

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Кафедра управління та адміністрування

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо підготовки та захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів вищої
освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітня програма «Управління навчальними закладами»**

Запоріжжя, 2022

УДК 378.091.322:001.891

(072) ББК 74.58я7

Затверджено науково-методичною радою факультету інформатики, математики та економіки (протокол № 2 від 25 листопада 2022 р.)

Укладачі: Захарова Н.Ю., к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування;

Павленко О.М., к.т.н., доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування;

Осипенко С.О., к.е.н., ст. викладач кафедри управління та адміністрування

Рецензенти:

Чкан І.О., к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Верховод І.С., к.е.н., доцент кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького

Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальними закладами» [Електронний ресурс] / уклад. Н. Ю. Захарова, О. М. Павленко, С.О. Осипенко. – Запоріжжя : МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2022. – 45 с.

Подано методичні рекомендації щодо структури, змісту основних розділів, організації підготовки та написання, правил оформлення й порядку захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальними закладами» всіх форм навчання.

© Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	6
2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	8
3. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	12
4. ОБСЯГ І ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ..	17
5. ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКОВАНОЇ РОБОТИ...	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	29

ВСТУП

Кваліфікаційна робота за освітнім рівнем магістр передбачає самостійне розв'язання складної теоретичної або практичної задачі, що потребує проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог у певній галузі наук, що відповідає спеціальності та освітній програмі, за якою навчається здобувач вищої освіти.

Кваліфікаційна робота є кваліфікаційним документом, на підставі якого екзаменаційна комісія визначає рівень теоретичної підготовки випускника, його готовність до самостійної роботи за фахом і приймає рішення щодо присвоєння відповідної кваліфікації та видачу диплома.

Методичні рекомендації до написання та оформлення кваліфікаційних робіт для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Управління навчальними закладами» містять загальні рекомендації щодо написання, оформлення та захисту робіт даного рівня.

Дані методичні рекомендації розроблено на основі чинного законодавства України, нормативних документів Міністерства освіти і науки України, стандарту вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» та ряду документів, що регламентують освітню діяльність Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, а саме:

– Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 року зі змінами та доповненнями;

– Положення про організацію освітнього процесу в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, уведеного в дію зі змінами та доповненнями з 01 вересня 2021 р., наказ від 31 серпня 2021 р. № 30/01-05;

– Положення про кваліфікаційні (дипломні) роботи на здобуття освітніх ступенів бакалавра і магістра у Мелітопольському державному педагогічному

університеті імені Богдана Хмельницького, уведеного в дію зі змінами та доповненнями з 21 вересня 2021 р., наказ 38/01-05 від 21 вересня 2021 р.;

– Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної (атестаційної) комісії в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, від 28.10.2019 року № 34/01-05;

– Бюлетень ВАК щодо оформлення бібліографічного опису списку використаних джерел згідно ДСТУ 8302:2015;

– Освітня програма «Управління навчальними закладами», наказ ректора № 24/0105 від 29.06.2021.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кваліфікаційна робота – це комплексна кваліфікаційна робота, що виконує здобувач вищої освіти на завершальному етапі навчання за освітньою програмою певного освітнього рівня з використанням набутих загальних та фахових компетентностей з метою вирішення конкретної практичної або теоретичної проблеми.

Кваліфікаційна робота є самостійним науковим дослідженням, що кваліфікується як навчально-дослідницька праця, в основу якої покладено моделювання відомих рішень та розв'язання задач. Її тематика та науковий рівень мають відповідати освітньо-професійній програмі навчання студента. Виконання зазначеної роботи повинне не стільки вирішувати наукові проблеми (завдання), скільки засвідчити, що її автор здатний належним чином вести науковий пошук, розпізнавати професійні проблеми, знати загальні методи і прийоми вирішення професійних задач.

Кваліфікаційна робота та її публічний захист відповідно до стандарту вищої освіти та освітньої програми є формою атестації здобувачів вищої освіти. До захисту кваліфікаційної роботи допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно виконали всі вимоги навчального плану відповідного освітньо-професійного рівня, успішно пройшли практику (стажування) і попередній захист роботи у встановленому порядку (в т.ч. перевірку на плагіат).

Результати наукового дослідження отриманих в ході підготовки кваліфікаційної роботи можуть доповідатися здобувачем та обговорюватися на засіданнях кафедри, різного рівня конференціях, семінарах тощо, а також можуть бути відображені у підготовлених ним публікаціях (статтях, тезах доповідей на семінари, конференції тощо)

Кваліфікаційна робота виконується виключно державною мовою, без граматичних та стилістичних помилок.

Головними етапами виконання кваліфікаційної роботи є:

- вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи;
- опрацювання літературних джерел і складання попереднього плану роботи;
- розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану виконання;
- написання кваліфікаційної роботи;
- перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат за допомогою програмних засобів;
- рецензування кваліфікаційної роботи;
- попередній захист кваліфікаційної роботи на з'їданні кафедри та усунення виявлених зауважень;
- підготовка до захисту і захист кваліфікаційної роботи.

Здобувач вищої освіти, який виконує кваліфікаційну роботу: самостійно оцінює актуальність і соціальну значущість проблеми, пов'язаної з темою кваліфікаційної роботи; здійснює добір та обробку інформації за темою кваліфікаційної роботи; вивчає й аналізує отримані матеріали; усебічно досліджує проблему, приймає самостійні рішення з урахуванням думки керівника роботи; оформлює розв'язання проблеми відповідно до вимог щодо кваліфікаційної роботи; готує засоби візуалізації результатів кваліфікаційної роботи; несе відповідальність за дотримання встановлених вимог до кваліфікаційної роботи і термінів її виконання.

