськими закладами.

Індивідуальне завдання (есе) на тезу: «Європейська система трансферу кредитів ЄКТС та єдина система оцінювання - правильний крок у перебудові освіти».

Додаткова індивідуальна творча робота (реферат): оцінювання закладів освіти в міжнародних рейтингах (методології, переваги, обмеження, вплив на управлінські рішення).

Питання для самоконтролю

1. Які моделі управління освітою вирізняють у порівняльній педагогіці?
2. У чому полягають спільні тенденції розвитку вищої освіти в провідних країнах?
3. Охарактеризуйте гумбольдтівську модель університету.
4. Які п'ять елементів підприємницького університету виокремлює Б. Кларк?
5. Що описує модель «потрійної спіралі»?
6. Чим Fachhochschule відрізняється від класичного університету?
7. Які особливості має дуальна аграрна освіта в Німеччині?
8. Які зміни відбулися в освіті України після приєднання до Болонського процесу?
9. Які ризики має управління закладом «заради рейтингу»?

Рекомендовані джерела

1. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Управління закладом освіти: підручник / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар та ін. 2-ге вид. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
3. Кучинська І. О. Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: КПНУ імені Івана Огієнка, 2024. 308 с.
4. Про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти і навчання на період до 2030 року: Резолюція Ради ЄС від 19 лют. 2021 р. № 2021/C 66/01.
5. Наукова бібліотека НУБіП України. URL: <https://nubip.edu.ua/structure/library>

МОДУЛЬ 3. ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Тема 9. Організаційно-педагогічні основи управління та самоменеджменту в діяльності керівника закладу освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 11 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Теорії управління соціальними системами. Заклад освіти є соціальною системою - цілісною сукупністю людей, об'єднаних спільною метою, нормами й структурою взаємодії. Основними теоретичними підходами до управління такими системами є: *класичний* (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) -

раціоналізація, поділ праці, ієрархія, формалізовані процедури; *школа людських стосунків* (Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор) - визнання ролі соціальних потреб, мотивації, неформальних груп; *системний підхід* - розгляд організації як відкритої системи, що обмінюється ресурсами із середовищем; *ситуаційний підхід* - заперечення універсальних рецептів, вибір способу управління залежно від умов; *синергетичний підхід* - увага до самоорганізації та нелінійності розвитку складних систем.

Специфіка закладу освіти як соціальної системи полягає в тому, що його «продукт» є відтермінованим і важко вимірюваним, значну частину персоналу становлять високоосвічені професіонали з власною фаховою автономією, а результат залежить від співпраці із зовнішніми учасниками - батьками, роботодавцями, громадою.

Моделі управління освітніми установами. Т. Буш виокремлює кілька теоретичних моделей: *формальна* (бюрократична, раціонально-ієрархічна); *колегіальна* (рішення ухвалюються через консенсус професіоналів); *політична* (організація як арена інтересів і коаліцій); *суб'єктивна* (акцент на індивідуальних смислах учасників); *амбівалентна* (визнання невизначеності цілей і технологій); *культурна* (управління через цінності та символи). У практиці українського закладу освіти зазвичай співіснують формальна і колегіальна моделі, а невизнання політичного виміру часто стає причиною управлінських невдач.

Спеціальні закони самоуправління. У теорії соціального управління розглядають закони, що описують поведінку самокерованих систем: закон необхідної різноманітності (У. Ешбі) - керівна система має бути не менш різноманітною, ніж керована; закон самозбереження; закон синергії; закон інформованості й упорядкованості; закон композиції та пропорційності. Практичний висновок для керівника: спроба спростити управління шляхом уніфікації вимог до різних підрозділів зменшує керованість системи, а не збільшує її.

Планування роботи закладу освіти. Система планування охоплює: стратегічний план (програму) розвитку закладу на 3–5 років; річний план роботи; календарні та оперативні плани; плани роботи структурних підрозділів і колегіальних органів; індивідуальні плани працівників. Річний план зазвичай містить розділи: аналіз роботи за попередній рік; цілі та завдання на рік; організація освітнього процесу; методична робота; виховна робота та безпека; кадрове забезпечення й підвищення кваліфікації; матеріально-технічне і фінансове забезпечення; внутрішня система забезпечення якості; контроль і моніторинг.

Вимоги до планування: реалістичність; конкретність (вимірювані показники); узгодженість рівнів планування; персональна відповідальність за кожен захід; резерв часу; механізм перегляду. Типові помилки - план як формальний документ «для перевірки», перевантаження заходами, відсутність показників результату.

Організаційні форми управління закладом освіти різних рівнів різняться складом органів, періодичністю їх засідань і обсягом повноважень: у закладі загальної середньої освіти - директор, педагогічна рада, піклувальна рада, загальні збори (конференція) колективу; у закладі вищої освіти - ректор, вчена рада, наглядова рада, ректорат, конференція трудового колективу, органи студентського самоврядування. Порівняльна характеристика цих форм дає змогу побачити, що чим вищий рівень освіти, тим ширша колегіальність та інституційна автономія.

Самоменеджмент керівника. Самоменеджмент - це послідовне застосування методів управління до власної діяльності: визначення цілей,

планування, ухвалення рішень, реалізація, контроль та інформаційно-комунікаційне забезпечення. Найпоширенішими техніками управління часом є: принцип Ейзенхауера (матриця «важливо — терміново»); принцип Парето (20 % зусиль дають 80 % результату); АБВ-аналіз завдань; метод «поглиначів часу»; правило 60:40 (планувати не більше 60 % робочого часу); техніка блокування часу для зосередженої роботи; делегування.

Делегування є ключовою управлінською компетентністю. Делегувати можна рутинні операції, підготовчу роботу, спеціалізовані завдання, участь у нарадах. Не підлягають делегуванню: постановка стратегічних цілей, завдання підвищеного ризику, кадрові рішення, питання конфіденційного характеру, мотивація і оцінювання підлеглих. Бар'єрами делегування є недовіра, перфекціонізм керівника («я зроблю швидше»), відсутність підготовлених заступників, страх втратити контроль.