У кваліфікаційній роботі теоретичний матеріал і отримані результати досліджень подаються стисло, логічно, точно, послідовно і аргументовано, при цьому необхідно уникати загальних і бездоказових тверджень, повторень; обов'язково посилатися на праці авторів і джерела, з яких запозичені матеріали або окремі результати. У разі відсутності у тексті кваліфікаційної роботи посилань на наукові праці та джерела аналітичного матеріалу робота не допускається до розгляду.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тематика кваліфікаційних робіт розробляється випусковою кафедрою з огляду на завдання, що впливають із освітньої програми «Управління освітніми закладами» підготовки студентів спеціальності 073 Менеджмент ступінь вищої освіти «Магістр», і пов'язана з професійною діяльністю менеджера.

Теми кваліфікаційних робіт відображають актуальні проблеми управління освітніми закладами в сучасних умовах. Орієнтовний перелік типових тем кваліфікаційних робіт за освітньою програмою «Управління навчальними закладами» наведений у додатку А.

Головними етапами виконання кваліфікаційної роботи є:

- вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи;
- опрацювання літературних джерел і складання попереднього плану роботи;
- розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану виконання;
- написання кваліфікаційної роботи;
- перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат за допомогою програмних засобів;
- рецензування кваліфікаційної роботи;
- попередній захист кваліфікаційної роботи на з'їданні кафедри та усунення виявлених зауважень;
- підготовка до захисту і захист кваліфікаційної роботи.

Тематика кваліфікаційних робіт, які пропонує кафедра повинна бути актуальною, вказувати на наявність невирішених чи недостатньо обґрунтованих проблем у наукових джерелах, законодавстві, практичній діяльності навчальних закладів або органів державної чи місцевої влади та перспективам її розвитку. Також кваліфікаційні роботи можуть виконуватися за тематикою, яку замовляють навчальні заклади або органи державної чи

місцевої влади, що уклали з університетом договір про надання освітніх послуг або з якими пов'язана трудова діяльність здобувача вищої освіти, або укладено договір співробітництва. У цьому випадку замовлена тема дослідження погоджується з гарантом відповідної освітньої програми та затверджується рішенням кафедри.

Здобувачеві надається право обрати тему кваліфікаційної роботи, визначену кафедрою, або запропонувати власну з обґрунтуванням доцільності її розробки. Запропонована здобувачем власна тема дослідження погоджується керівником кваліфікаційної роботи, гарантом відповідної освітньої програми та затверджується рішенням кафедри.

Теми кваліфікаційних робіт на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» можуть бути логічним продовженням кваліфікаційних робіт на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» але при цьому не можуть мати ідентичну назву і зміст.

Для керівництва кваліфікаційною роботою здобувача профільна кафедра призначає наукового керівника із числа науково-педагогічних працівників університету, які мають науковий ступень (освітній ступень доктора філософії) та /або вчене звання. Науковий керівник зобов'язується:

- до початку виконання кваліфікаційної роботи довести до відома здобувача вищої освіти вимоги щодо змісту й оформлення роботи та термін її виконання;
- надавати допомогу здобувачу вищої освіти у виборі теми, розробці календарного плану роботи на весь період виконання дослідження, доборі літературних джерел, методології та методів дослідження;
- регулярно консультивати здобувача з питань виконання кваліфікаційної роботи, а за необхідності організувати консультації інших викладачів;
- перевіряти роботу та її структурні частини на предмет відповідності вимогам щодо змісту та оформлення;

- контролювати дотримання календарного плану, інформувати завідувача кафедри про хід підготовки роботи до захисту;
- контролювати відповідність здійснених досліджень затвердженому змісту роботи;
- контролювати усунення недоліків, виявлених при попередньому обговоренні кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри;
- рекомендувати форми оприлюднення результатів дослідження (тези доповіді на науковій конференції, наукова стаття);
- надати письмовий висновок на кваліфікаційну роботу та сприяти отриманню рецензії на неї;
- надавати консультації щодо захисту кваліфікаційної роботи.

Після затвердження теми кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти повинен погодити з науковим керівником зміст та індивідуальний план виконання кваліфікаційної роботи (протягом двох тижнів), неухильно його дотримуватись, самостійно опрацювати та систематизувати бібліографічні джерела з проблеми, що досліджується, Зібрати та опрацювати аналітичний матеріал, чітко дотримуватись авторського права, звітувати про хід виконання роботи, своєчасно подати на розгляд кафедри якісно оформлену роботу.

Після закріплення теми здобувачеві видається завдання на кваліфікаційну роботу (Додаток Б), складене керівником, погоджене з гарантом освітньої програми і завідувачем відповідної кафедри з обов'язковим зазначенням термінів та етапів його виконання.

На засіданнях кафедр заслуховуються звіти керівника і здобувача вищої освіти про хід виконання кваліфікаційної роботи. Підготовлена до попереднього захисту кваліфікаційна робота передається рецензенту.

Рецензія на кваліфікаційну роботу може бути внутрішньою або зовнішньою. Внутрішнім рецензентом може бути науково-педагогічний працівник з науковим ступенем (освітнім ступенем доктора філософії) та /або вченим званням іншої кафедри, іншого структурного підрозділу університету, окрім кафедри, на якій виконує роботу здобувач вищої освіти. Зовнішніми

рецензентами можуть бути фахівці, які працюють в організаціях, установах і закладах освіти в тій галузі, якої стосується робота, та мають наукову кваліфікацію кандидата наук (доктора філософії)/доктора наук, або працюють на керівних посадах у своїх установах.

Рецензент знайомиться з роботою і дає на неї письмову рецензію. Письмова рецензія, після ознайомлення з нею автора, подається на кафедру до попереднього захисту. Після допущення до захисту кваліфікаційної (дипломної) роботи рецензія разом з роботою, відгуком наукового керівника передається до екзаменаційної (атестаційної) комісії.

Рецензія повинна відображати: ступінь відповідності теми і змісту роботи; актуальність дослідження; ефективність використаної методики наукового пошуку; рівень використання набутих у процесі навчання теоретичних знань; обізнаність у сучасних дослідженнях із даної проблематики, критичність аналізу публікацій, представлених у літературі та інших інформаційних джерелах; ступінь повноти розкриття теми; наявність емпіричного матеріалу, зокрема, зібраного самим автором роботи; достовірність результатів, перспективність і обґрунтованість висновків; зауваження до роботи; пропозиції щодо оцінки.

Після рецензування кваліфікаційна робота передається на кафедру для попереднього захисту.

Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти – це процедура перевірки відповідності кваліфікаційної роботи встановленим вимогам та готовності здобувача до захисту роботи в екзаменаційній (атестаційній) комісії. Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри проводиться не пізніше ніж за два тижні до початку атестації. Участь здобувача в попередньому захисті є обов'язковою.

Для проведення попереднього захисту здобувач вищої освіти повинен подати на кафедру кваліфікаційної роботу в друкованому вигляді, не переплетену в жорстку палітурку, наукову статтю та/або тези доповіді на науковій конференції (за наявності) і бути готовим коротко доповісти

основний зміст роботи. За два тижні до попереднього захисту здобувач вищої освіти повинен подати на кафедру електронний варіант кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат.

Перевірку кваліфікаційних робіт за допомогою онлайн-сервісів, програмного забезпечення за договорами про надання послуг доступу до онлайн-сервісів та програмного забезпечення здійснює відповідальний співробітник, призначений в інституті/на факультеті наказом ректора на основі подання директора інституту/декана факультету, і має відповідний допуск до роботи із відповідними програмами. Результат перевірки у вигляді звіту, який видає онлайн-сервіс «UNICHECK» (або інша), передається на кафедру відповідальній особі з питань моніторингу і протидії академічної недоброчесності.

Рекомендовані показники оригінальності для звіту: (більше 80% – робота оригінальна та рекомендується до оприлюднення; від 60-80% – робота задовольняє вимогам, але необхідно перевірити відповідність посилань та запозичень; 40-60% – робота рекомендується до оприлюднення після необхідних доопрацювань; менше 40% – робота не рекомендується до оприлюднення та потребує суттєвої переробки).

Після попереднього захисту на засіданні кафедри кваліфікаційні роботи в разі їх повної відповідності встановленим вимогам або після усунення виявлених недоліків зшиваються у тверду обкладинку та мають бути підписані й подані здобувачем науковому керівнику.

За результатами перевірки на плагіат та попереднього захисту кафедра ухвалює рішення про допуск (не допуск) кваліфікаційної роботи до захисту перед екзаменаційною (атестаційною) комісією, про що здобувач вищої освіти інформується персонально.

3. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота має чітко визначену структуру:

- титульний лист;

- анотація;
- реферат;
- зміст;
- перелік умовних скорочень (за необхідністю);
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки (за необхідністю).

Титульний лист кваліфікаційної роботи (додаток В) містить: найменування вищого навчального закладу, факультету та кафедри, де виконана кваліфікаційна робота; прізвище, ім'я, по батькові автора, номер академічної групи, форму навчання; ступінь вищої освіти на здобуття якого подається робота; тему кваліфікаційної роботи; шифр, назву спеціальності та назву освітньої програми за якими відбувалось навчання здобувача вищої освіти; науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові наукового керівника; науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові рецензента; місто і рік написання та захисту кваліфікаційної роботи.

Анотація є структурною складовою кваліфікаційної роботи (додаток Г) і подається українською та англійською/німецькою мовами обсягом 1600 – 1800 друкованих знаків. Анотація подається за наступною схемою: прізвище, ім'я та по батькові здобувача вищої освіти; назва кваліфікаційної роботи; текст анотації; ключові слова. Анотація друкується на окремих аркушах і підшиваються у роботу одразу за титульним листом (але не нумеруються).

До кваліфікаційної роботи додається **реферат** (додаток Д), який містить загальну характеристику кваліфікаційної роботи (інформацію щодо структури, кількості додатків, ілюстрацій, таблиць, використаних джерел; обсяг дипломної роботи у сторінках), стислий виклад основного змісту (за розділами) та висновки. Реферат друкується на окремих аркушах і підшивається у роботу одразу за анотаціями (але не нумерується).

Зміст (додаток Е) містить найменування та номери початкових сторінок усіх структурних компонентів кваліфікаційної роботи.

Перелік умовних скорочень (додаток Ж) наводиться в разі, якщо у кваліфікаційній роботі вжито специфічну термінологію, а також використано скорочення, нові символи, позначення тощо. Даний перелік подається у вигляді окремого реєстру, який має дві колонки, в яких зліва за абеткою наводять скорочення, справа – їх детальне розшифрування. Розміщують перелік умовних скорочень перед вступом.