Керівник 5-го рівня. Дж. Коллінз у дослідженні «Від хорошого до великого» описує керівників найвищого рівня як таких, що поєднують особисту скромність із професійною волею. Вони спочатку добирають команду («спочатку хто, потім що»), не поспішають з масштабними реформами, доки не усунено базові недоліки, і використовують метафору «дивитися у вікно / дивитися в дзеркало»: успіх вони пояснюють зовнішніми обставинами та заслугами команди («дивляться у вікно»), а невдачі беруть на себе («дивляться в дзеркало»). Керівники нижчих рівнів роблять навпаки. Ця модель добре пояснює відмінність між директором, який утримує заклад, і директором, який його розвиває.

Ключові поняття: соціальна система, моделі управління за Т. Бушем, закон необхідної різноманітності, стратегічний і річний план, самоменеджмент, матриця Ейзенхауера, принцип Парето, делегування, керівник 5-го рівня.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: лекція-діалог, аналітична робота в малих групах, проектний метод, самодіагностика.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати головні особливості основних теорій управління соціальними системами.
2. Охарактеризувати основні моделі управління освітніми установами.
3. Охарактеризувати спеціальні закони самоуправління на основі порівняльного аналізу.
4. Охарактеризувати поширені технології ефективного управління часом.
5. Визначити та охарактеризувати особливості планування роботи закладу освіти.
6. Охарактеризувати організаційні форми управління закладом освіти різних рівнів та дати їм порівняльну характеристику.
7. Пояснити управлінський зміст виразів «дивитися у вікно» і «дивитися в дзеркало».

Кейс для аналізу: «Директор, який не встигає»

Директорка ліцею працює по 11–12 годин на добу, особисто перевіряє всі документи, відповідає на всі звернення батьків, готує звіти, які могли б готувати заступники, і залишається єдиною людиною, яка знає, де що зберігається. Заступники скаржаться на брак самостійності, водночас двоє з них уже двічі зривали строки. Наприкінці навчального року директорка визнає ознаки професійного вигорання.

Завдання до кейсу:

1. Проведіть аналіз ситуації за матрицею Ейзенхауера: які завдання директорки належать до кожного квадранта?
2. Визначте, які функції можна делегувати, а які - ні, і за яких умов делегування буде успішним.
3. Запропонуйте план виходу з ситуації на три місяці, включно із заходами з розвитку заступників.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі: перевірка знань теоретичного матеріалу з теми, а також окремий тест на перевірку здатності делегувати доручення.

Групове завдання (міні-проект): розробити план роботи закладу освіти на початок навчального року (серпень - вересень) із зазначенням заходів, строків, відповідальних та очікуваних результатів. План має охоплювати організаційний, кадровий, методичний, господарський та безпековий напрями.

Індивідуальне завдання (есе) на одну із тез (за вибором):

1. У процесі створення успішної організації на перше місце слід ставити підбір команди однодумців, а не вироблення стратегії розвитку.
2. Керівники 5-го рівня не поспішають зі змінами й реформами, а спочатку зосереджуються на ліквідації недоліків.
3. Кращі менеджери світових компаній віддають перевагу дисципліні людей, мислення та дій.

Додаткова індивідуальна творча робота (міні-проект): розробити план особистого професійного розвитку на найближчі три роки з визначенням цілей, необхідних компетентностей, форм підвищення кваліфікації, показників досягнення та способів самоконтролю.

Питання для самоконтролю

1. Чому заклад освіти вважають соціальною системою і в чому його специфіка?
2. Які моделі управління освітніми установами виокремлює Т. Буш?
3. Сформулюйте закон необхідної різноманітності та поясніть його управлінський зміст.
4. З яких рівнів складається система планування роботи закладу освіти?
5. Які розділи має містити річний план роботи закладу?
6. Що таке самоменеджмент і які його складники?
7. Опишіть матрицю Ейзенхауера і правило 60:40.
8. Що можна і чого не можна делегувати?
9. Якими рисами Дж. Коллінз наділяє керівника 5-го рівня?

Рекомендовані джерела

1. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладах освіти: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2020. 194 с.
2. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. / В. Г. Базелюк, С. О. Кубіцький, М. В. Михайліченко, С. В. Михнюк. Київ: Міленіум, 2022. 390 с.
3. Управління освітньою діяльністю: навч. посібник / В. Г. Базелюк, Н. І. Гречаник, С. О. Кубіцький, І. Ф. Шумілова. Ч. 1–2. Київ, 2023. 638 с.
4. Кучинська І. О. Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: КПНУ імені Івана Огієнка, 2024. 308 с.
5. Директорські лайфхаки. Як долати виклики в школі: посібник. Київ, 2020. 125 с.

Тема 10. Прийняття управлінських рішень у закладі освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 11 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Поняття управлінського рішення. Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його повноважень і спрямований на досягнення цілей організації. Воно має правову форму (наказ, розпорядження, рішення колегіального органу), організаційний зміст (розподіл ресурсів і відповідальності) та психологічний вимір (вплив на людей). Прикладом управлінського рішення в закладі освіти є затвердження освітньої програми, розподіл педагогічного навантаження, реорганізація структурного підрозділу, встановлення надбавок, ухвалення політики доброчесності.

Класифікація рішень. За рівнем - стратегічні, тактичні, оперативні; за суб'єктом - одноосібні та колегіальні; за ступенем повторюваності - програмовані (рутинні) і непрограмовані (унікальні); за умовами - рішення в умовах визначеності, ризику й невизначеності; за формою - усні та документально оформлені; за терміном дії - довгострокові, середньострокові, короткострокові.

Вимоги до управлінського рішення: законність (відповідність нормам права та компетенції); наукова обґрунтованість; своєчасність; конкретність (хто, що, коли, з якими ресурсами); несуперечливість іншим рішенням; реальність виконання; адресність; вимірюваність результату; етичність. Юридично дефектним є рішення, ухвалене з перевищенням повноважень, без обов'язкового погодження з колегіальним органом або таке, що погіршує становище працівників порівняно із законодавством.