Вступ містить обґрунтування актуальності й практичної значущості обраної теми кваліфікаційної роботи, доцільність роботи для розвитку відповідної галузі економіки і науки, вказання на нормативні документи й закони, які підтверджують пріоритетність теми, статистичні матеріали, що це підтверджують. В актуальності необхідно вказати прізвища вчених, які досліджували дану тему та внесли суттєві пропозиції в її розбудову, а також обґрунтувати доцільність продовження дослідження відносно невирішених питань.

У вступі визначають мету роботи та завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Мету можна визначити як узагальнення теоретичних основ та вдосконалення і розроблення практичних рекомендацій з питання (далі доцільно вказувати сутність теми кваліфікаційної роботи) для навчального закладу.

Перелік завдань повинен мати тісний взаємозв'язок з підрозділами роботи, тобто кожний підрозділ має бути подано як окреме завдання або два завдання.

Наводиться формулювання об'єкта і предмета дослідження. Об'єкт дослідження – це процес або явище, що характеризує поставлене у кваліфікаційній роботі питання або ситуацію та вибране для дослідження. Не слід називати об'єктом дослідження конкретний навчальний заклад, установу чи орган державної/місцевої влади або його підрозділ, на прикладі якого виконується робота, адже це є базою дослідження.

Предмет дослідження – конкретні завдання, що містяться в межах об'єкта дослідження, якими можуть бути теоретичні положення, методи, методичне забезпечення, інструменти, що належать до теми кваліфікаційної роботи. Об'єкт і предмет дослідження співвідносять між собою як загальне і часткове. Об'єкт характеризує досліджуване питання широко, а предмет його звужує до конкретного завдання.

Також у вступі подають перелік інформаційних джерел та методів дослідження, які використовуються для досягнення поставленої в роботі мети. Перераховувати методи необхідно не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно, визначаючи, які саме питання були вирішені за допомогою перелічених методів.

Вступ має містити опис отриманих результатів проведеного дослідження із виокремленням особливостей, елементів нетрадиційного підходу щодо теоретичних чи практичних аспектів у діяльності навчального закладу/установи.

У вступі слід також подати інформацію щодо наявних публікацій за темою кваліфікаційної роботи у фахових наукових виданнях або оприлюдненні на науково-практичних конференціях.

В основній частині викладається зміст дослідження: основні теоретичні положення з предмета дослідження, спрямовані на досягнення поставлених мети та завдань; аналіз та оцінка проблемних питань; підготовка й обґрунтування проєктних рекомендацій щодо усунення наявних недоліків, а також удосконалення організації вирішення проблем кваліфікаційної роботи. Кожен розділ кваліфікаційної роботи може поділятися на підрозділи та обов'язково повинен закінчуватися короткими висновками. За освітньою програмою «Управління навчальними закладами» кваліфікаційна робота може складатись з 2-х або 3-х розділів в залежності від особливостей обраної теми дослідження. В свою чергу кожний розділ повинен мати по три підрозділи.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядаються загальні теоретичні аспекти теми обраної кваліфікаційної роботи, які є предметом

дослідження, з використанням аналізу літературних джерел із досліджуваної тематики, на які обов'язково треба робити посилання. Доцільно розкрити зміст ключових понять дослідження, охарактеризувати їх місце в системі менеджменту, навести їх класифікацію, структуру тощо. Бажаним є порівняння різних точок зору, використання опублікованих статистичних даних із посиланням на джерела. Розглядаються етапи процесу управління, їх особливості, інструменти, алгоритми, схеми, процедури, технології, які може використовувати навчальний заклад або органи державної/місцевої влади для реалізації власних завдань в рамках об'єкта дослідження. Висвітлюються особливості методичного забезпечення теми кваліфікаційної роботи з наведенням формул, методів, організації, планування з урахуванням світового досвіду вирішення завдань поставлених у вступі. Положення теоретичного аналізу доцільно узагальнювати у вигляді аналітичних таблиць. Також, бажано ілюструвати текст графічним матеріалом: таблицями, схемами, графіками, алгоритмами, діаграмами.

У **другому розділі** кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти пропонуються конкретні рекомендації, пропозиції, моделі управління параметрами діяльності навчальних закладів на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, що викладені у першому розділі, а також висновків, зроблених в ході теоретичного аналізу. Така побудова другого розділу кваліфікаційної роботи можлива при виконанні значної більшості тем за освітньою програмою «Управління освітніми закладами» де об'єктом дослідження безпосередньо виступає навчальний заклад.

У **висновках** викладають найважливіші практичні, теоретичні та, за наявності, наукові результати здобуті в роботі, а також рекомендації щодо наукового та практичного використання отриманих результатів. У висновках можуть аргументуватися перспективи подальшого вивчення теми дослідження. Загалом кількість висновків має відповідати кількості поставлених завдань.

Список використаних джерел: подається в алфавітному порядку; має складатися не менше 50 найменувань; оформлюється відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи (додаток И).

Додатки мають включати допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття роботи (таблиці, графіки, глосарії, методики, акти щодо впровадження тощо) і наводяться тільки в разі необхідності, якщо ця інформація не може бути поміщена безпосередньо у тексті роботи. Додатки розміщують у порядку появи посилань у тексті.

4. ОБСЯГ І ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота виконується державною мовою.

1. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 80-90 сторінок тексту формату А4. До зазначеного обсягу не входять сторінки зі списком використаних джерел та додатків. Об'єм основної частини (розділів) має складати не менше 70% всієї роботи. Усі сторінки структурних частин кваліфікаційної роботи підлягають наскрізній нумерації, окрім анотацій і реферату, які підшиваються одразу за титульною сторінкою.

Текст кваліфікаційної роботи необхідно друкувати з міжрядковим інтервалом 1,5 (до тридцяти рядків на сторінці), вирівнювання основного тексту – по ширині, «Висячі рядки» не допускаються; поля: верхнє та нижнє – 25 мм, ліве – 30 мм, праве – 10 мм; абзацний відступ – 1,25 мм; шрифт – Times New Roman, кегль – 14. Друк повинен бути чітким, чорного кольору.

2. Текст основної частини кваліфікаційної роботи поділяють на два або три розділи та три підрозділи. За обсягом підрозділи кожного розділу повинні бути рівнозначними.

3. Заголовки структурних частин (**ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ**) та розділів друкують великими літерами напівжирним шрифтом по центру симетрично до основного тексту. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім

першої великої) **напівжирним шрифтом** з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою.

Відстань між назвами структурних частин, назвами розділів та текстом повинна дорівнювати одному полуторному інтервалу.

Кожна структурна частина та розділ кваліфікаційної роботи має починатися з нової сторінки.

4. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без позначки №.

Усі сторінки структурних частин кваліфікаційної (дипломної) роботи підлягають наскрізній нумерації, окрім анотацій і реферату, які підшиваються одразу за титульною сторінкою. Першою сторінкою вважається титульний лист роботи (першою сторінкою, яка нумерується, є зміст).

Структурні частини кваліфікаційної роботи такі, як зміст, вступ, висновки, список використаних джерел не мають порядкового номера. Щодо нумерації структурних складових основної частини кваліфікаційної роботи, номер розділу ставлять після слова РОЗДІЛ, після номера ставлять крапку і друкують заголовок розділу із вирівнюванням по центру.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. У кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: 1.1. (перший підрозділ першого розділу). Потім у тому ж рядку наводять заголовок підрозділу з абзацу із вирівнюванням по ширині (рис. 4.1).

5. Таблиці, схеми, графіки та інші ілюстрації необхідно подавати в кваліфікаційній роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Посилання на рисунки і таблиці у тексті роботи є обов'язковими і, наприклад, виконуються словами «наведено на рис. 1.3», «подано у табл. 3.5» У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вказувати скорочено слово дивись, наприклад: див. табл. 1.3.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Сутність поняття «стратегія» та її класифікація

Змінність економічного середовища існування бізнесу створює певні умови невизначеності. Із метою забезпечення стабілізації й посилення стійкості роботи та існування у вибраному сегменті кожен бізнес має виробити і обґрунтувати власну стратегію діяльності. Вибрана стратегія має бути створена за принципом оптимізації витрат, максимізації прибутків та ефективного використання наявних ресурсів, тобто давати максимально можливі віддачі від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, регулювати роботу з асортиментом продуктів чи послуг. Оптимальна стратегія покликана не лише описувати план дій для регулювання роботи підприємства, фірми, організації, а й указувати на шляхи виходу з критичних ситуацій, адаптації під зміни ринку [3, с. 29].

В процесі своєї діяльності організація, незалежно від того, в який час і за яких умов вона функціонує, дотримується певної стратегії поведінки. Стратегія управління забезпечує основу управління та реалізації його основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю та

Рис. 4.1 – Приклад оформлення розділів та підрозділів кваліфікаційної роботи

Текст ілюстрацій і таблиць виконують шрифтом Times New Roman, 12 pts, інтервал 1,0. Рисунки виконують редактором Microsoft Word і мають бути єдиним об'єктом.

6. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу. Номер повинен складатися з номера розділу і порядкового номера рисунку, між якими ставиться крапка. Назва рисунку розміщується з абзацного відступу з вирівнюванням по ширині. Між текстом і рисунком, а також між назвою рисунку та наступним текстом має бути один пустий рядок (рис. 4.2).



контролю державних фінансів, так і відповідному міністерству чи відомству (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Система органів державного фінансового контролю України

Рис. 4.2 Приклад оформлення ілюстрацій кваліфікаційної роботи

7. Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) у межах розділу. У правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця», який робиться курсивом, із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: *Таблиця 1.3* (третя таблиця першого розділу) (рис. 4.3).

Якщо таблиця розміщується на двох сторінках, то на другій сторінці у верхньому правому куті безпосередньо над таблицею пишуть слова «Закінчення табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Закінчення табл. 1.2».

Крім того, на першій сторінці під «шапкою» таблиці вміщують рядок з порядковими номерами стовпців, а на інших сторінках такий рядок вміщують замість «шапки». Якщо таблиця розміщується на трьох і більше сторінках, то слова «Закінчення табл.» пишуть тільки над останньою частиною таблиці, на

попередніх сторінках з таблицею вказують «Продовження табл.». Таблиці які займають більше однієї сторінки доцільно оформлювати в додатках залишаючи посилання на додаток в тексті основної частини кваліфікаційної роботи.