Етапи прийняття управлінського рішення: 1) виявлення та формулювання проблеми; 2) збирання й аналіз інформації; 3) визначення критеріїв та обмежень (правових, фінансових, часових, кадрових); 4) розроблення альтернатив; 5) оцінювання альтернатив за критеріями; 6) вибір оптимальної альтернативи; 7) юридичне оформлення рішення; 8) доведення до виконавців та роз'яснення; 9) організація виконання й ресурсне забезпечення; 10) контроль виконання; 11) оцінювання результату і корекція.

Чинники впливу. *Об'єктивні:* нормативні обмеження; обсяг фінансування; стан матеріально-технічної бази; кадрова забезпеченість; демографічна ситуація; позиція засновника; безпекова обстановка. *Суб'єктивні:* рівень компетентності керівника; його управлінський досвід і стиль; система цінностей; схильність до ризику; емоційний стан і втома; вплив неформальних лідерів; когнітивні викривлення - ефект підтвердження, надмірна впевненість, прив'язка до першої отриманої інформації, ескалація зобов'язань («вкладено забагато, щоб зупинитися»).

Психологічний стан керівника і якість рішень. Дослідження показують, що втома, хронічний стрес і дефіцит сну знижують здатність до оцінювання ризиків і збільшують імпульсивність. Тому управлінською нормою є правило не ухвалювати кадрових і конфліктних рішень «на емоціях», а також практика відкладення остаточного рішення на добу в неекстрених ситуаціях.

Колегіальність та її межі. Колегіальні форми (педагогічна рада, вчена рада, робочі групи) підвищують якість рішень за рахунок різноманітності поглядів, забезпечують легітимність і зменшують опір під час упровадження. Водночас колегіальність має обмеження: уповільнення, розмивання відповідальності, ризик «групового мислення», можливість блокування рішень зацікавленими групами. Оптимальною є модель, за якої стратегічні та

нормотворчі питання розглядаються колегіально, а оперативні рішення ухвалюються керівником одноосібно з подальшим інформуванням.

Контроль за виконанням рішень. Види контролю: попередній (перевірка готовності ресурсів і законності), поточний (моніторинг проміжних результатів), підсумковий (оцінювання досягнення мети). Вимоги до контролю: систематичність, об'єктивність, гласність критеріїв, дієвість (за результатами контролю ухвалюються нові рішення), економічність (витрати на контроль не мають перевищувати його користь), відсутність дублювання. Ефективним інструментом є реєстр рішень із зазначенням відповідального, строку та статусу виконання.

Ключові поняття: управлінське рішення, програмовані та непрограмовані рішення, критерії та обмеження, альтернатива, когнітивні викривлення, ескалація зобов'язань, групове мислення, види контролю, реєстр рішень.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: кейс-метод, ділова гра, метод аналізу альтернатив, дискусія.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати поняття «управлінське рішення»; навести та узагальнено описати приклад управлінського рішення в закладі освіти.
2. Охарактеризувати сутність управлінських рішень та вимоги до їх прийняття.
3. Охарактеризувати етапи прийняття управлінських рішень.
4. Навести приклади об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень.
5. Обґрунтувати вплив психологічного стану та характеру керівника на його рішення.
6. Описати сутність і вимоги до контролю за виконанням управлінських рішень.

Кейс для аналізу: «Розподіл навантаження»

Наприкінці навчального року з'ясувалося, що через зменшення контингенту навантаження на наступний рік доведеться скоротити на 2,5 ставки. Троє вчителів мають однакову кваліфікацію; один із них — голова профспілкового комітету, друга — мати двох дітей дошкільного віку, третій — молодий спеціаліст із найкращими результатами учнів. Директор має ухвалити рішення до кінця травня.

Завдання до кейсу:

1. Визначте, які норми трудового законодавства обмежують дискрецію директора в цій ситуації.
2. Пройдіть усі етапи прийняття рішення: критерії, альтернативи, оцінювання, вибір.
3. Опишіть процедуру, яку має дотримати керівник (попередження, консультації з профспілкою, пропозиція іншої роботи), і оформіть проєкт рішення.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проєкт): порівняльний аналіз планів виконання рішень кількох закладів освіти (за відкритими джерелами - річними планами та

звітами). Група оцінює структуру планів, наявність показників результату, механізми контролю та формулює рекомендації щодо їх удосконалення.

Індивідуальне завдання (есе) на тему: «В університетських колективах слід більше уваги надавати колегіальним формам прийняття рішень».

Додаткова індивідуальна творча робота (міні-проект): розробити план виконання конкретного управлінського рішення (підготовка Дня знань, випускного вечора, дня відкритих дверей, евакуаційного тренування) із зазначенням етапів, відповідальних, ресурсів, ризиків та форм контролю.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення управлінського рішення та назвіть його виміри.
2. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
3. Перелічіть вимоги, яким має відповідати управлінське рішення.
4. Назвіть послідовні етапи прийняття управлінського рішення.
5. Наведіть приклади об'єктивних і суб'єктивних чинників впливу на рішення.
6. Що таке ескаляція зобов'язань і як їй запобігти?
7. У чому переваги та обмеження колегіального ухвалення рішень?
8. Які види контролю за виконанням рішень ви знаєте?
9. Яким вимогам має відповідати ефективний контроль?

Рекомендовані джерела

1. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. / В. Г. Базелюк, С. О. Кубицький, М. В. Михайліченко, С. В. Михнюк. Київ: Міленіум, 2022. 390 с.
2. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладах освіти: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2020. 194 с.
3. Управління закладом освіти: підручник / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар та ін. 2-ге вид. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
4. Педагогіка якості освіти: планування роботи закладу загальної середньої освіти / І. Г. Осадчий. Київ: ДНУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти», 2022. 65 с.
5. Кодекс законів про працю України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

Тема 11. Професійні вимоги до керівника закладу освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 2 год., самостійна робота — 11 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Професія і вимоги до неї. Є. О. Клімов запропонував класифікацію професій за предметом праці: «людина - людина», «людина - техніка», «людина - знакова система», «людина - художній образ», «людина - природа». Управлінська діяльність керівника закладу освіти належить переважно до типу «людина - людина», що визначає провідне значення комунікативних, емпатійних та організаторських якостей, а також підвищений ризик емоційного виснаження. Водночас керівник аграрного закладу освіти працює й у площині «людина - природа» та «людина - знакова система», що потребує поєднання різних груп професійно важливих якостей.