використанні системи партисипативного управління можна виділити ряд переваг та недоліків з якими стикаються органи місцевого самоврядування при запровадженні даного інноваційного методу управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки партисипативного управління

Переваги	Недоліки
Участь у прийнятті рішень, постановці завдань і в їх подальшій реалізації сприяє задоволенню самореалізації та самоствердження учасників процесу управління	Більшість членів організації схильні до ухвалення короткострокових та менш ризикованих рішень і орієнтуються на витрати, а не на інвестиції при розподілі доходу
Долається відчуженість членів організації від діяльності організації та змінюється інтеграція їх діяльності	Прийняття рішень стосовно соціальної політики організації співробітникам може суперечити підприємницьким основам господарської діяльності
Підвищується інформованість членів організації про її діяльність, що сприяє підвищенню ефективності організації та подоланню хибних рішень;	Ухвалення довгострокових та інноваційних рішень важко сприймається членами організації.
Збільшується кількість та якість зворотних зв'язків, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень;	Збільшується час на обговорення та прийняття рішень, що може заважати в гострих ситуаціях.
Зростає стабільність організації та її адаптивність	

Згруповано за даними [2; 7; 29; 51]

Розуміючи роль та значення партисипативної системи управління слід зазначити, що в умовах посилення процесів децентралізації влади, переміщення

Рис. 4.3 Приклад оформлення таблиці в кваліфікаційній роботі

8. Формули в кваліфікаційній роботі виконують редактором Microsoft Equation 3.0. Формули (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу).

9. Під час написання кваліфікаційної роботи студент повинен посилатися на джерела, матеріали, окремі результати, які наводяться безпосередньо в тексті роботи, або на ідеях і висновках яких розроблюються проблеми, задачі, питання, вивченню яких присвячена кваліфікаційна робота.

Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатися слід на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише в тих випадках, коли наявний у них матеріал, не включений до останнього видання.

Список використаних джерел розміщується після висновків. Він складається з літературних джерел, що були використані студентом під час написання кваліфікаційної роботи, а саме: законодавчо-нормативних актів, монографій, статей у періодичних виданнях, інтернет-ресурсів тощо. Неопубліковані джерела (звітність, технічно-нормативна та інша внутрішня документація навчального закладу або установи, конспект лекцій, методичні матеріали тощо) до списку використаних джерел не вносять.

Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, наукових статей або інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні точно вказують номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке є посилання в кваліфікаційній роботі.

Посилання в тексті кваліфікаційної роботи на джерела слід зазначати порядковим номером у списку використаних джерел у квадратних дужках, наприклад, [8], або [19, с. 102], або [41, с. 7 - 11]. Якщо ж посилаються на кілька джерел, між ними ставиться крапка з комою, наприклад, [5; 12; 31].

Список використаних джерел слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або назв. Якщо використовується інформація з інтернету, то потрібно обов'язково вказувати не тільки назву сайту, а і назву статті, автора або документа, на які посилається автор, та адресу доступу до ресурсу. Нормативні та законодавчі акти, інтернет-джерела не

виокремлюються та розміщуються у алфавітному порядку разом з іншими літературними джерелами. Усі літературні джерела слід подавати мовою оригіналу. Їх кількість не повинна бути меншою ніж 50 джерел і обов'язково включати закони та іноземну літературу мовою оригіналу, наукові праці викладачів кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького та керівника кваліфікаційної роботи.

10. До додатків доцільно включати допоміжний матеріал, який використовується для повноти сприйняття сутності кваліфікаційної роботи:

- схему організаційної структури управління навчального закладу або установи;
- форми кошторисів, бюджетного запиту, бюджетного розпису, штатні нормативи без печатки й підписів керівництва навчального закладу;
- наведені статистичні та інформаційні дані у таблицях (великі за обсягом), формули та вхідні дані для розрахунків;
- протоколи, акти, інструкції та методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач на комп'ютері, які розроблені в процесі виконання кваліфікаційної роботи;
- ілюстративний матеріал допоміжного характеру;
- допоміжні матеріали, що мають прикладне значення;
- копії наукових публікацій здобувача за темою кваліфікаційної роботи.

Матеріал, що надається в додатках, повинен відповідати обраній темі дослідження й містити в собі необхідні інформацію, що були базою для проведення досліджень і практичних розробок.

Додатки оформлюють як продовження кваліфікаційної роботи на наступних її сторінках розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті роботи. У процесі оформлення додатків на наступних сторінках кваліфікаційної роботи, кожний такий додаток повинен починатися з нової сторінки.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А, додаток

Б. Один додаток позначається як додаток А. Під час оформлення кожен додаток повинен починатися з нової сторінки. У правому верхньому куті сторінки (вирівнювання по правому краю» розміщують напис «Додаток» з позначення порядкової літери. На наступній строчці (вирівнювання по середині) шрифт напівжирний розміщується назва додатку.

Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка.

У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.2 – другий розділ додатка А.

Ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д.1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д).

5. ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКОВАНОЇ РОБОТИ

Після попереднього захисту на засіданні кафедри кваліфікаційні) роботи в разі їх повної відповідності встановленим вимогам або після усунення виявлених недоліків зшиваються у тверду обкладинку та мають бути підписані й подані здобувачем науковому керівнику. Науковий керівник перевіряє виконану роботу (разом із висновком у поданні голові екзаменаційної (атестаційної) комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи передає завідувачеві кафедри.

У Поданні зазначаються дані щодо успішності здобувача вищої освіти за період навчання в університеті; висновок керівника кваліфікаційної роботи та висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота, електронний варіант роботи (диск), який має бути ідентичним роздрукованій роботі, рецензія, Подання передаються до деканату факультету/заочного відділу за сім днів до захисту. Секретар деканату факультету/ заочного відділу реєструє кваліфікаційну роботу у

«Журналі реєстрації кваліфікаційних робіт», а також зазначає у Поданні дані щодо успішності здобувача вищої освіти за період навчання в університеті.