К. К. Платонов розробив концепцію динамічної функціональної структури особистості, що охоплює чотири підструктури: спрямованість (переконання, цінності, мотиви); досвід (знання, уміння, навички, звички); особливості психічних процесів; біопсихічні властивості (темперамент, статеві та вікові

особливості). Він також запровадив уявлення про професіографування як спосіб опису вимог професії до людини.

Професіограма і психограма. *Професіограма* - це узагальнений опис професії: її призначення, зміст і умови праці, знаряддя, продукт, вимоги до підготовки, протипоказання. *Психограма* є складовою частиною професіограми і містить перелік психологічних вимог до працівника: професійно важливі якості, властивості уваги, пам'яті, мислення, емоційно-вольової сфери, комунікативні характеристики. Для керівника закладу освіти психограма зазвичай включає: стресостійкість, здатність до системного мислення, комунікативну компетентність, емоційний інтелект, відповідальність, здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності, організаторські здібності, вимогливість у поєднанні з повагою.

Нормативні вимоги. Крім психологічних, до керівника висуваються формалізовані вимоги, встановлені законодавством і професійними стандартами: громадянство України; вільне володіння державною мовою; вища освіта відповідного ступеня; стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи; стан здоров'я, що не перешкоджає виконанню обов'язків; відсутність судимості у випадках, визначених законом; проходження конкурсного відбору; підвищення кваліфікації з управлінської діяльності протягом першого року після призначення (не менше 90 годин).

Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» визначає загальні компетентності (громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька) і трудові функції керівника: стратегічне управління розвитком закладу; управління якістю освітньої діяльності; партнерська і мережева взаємодія; організація безпечного і здорового освітнього середовища; забезпечення власного безперервного професійного розвитку. Ця рамка є зручним інструментом самооцінювання та планування розвитку керівника.

Імідж керівника закладу освіти. Складниками іміджу є: *зовнішній* (охайність, доречність вигляду, невербальна поведінка); *вербальний* (культура мовлення, володіння державною мовою, уміння публічно виступати); *поведінковий* (пунктуальність, послідовність, дотримання власних правил); *професійний* (компетентність, обізнаність, результати закладу); *моральний* (чесність, справедливість, дотримання обіцянок); *цифровий* (присутність і поведінка в мережі, комунікація від імені закладу). Імідж керівника значною мірою переноситься громадою на імідж закладу і впливає на набір здобувачів, залучення партнерів і згуртованість колективу.

Стилі керівництва. Класична типологія К. Левіна вирізняє *автократичний* (директивний), *демократичний* (колегіальний) і *ліберальний* (потуральний) стилі. Автократичний стиль забезпечує швидкість і чіткість, але пригнічує ініціативу та підвищує плинність кадрів; демократичний підвищує вмотивованість і якість рішень, проте потребує часу і зрілості колективу; ліберальний доречний у роботі з високопрофесійними самостійними працівниками, але в разі низької самоорганізації призводить до хаосу. Ситуаційна теорія П. Герсі та К. Бланшара пропонує адаптувати стиль (директивний, наставницький, підтримувальний, делегувальний) до рівня готовності підлеглого. Керівникові закладу освіти доцільно володіти всім репертуаром стилів і свідомо обирати їх залежно від ситуації, а не діяти за єдиним звичним шаблоном.

Принципи і прийоми в діяльності керівника. До принципів належать: єдність вимог; поєднання єдиноначальності й колегіальності; делегування повноважень; об'єктивність оцінювання; гласність; повага до гідності працівника; передбачуваність. Серед типових управлінських прийомів, які

потребують критичного осмислення, так звані «ефект опудала» (демонстративне покарання одного працівника для впливу на інших), «бий своїх, щоб чужі боялися», «розділяй і володарюй», «кожній сестрі по сережці» (зрівнялівка в заохоченнях), «ефект клітки» (штучне обмеження самостійності). Кожен із них дає короткочасний результат і водночас руйнує довіру, тому їхнє застосування є предметом окремого етичного аналізу.

Ключові поняття: типи професій за Є. Клімовим, структура особистості за К. Платоновим, професіограма, психограма, професійно важливі якості, професійний стандарт керівника, імідж, стилі керівництва, ситуаційне лідерство.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: психодіагностичні вправи, кейс-метод, робота в малих групах, дискусія, самооцінювання за професійним стандартом.

Питання для усної відповіді:

1. Охарактеризувати вимоги до професії за Є. Клімовим.
2. Охарактеризувати вимоги до професії за К. Платоновим.
3. Розкрити сутність понять «професіограма» і «психограма».
4. Описати складники іміджу керівника закладу освіти.
5. Охарактеризувати стилі керівництва відповідно до різних класифікацій (автократичний, демократичний, ліберальний).
6. Охарактеризувати принципи і прийоми в діяльності керівника.

Кейс для аналізу: «Новий директор і старий колектив»

До ліцею призначено нового директора - 34-річного переможця конкурсу, який раніше працював у цьому ж закладі вчителем. Колектив, середній вік якого 52 роки, сприймає його стримано; неформальний лідер - заступниця з навчальної роботи зі стажем 28 років - публічно ставить під сумнів кожне нововведення. Директор вагається між жорсткою демонстрацією влади і спробою досягти домовленостей.

Завдання до кейсу:

1. Оцініть, який стиль керівництва є доцільним на етапі входження в посаду і чому.
2. Проаналізуйте ризики застосування прийомів «ефект опудала» та «розділяй і володарюй» у цій ситуації.
3. Розробіть стратегію перших 100 днів директора: пріоритети, комунікація, «швидкі перемоги», робота з неформальним лідером.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми.