Перед захистом кваліфікаційних робіт до екзаменаційної (атестаційної) комісії подаються: виконана кваліфікаційна робота; електронна версія; подання голові екзаменаційної (атестаційної) комісії про захист кваліфікаційної роботи; письмова рецензія на кваліфікаційну роботу; інші матеріали, що характеризують наукову й практичну цінність виконаної кваліфікаційної роботи: листи-замовлення навчального закладу або установи на виконання кваліфікаційної роботи, друквані статті за темою роботи, документи, що вказують на практичне застосування роботи, макети, зразки матеріалів, виробів тощо.

Захист кваліфікаційної роботи є складовою атестації здобувача вищої освіти.

Послідовність проведення процедури захисту кваліфікаційних робіт:

- представлення здобувачем його роботи головою екзаменаційної (атестаційної) комісії;
- виступ автора кваліфікаційної (дипломної) роботи;
- питання членів комісії та присутніх до автора;
- відповіді на запитання членів комісії та присутніх;
- оголошення висновку керівника та рецензії на кваліфікаційну роботу;
- відповіді автора на зауваження наукового керівника і рецензента;
- загальна дискусія;
- заключне слово здобувача вищої освіти;
- підведення підсумків захисту на закритому засіданні екзаменаційної (атестаційної) комісії;
- публічне оголошення результатів захисту.

Загальний захист кваліфікаційної роботи не повинен перевищувати 30 хвилин.

На захист здобувач вищої освіти заздалегідь готує:

1) доповідь тривалістю 10-15 хвилин у довільній формі, де має висвітлити наступні питання: обґрунтування актуальності теми дослідження; мету й завдання роботи; об'єкт, предмет дослідження; основні методи дослідження; методологічну основу роботи; практичну цінність отриманих результатів роботи; загальні висновки; перспективні напрями вивчення і розвитку обраної проблеми. Автор кваліфікаційної роботи має продемонструвати вміння: логічно та аргументовано викладати матеріал; коректно використовувати статистичні, математичні та інші методи; проводити власні дослідження; володіти навичками узагальнення; формулювати висновки; працювати з інформаційними джерелами; ініціювати та обґрунтовувати інноваційні підходи та напрями вирішення завдань, що досліджується.

2) ілюстративний матеріал у вигляді презентації за допомогою програмного продукту Microsoft Office PowerPoint, аналогічних програмних продуктів та/або роздаткового матеріалу, що містить таблиці, графіки, діаграми, схеми тощо, на які посилається автор у своїй доповіді, а також основні висновки та пропозиції, сформульовані в результаті дослідження. Необхідну кількість та зміст ілюстрацій здобувач вищої освіти визначає самостійно, але погоджує з науковим керівником.

Роздатковий матеріал оформлюється на окремих аркушах формату А4. На титульній сторінці необхідно вказати тему кваліфікаційної роботи та її виконавця. Таблиці та рисунки разом мають наскрізну нумерацію роздаткового матеріалу. Кількість папок із роздатковим матеріалом відповідає кількості членів екзаменаційної (атестаційної) комісії.

Оцінювання захисту кваліфікаційних робіт здійснюється за 100-бальною шкалою, яка відповідно переводиться в національну шкалу («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») та шкалу ЄКТС.

У випадку, коли захист кваліфікаційної роботи визнається незадовільним екзаменаційна (атестаційна) комісія встановлює чи може

здобувач подати на повторний захист ту саму роботу з доопрацюванням, чи він повинен опрацювати нову тему, визначену кафедрою.

Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи:

відповідність змісту роботи обраній темі, її актуальність, логічність структури роботи та чітка програма роботи	1-20
грунтовність, повнота і науково-критичний аналіз літератури з проблемами дослідження	1-10
успішність виконання завдань дипломної роботи	1-20
рівень аналізу зібраного фактичного матеріалу	1-10
новизна, теоретичне і практичне значення	1-10
літературне, технічне й естетичне оформлення роботи	1-10
публічний захист дипломної роботи (аргументованість, переконливість, вільне володіння матеріалом, культура мовлення)	1-20
Разом	100

У випадку негативного висновку екзаменаційної (атестаційної) комісії за результатами повторного захисту кваліфікаційної роботи її подальший розгляд не допускається.

У разі виявлення у кваліфікаційній роботі академічного плагіату, фальсифікації, списування тощо скасування рішення про присудження ступеня вищої освіти «Магістр» та присвоєння відповідної кваліфікації відбувається відповідно до Порядку скасування рішення про присудження ступеня вищої освіти та присвоєння відповідної кваліфікації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2021 року № 897.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII зі змінами та доповненнями від 01.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>;
2. Порядок скасування рішення про присудження ступеня вищої освіти та присвоєння відповідної кваліфікації: Постанова Кабінету Міністрів України № 897 від 26.08.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-skasuv-a897>
3. Положення про організацію освітнього процесу в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, уведеного в дію зі змінами та доповненнями з 01 вересня 2021 р., наказ від 31 серпня 2021 р. № 30/01-05;
4. Положення про кваліфікаційні (дипломні) роботи на здобуття освітніх ступенів бакалавра і магістра у Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, уведеного в дію зі змінами та доповненнями з 21 вересня 2021 р., наказ 38/01-05 від 21 вересня 2021 р.;
5. Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної (атестаційної) комісії в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, від 28.10.2019 року № 34/01-05;
6. Бюлетень ВАК щодо оформлення бібліографічного опису списку використаних джерел згідно ДСТУ 8302:2015;
7. Освітня програма «Управління навчальними закладами», наказ ректора № 24/0105 від 29.06.2021.