Групове завдання (міні-проект): скласти перелік норм і вимог, яким повинен відповідати керівник закладу освіти. Перелік має бути структурованим за групами: нормативно-правові вимоги; освітньо-кваліфікаційні; професійно-управлінські компетентності; психологічні (професійно важливі якості); етичні. До кожної групи навести джерело вимоги.

Індивідуальне завдання (есе) на одну із тез (за вибором): кожна тезу потрібно розглянути в подвійній логіці - «це добре і погано»:

1. «Ефект опудала».
2. «Бий своїх, щоб чужі боялися».
3. «Розділяй і володарюй».
4. «Тихе теля дві матки ссе».
5. «Кожній сестрі по сережці».

6. «Ефект клітки».

Додаткова індивідуальна творча робота (міні-проект): розробити детальний план розвитку закладу освіти (на вибір — школи, коледжу, факультету) на трирічний період із визначенням місії, стратегічних цілей, заходів, ресурсів і показників результативності.

Питання для самоконтролю

1. До якого типу професій за Є. Клімовим належить діяльність керівника закладу освіти?
2. Які підструктури особистості виокремлює К. Платонов?
3. Чим професіограма відрізняється від психограми?
4. Які професійно важливі якості необхідні керівникові закладу освіти?
5. Перелічіть нормативні вимоги до особи, яка претендує на посаду керівника закладу освіти.
6. Назвіть трудові функції керівника за професійним стандартом.
7. З яких складників формується імідж керівника?
8. Порівняйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.
9. У чому полягає сутність ситуційного лідерства П. Герсі та К. Бланшара?

Рекомендовані джерела

1. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17 верес. 2021 р. № 568-21.
2. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладах освіти: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2020. 194 с.
3. Управління освітньою діяльністю: навч. посібник / В. Г. Базелюк, Н. І. Гречаник, С. О. Кубіцький, І. Ф. Шумілова. Ч. 1–2. Київ, 2023. 638 с.
4. Кучинська І. О. Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: КПНУ імені Івана Огієнка, 2024. 308 с.
5. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації / А. Сетосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ, 2019. 47 с.

Тема 12. Етика керівника закладу освіти

Кількість годин: лекції — 2 год., практичні — 1 год., самостійна робота — 12 год.

Лекційний матеріал (короткий конспект)

Етика як наука. Етика - філософська наука про мораль, її сутність, походження, структуру та функції. Структурно етику поділяють на: *теоретичну (нормативну) етику* - вчення про принципи і норми належної поведінки; *метаетику* - аналіз мови й логіки моральних суджень; *прикладну етику* - застосування моральних принципів у конкретних сферах (біоетика, ділова етика, професійна етика, академічна етика). Основні категорії етики: добро і зло, обов'язок, совість, честь і гідність, справедливість, відповідальність, сенс життя.

Класифікація етичних цінностей. Розрізняють цінності *термінальні* (цілі-цінності: гідність людини, справедливість, свобода, істина) і *інструментальні* (засоби: чесність, відповідальність, толерантність, дисциплінованість). За сферою прояву - індивідуальні, професійні, організаційні, суспільні. Для закладу освіти ключовими організаційними цінностями зазвичай визначають: повагу до гідності дитини та працівника;

академічну доброчесність; справедливість; відкритість; безпеку; довіру; відповідальність перед громадою.

Професійна етика керівника закладу освіти має низку особливостей. По-перше, керівник є носієм подвійної ролі - він і представник влади (роботодавець, розпорядник коштів), і педагог, що зобов'язує його дотримуватися вищих стандартів поведінки. По-друге, його дії мають виховний ефект: колектив та здобувачі копіюють не декларовані цінності, а реальну поведінку керівника. По-третє, він розпоряджається публічними коштами, що актуалізує вимоги доброчесності, запобігання конфлікту інтересів та корупційним ризикам.

Типові етичні дилеми керівника: сумісництво близьких осіб і кадрові рішення щодо родичів; прийняття подарунків і благодійних внесків; розподіл премій і надбавок; реагування на порушення з боку заслуженого працівника; збереження конфіденційності інформації про учнів і працівників; публічні висловлювання щодо політичних питань; використання службового становища для власних наукових чи кар'єрних цілей.

Рівні моральної свідомості особистості. Л. Колберг описав три рівні морального розвитку, кожен із двох стадій: *доконвенційний* (орієнтація на уникнення покарання; орієнтація на власну вигоду); *конвенційний* (орієнтація на схвалення оточення; орієнтація на закон і порядок); *постконвенційний* (орієнтація на суспільний договір і права людини; орієнтація на універсальні етичні принципи). Управлінська цінність цієї моделі полягає в тому, що вона пояснює, чому в одному колективі працюють різні регулятори поведінки: для частини працівників дієвим є лише формальний контроль, для інших - репутація, для найзріліших - внутрішні переконання.

Конфлікт: поняття, види, причини. Конфлікт - це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів суб'єктів взаємодії. За учасниками: внутрішньоособистісні, міжособистісні, «особистість - група», міжгрупові. За наслідками: конструктивні (функціональні) та деструктивні. За змістом: ділові (предметні) та емоційні (особистісні). Причини конфліктів у закладі освіти: обмеженість ресурсів (навантаження, премії, кабінети, розклад); нечіткість повноважень і дублювання функцій; відмінності в цінностях і педагогічних підходах; порушення комунікації та чутки; несправедливе (або таке, що сприймається несправедливим) оцінювання; особистісна несумісність; накопичена втома і вигорання.

Стилі поведінки в конфлікті за моделлю К. Томаса і Р. Кілмана визначаються поєднанням наполегливості й кооперативності: *суперництво* (конкуренція), *співробітництво*, *компроміс*, *уникання*, *пристосування*. Жоден зі стилів не є універсально правильним: суперництво виправдане у ситуаціях, що стосуються безпеки або порушення закону; уникання - коли предмет незначний або потрібен час; співробітництво - за наявності ресурсу часу і бажання сторін; пристосування - коли важливіше зберегти стосунки; компроміс - за рівних сил і обмеженого часу. Опитувальник Томаса - Кілмана застосовується для визначення індивідуального профілю поведінки в конфлікті й може використовуватися як інструмент самодіагностики керівника.

Етичні кодекси. Кодекс професійної етики є інструментом м'якого регулювання, який доповнює правові норми. Типова структура: преамбула і цінності; норми взаємодії з учасниками освітнього процесу; норми академічної доброчесності; правила запобігання конфлікту інтересів; правила комунікації, зокрема в соціальних мережах; механізм розгляду скарг і відповідальність. У Національному університеті біоресурсів і природокористування України діє Етичний кодекс науково-педагогічного працівника, положення якого

визначають стандарти професійної поведінки, взаємодії зі студентами та колегами, вимоги доброчесності в науковій діяльності.

Ключові поняття: етика, нормативна і прикладна етика, термінальні та інструментальні цінності, професійна етика, конфлікт інтересів, рівні моральної свідомості за Л. Колбергом, конфлікт, стилі поведінки в конфлікті, етичний кодекс, академічна доброчесність.

Методичні вказівки до практичного заняття

Рекомендовані методи: дискусія, аналіз етичних дилем, психодіагностика (опитувальник Томаса - Кілмана), метод проєктів, рольова гра.

Питання для усної відповіді:

1. Розкрити сутність поняття «етика» та охарактеризувати структуру етики як науки.
2. Охарактеризувати класифікацію етичних цінностей.
3. Визначити та охарактеризувати особливості професійної етики керівника закладу освіти.
4. Охарактеризувати рівні моральної свідомості особистості.
5. Обґрунтувати поняття «конфлікт», охарактеризувати його види та причини виникнення.
6. Схарактеризувати основні стилі поведінки особистості в конфліктній ситуації.
7. Охарактеризувати основні положення Етичного кодексу науково-педагогічного працівника НУБіП України.

Кейс для аналізу: «Подарунок від батьківського комітету»

Наприкінці навчального року батьківський комітет пропонує директорці ліцею подарунок до дня народження - сертифікат на відпочинок вартістю, що перевищує кілька мінімальних заробітних плат. Ініціатива подається як «щира вдячність від громади». Директорка знає, що двоє членів комітету найближчим часом звертатимуться до неї з проханням щодо переведення дітей до профільного класу з обмеженою кількістю місць.

Завдання до кейсу:

1. Кваліфікуйте ситуацію з погляду законодавства про запобігання корупції та етичних норм.
2. Визначте, чи наявний конфлікт інтересів і які дії має вчинити керівниця.
3. Сформулюйте текст ввічливої, але однозначної відмови та запропонуйте, як унормувати подібні ситуації в закладі.

Самостійна робота

Тестування в електронному навчальному курсі для перевірки знань теоретичного матеріалу з теми. Додатково - проходження опитувальника Томаса - Кілмана та визначення власного профілю поведінки в конфліктній ситуації з письмовою інтерпретацією результату.

Групове завдання (міні-проєкт): розробити проєкт етичного кодексу певної категорії працівників закладу освіти (керівника, вчителя, науково-педагогічного працівника, працівника адміністративно-господарської частини). Кодекс має містити преамбулу, цінності, конкретні норми поведінки, механізм розгляду порушень.

Індивідуальне завдання (есе) на одну із тез (за вибором):

1. Орієнтація на потреби й можливості людини - один із провідних принципів етичних відносин у межах освітніх організацій.

2. Запровадження урочистої присяги студента в університеті - правильний крок в організації освітнього процесу.

Питання для самоконтролю

1. Що вивчає етика і які розділи вона має?
2. Чим термінальні цінності відрізняються від інструментальних?
3. У чому полягають особливості професійної етики керівника закладу освіти?
4. Наведіть приклади етичних дилем у діяльності керівника.
5. Охарактеризуйте рівні моральної свідомості за Л. Колбергом.
6. Дайте визначення конфлікту та назвіть його види.
7. Які причини конфліктів найчастіше трапляються в закладах освіти?
8. Опишіть п'ять стилів поведінки в конфлікті за К. Томасом і Р. Кілманом.
9. Яку структуру має етичний кодекс і яку роль він відіграє поряд із правовими нормами?

Рекомендовані джерела

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
2. Етичний кодекс науково-педагогічного працівника НУБіП України.
URL: <https://nubip.edu.ua>
3. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладах освіти: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2020. 194 с.
4. Управління освітньою діяльністю: навч. посібник / В. Г. Базелюк, Н. І. Гречаник, С. О. Кубіцький, І. Ф. Шумілова. Ч. 1–2. Київ, 2023. 638 с.
5. Запобігання та протидія проявам насильства: діяльність закладів освіти: навчально-методичний посібник / В. Л. Андрєєнкова та ін. Київ: ФОП Нічога С. О., 2020. 196 с.

3. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ ТА ЕКЗАМЕНУ

Формами підсумкового контролю з дисципліни є залік (1 семестр, змістові модулі 1 і 2) та екзамен (2 семестр). Питання охоплюють зміст усіх змістових модулів і формуються відповідно до програмних результатів навчання.

Рекомендується формувати екзаменаційний білет за принципом поєднання одного теоретичного питання з нормативно-правового блоку (модулі 1–2), одного теоретичного питання з управлінського блоку (модуль 3) та одного практико-орієнтованого завдання - аналізу управлінської ситуації з обов'язковим посиланням на застосовну норму права.

Під час оцінювання відповіді враховуються: повнота і точність відтворення нормативного матеріалу; уміння визначити застосовну норму; здатність аргументувати управлінське рішення; логічність викладу; володіння фаховою термінологією та державною мовою.

3.1. Орієнтовний перелік питань до заліку (1 семестр)

1. Освіта як чинник національної безпеки та економічного розвитку.
2. Глобальні мегатренди, що впливають на управління освітою.
3. Економіка знань: сутність, ознаки, наслідки для управління закладом освіти.
4. Погляди Е. Тоффлера на природу влади: сила, багатство, знання.
5. Демасифікація освіти та індивідуальні освітні траєкторії.
6. Виклики розвитку штучного інтелекту для освіти в аналізі Ю. Н. Харарі.
7. Ціль сталого розвитку ООН № 4 та її вплив на національну освітню політику.
8. Стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти і навчання до 2030 року.
9. Світові тенденції управління освітою: децентралізація, автономія, підзвітність.
10. Національні тенденції розвитку освіти України в умовах воєнного стану.
11. Система законодавства України про освіту: структура та ієрархія актів.
12. Засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності.
13. Автономія закладу освіти: зміст, складники, межі.
14. Управління закладом освіти: суб'єкти та розподіл повноважень.
15. Права і обов'язки засновника закладу освіти.
16. Правовий статус керівника закладу освіти за Законом України «Про освіту».
17. Колегіальні органи управління закладом освіти.
18. Громадське самоврядування та наглядова (підкулавальна) рада закладу освіти.
19. Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти.
20. Форми прийому на роботу за Кодексом законів про працю України.
21. Контракт як особлива форма трудового договору з керівником закладу освіти.
22. Порядок обрання керівника закладу вищої освіти.
23. Порядок конкурсного відбору та призначення керівника закладу загальної середньої освіти.
24. Ректорат: правовий статус, склад, функції.
25. Болонський процес: передумови, мета, етапи.
26. Європейський простір вищої освіти та його інструменти.

27. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (ЄКТС).
28. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в ЄПВО (ESG-2015).
29. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: статус і повноваження.
30. Акредитація освітньої програми: мета, критерії, наслідки.
31. Національна рамка кваліфікацій: структура, дескриптори, рівні вищої освіти.
32. Міжнародні стандартні класифікації освіти та професій.
33. Обов'язки керівника закладу вищої освіти згідно зі статтею 34 Закону України «Про вищу освіту».
34. Вчена рада та наглядова рада закладу вищої освіти.
35. Ліцензування освітньої діяльності: умови та процедура.
36. Типи закладів вищої освіти; статус національного та дослідницького закладу.
37. Внутрішня система забезпечення якості освіти: складники та відповідальність керівника.
38. Академічна доброчесність і механізми запобігання плагіату.
39. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність закладу вищої освіти.
40. Стратегія розвитку закладу вищої освіти: структура та механізм реалізації.
41. Напрями модернізації вищої освіти України.
42. Програми ERASMUS+ та Horizon Europe: можливості для закладу освіти.
43. Закон України «Про професійну освіту» (2025): основні новації.
44. Фахова передвища освіта: правовий статус, ступінь, типи закладів.
45. Типи коледжів в Україні та особливості їх правового становища.
46. Ступенева підготовка фахівців: сутність і переваги.
47. Інноваційна діяльність закладу професійної освіти за концепцією Й. Шумпетера.
48. Поєднання продуктивної праці з процесом навчання: правові аспекти.
49. Закон України «Про дошкільну освіту» (2024): основні положення.
50. Закон України «Про повну загальну середню освіту»: структура освіти і типи закладів.
51. Вимоги до керівника закладу загальної середньої освіти та строк його повноважень.
52. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти.
53. Концепція «Нова українська школа»: складники та управлінські наслідки.
54. Закон України «Про позашкільну освіту» та проблеми законодавчого забезпечення позашкілля.
55. Деінституціалізація: сутність, аргументи, ризики.
56. Відмінності в оплаті праці педагогічних працівників різних ланок освіти.
57. Кошторис бюджетної установи: структура, загальний і спеціальний фонди.
58. Власні надходження закладу освіти та порядок їх використання.
59. Захищені видатки бюджету та їх значення для закладу освіти.
60. Заклад освіти як неприбуткова організація: умови і наслідки.
61. Публічні закупівлі в закладі освіти: процедури та відповідальність.

62. Фонди розвитку освіти та благодійні фонди: правові засади діяльності.
63. Організація роботи з охорони праці в закладі освіти.
64. Види інструктажів з охорони праці та порядок їх проведення.
65. Безпека освітнього середовища в умовах воєнного стану.
66. Моделі управління освітою в зарубіжних країнах.
67. Моделі дослідницьких університетів: гумбольдтівська, англо-американська, підприємницька.
68. Аграрна освіта Німеччини та України: порівняльний аналіз.
69. Зміни в освіті України після приєднання до Болонського процесу.
70. Міжнародні рейтинги закладів вищої освіти: методології та обмеження.

3.2. Орієнтовний перелік питань до екзамену (2 семестр)

1. Заклад освіти як соціальна система: ознаки та специфіка.
2. Класичні теорії управління та їх застосовність в управлінні закладом освіти.
3. Школа людських стосунків і мотиваційні теорії в управлінні педагогічним колективом.
4. Системний, ситуаційний та синергетичний підходи в управлінні освітою.
5. Моделі управління освітніми установами за Т. Бушем.
6. Спеціальні закони самоуправління; закон необхідної різноманітності У. Ешбі.
7. Система планування роботи закладу освіти: рівні та види планів.
8. Структура та вимоги до річного плану роботи закладу освіти.
9. Типові помилки планування в закладі освіти та способи їх уникнення.
10. Організаційні форми управління закладами освіти різних рівнів: порівняльна характеристика.
11. Самоменеджмент керівника: сутність і складники.
12. Технології управління часом: матриця Ейзенхауера, принцип Парето, правило 60:40.
13. Делегування повноважень: об'єкти, межі, бар'єри.
14. Концепція керівника 5-го рівня Дж. Коллінза; принцип «спочатку хто, потім що».
15. Управлінський зміст метафори «дивитися у вікно / дивитися в дзеркало».
16. Професійне вигорання керівника: чинники, ознаки, профілактика.
17. Управлінське рішення: поняття, правовий, організаційний і психологічний виміри.
18. Класифікація управлінських рішень.
19. Вимоги до управлінського рішення; ознаки юридично дефектного рішення.
20. Етапи прийняття управлінського рішення.
21. Об'єктивні чинники впливу на прийняття управлінських рішень.
22. Суб'єктивні чинники та когнітивні викривлення в управлінських рішеннях.
23. Вплив психологічного стану керівника на якість рішень.
24. Колегіальність в ухваленні рішень: переваги та обмеження.
25. Групове мислення та способи його подолання.
26. Контроль за виконанням управлінських рішень: види та вимоги.
27. Реєстр управлінських рішень як інструмент контролю.
28. Класифікація професій за Є. Клімовим і місце управлінської діяльності в ній.

29. Динамічна функціональна структура особистості за К. Платоновим.
30. Професіограма і психограма керівника закладу освіти.
31. Професійно важливі якості керівника закладу освіти.
32. Нормативні вимоги до особи, яка призначається на посаду керівника закладу освіти.
33. Трудові функції керівника за професійним стандартом.
34. Загальні компетентності керівника закладу освіти: громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька.
35. Імідж керівника закладу освіти: складники та шляхи формування.
36. Цифровий імідж керівника і комунікація закладу в соціальних мережах.
37. Стили керівництва за К. Левіним: переваги та обмеження кожного.
38. Ситуаційне лідерство П. Герсі та К. Бланшара.
39. Принципи діяльності керівника закладу освіти.
40. Критичний аналіз управлінських прийомів «ефект опудала», «розділяй і володарюй», «ефект клітки».
41. Етика як наука: структура, категорії, функції.
42. Класифікація етичних цінностей; цінності закладу освіти.
43. Особливості професійної етики керівника закладу освіти.
44. Етичні дилеми в управлінській діяльності керівника.
45. Конфлікт інтересів у діяльності керівника закладу освіти та шляхи його врегулювання.
46. Рівні моральної свідомості особистості за Л. Колбергом.
47. Конфлікт: поняття, структура, види.
48. Причини конфліктів у закладі освіти.
49. Стили поведінки особистості в конфліктній ситуації за К. Томасом і Р. Кілманом.
50. Медіація та інші способи врегулювання конфліктів у закладі освіти.
51. Етичний кодекс закладу освіти: структура та механізм дії.
52. Етичний кодекс науково-педагогічного працівника НУБіП України: основні положення.
53. Академічна доброчесність як управлінське завдання керівника.
54. Правовий статус керівника закладу освіти та межі його повноважень.
55. Автономія закладу освіти та відповідальність керівника.
56. Внутрішня система забезпечення якості освіти: роль керівника.
57. Стратегічне управління розвитком закладу освіти.
58. Партнерська та мережева взаємодія закладу освіти з громадою і роботодавцями.
59. Організація безпечного і здорового освітнього середовища.
60. Безперервний професійний розвиток керівника закладу освіти.

4. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

4.1. Нормативно-правові акти

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
4. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06 черв. 2019 р. № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19>
5. Про професійну освіту: Закон України від 21 серп. 2025 р. № 4574-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20>
6. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
7. Про дошкільну освіту: Закон України від 06 черв. 2024 р. № 3788-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20>
8. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 черв. 2000 р. № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
9. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листоп. 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
10. Кодекс законів про працю України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
11. Бюджетний кодекс України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
12. Податковий кодекс України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
13. Про охорону праці: Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
14. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
15. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
16. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>
17. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: постанова Кабінету Міністрів України від 30 груд. 2015 р. № 1187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-п>
18. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17 верес. 2021 р. № 568-21.
19. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти»: наказ Міністерства економіки України від 28 верес. 2021 р. № 620-21.
20. Про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти і навчання на шляху до Європейського освітнього простору та за його межами (2021–2030): Резолюція Ради ЄС від 19 лют. 2021 р. № 2021/С 66/01.

4.2. Основні джерела

1. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С.

Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-ге вид., перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

2. Кучинська І. О. Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 308 с.

3. Дарманська І. М., Дарманський С. П., Дичаківський О. М., Сівак Н. А. та ін. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 210 с.

4. Ніколаєнко С. М., Буцик І. М. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Керівник закладу освіти» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» (Управління закладом освіти). Київ: НУБіП України, 2025. 34 с.

5. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. / авт.-упоряд. В. Г. Базелюк, С. О. Кубіцький, М. В. Михайліченко, С. В. Михнюк. Київ: Міленіум, 2022. 390 с.

6. Управління освітньою діяльністю: навч. посібник / авт.-упоряд. В. Г. Базелюк, Н. І. Гречаник, С. О. Кубіцький, І. Ф. Шумілова. Ч. 1–2. Київ: Міленіум, 2023. 638 с.

7. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладах освіти: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2020. 194 с.

8. Абетка для директора: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська. Київ: Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.

9. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник / Т. О. Лукіна. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

10. Педагогіка якості освіти: планування роботи закладу загальної середньої освіти: науково-практичний коментар у запитаннях та відповідях / І. Г. Осадчий. Київ: ДНУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти», 2022. 65 с.

11. Законодавство України про освіту: збірник офіційних текстів законів. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 274 с.

12. Наукова бібліотека НУБіП України. URL: <https://nubip.edu.ua/structure/library>

13. Навчальний портал НУБіП України. Електронний навчальний курс «Керівник закладу освіти». URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=375>

4.3. Допоміжні джерела

1. Тоффлер Е. Метаморфози влади. Знання, багатство й сила на порозі XXI століття. Київ: Акта, 2003. 672 с.

2. Харарі Ю. Н. 21 урок для 21 століття. Київ: Форс Україна, 2018. 416 с.

3. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ: Знання, 2006. 207 с.

4. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації / А. Сетосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ, 2019. 47 с.

5. Директорські лайфхаки. Як долати виклики в школі: посібник. Київ, 2020. 125 с.

6. Запобігання та протидія проявам насильства: діяльність закладів освіти: навчально-методичний посібник / В. Л. Андрєєнкова, В. В. Байдик, Т. В. Войцях, О. А. Калашник та ін. Київ: ФОП Нічога С. О., 2020. 196 с.

7. Безпечна і дружня до дитини школа в контексті реформи «НУШ» / В. Пономаренко, Т. Воронцова, О. Сакович та ін. Київ: Алатон, 2020. 64 с.
8. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / за заг. ред. Г. Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с.
9. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ЦС «Компас», 2015. 32 с.
10. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua>
11. Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua>
12. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
13. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>