Додаток А**Орієнтовний перелік типових тем кваліфікаційних робіт за освітньою програмою «Управління навчальними закладами»**

1. Шляхи підвищення якості управління навчальним закладом.
2. Управлінські технології як інструмент обґрунтування адміністративних рішень у навчальному закладі.
3. Організація взаємодії з органами громадського самоврядування в навчальному закладі.
4. Інформатизація навчального закладу як управлінська проблема.
5. Сучасні інноваційні технології управління навчальним закладом.
6. Управління фінансовими ресурсами навчального закладу.
7. Система моніторингу показників діяльності в організації менеджменту вищого навчального закладу.
8. Психологічний аналіз ефективності основних стилів керівництва.
9. Розробка та реалізація програми розвитку навчального закладу.
10. Модернізація структури управління навчальним закладом.
11. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат педагогічного колективу.
12. Розробка моделі управління реалізацією проєктів у закладах вищої освіти.
13. Управління діяльністю педагогічного колективу щодо формування системи якості знань.
14. Управління впровадженням інноваційних технологій у навчально-виховний процес закладу освіти.
15. Удосконалення роботи з нормативними документами у сфері освіти.
16. Управління дошкільним закладом освіти в умовах децентралізації.
17. Управління закладом освіти в умовах невизначеності.
18. Управління якістю роботи класних керівників.
19. Управлінська культура керівника закладу освіти.

20. Управління фінансово-господарською діяльністю закладу освіти.
21. Інноваційний менеджмент у закладі дошкільної освіти.
22. Система мотивації персоналу в закладі освіти.
23. Особливості стратегічного управління діяльності педагогічного колективу дошкільного закладу освіти.
24. Методологічні основи обґрунтування проєкту розвитку закладу освіти в умовах пандемії.
25. Формування спроможної освітньої мережі в об'єднаній територіальній громаді.
26. Саморозвиток особистості керівника закладу освіти та його механізми.
27. Управління організацією освітнього процесу в навчальному закладі в умовах невизначеності.
28. Управління забезпеченням академічної доброчесності в закладі освіти.
29. Модернізація організаційної діяльності керівника закладу освіти.
30. Система роботи закладів позашкільної освіти в умовах воєнного стану.

Додаток Б

Зразок завдання на кваліфікаційну роботу

Інститут/Факультет Інформатики, математики та економіки
 Кафедра Управління та адміністрування
 Рівень вищої освіти Магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 (шифр і назва)
 Освітня програма Управління навчальними закладами

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Іванова Івана Івановича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Стратегічне управління розвитком навчального закладу

керівник роботи ПШБ, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердженні наказом університету від «XX» лютого 2023 року № XXX-С

2. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

1.	Розроблення плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою		
2.	Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи		
3.	Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи		
4.	Написання проєктної частини кваліфікаційної роботи		
5.	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи та внесення змін до неї керівником		
6.	Перевірка якості кваліфікаційної роботи на вміст плагіату за допомогою онлайн-сервісу у системі «UNICHECK»		
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи		
8.	Подання Голові Екзаменаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**Приклад оформлення титульного листа на
кваліфікаційну роботу**

МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Факультет інформатики, математики та економіки

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти « магістр »

на тема « Стратегічне управління розвитком навчального закладу »

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

групи _____

Денного/заочного відділення

Шифр, назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Назва освітньої програми «Управління навчальними закладами»

ПІБ

Керівник: ПІБ

Рецензент: ПІБ

Мелітополь – 20__ року

Приклад оформлення анотації на кваліфікаційну роботу

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботи

«Стратегічне управління розвитком навчального закладу»

Іванова Івана Івановича

Актуальність дослідження. Ефективність та результативність функціонування будь-якої освітньої системи залежить від якості та професіоналізму управління нею, а також від здатності оперативно реагувати на сучасні виклики та загрози, що постають перед суспільством. Відповідно в зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті України особливої актуальності набувають проблеми удосконалення стратегічного управління начальними закладами, адже система стратегічного управління, яка базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайного удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком навчального закладу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні основи стратегічного управління навчальним закладом.

Мета дослідження полягає у розробці комплексної системи стратегічного управління навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку і конкурентоспроможності закладів освіти в умовах невизначеності, а також у розробці рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління ними.

Завдання кваліфікаційної роботи полягають:

узагальнені теоретико-методологічних основ стратегічного управління навчального закладу;

аналізі методики формування та впровадження стратегії управління закладом освіти;

дослідженні середовища функціонування навчального закладу;

проведенні комплексного стратегічного аналізу навчального закладу;

дослідженні світового досвіду стратегічного управління закладами освіти;

розробці пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління навчального закладу в сучасних реаліях.

Методи дослідження. В ході проведення дослідження було використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів пізнання явищ і процесів, а саме: методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, методи індукції та дедукції, групування та деталізації, метод аналітичного групування, кореляційний метод тощо.

Ключові слова: управління, стратегічний розвиток, навчальний заклад, конкурентоспроможність

SUMMARY

for qualification work «Strategic management of the development of an
educational institution»

Ivanova Ivana

Relevance of research. The effectiveness and efficiency of the functioning of any educational system depends on the quality and professionalism of its management, as well as on the ability to quickly respond to modern challenges and threats facing society. Accordingly, in connection with the significant changes in the political and socio-economic life of Ukraine, the problems of improving the strategic management of primary institutions are gaining special relevance, because the system of strategic management, which is based on traditional principles, does not meet the requirements of today and requires immediate improvement.

The object of the study is a process of strategic management of the development of an educational institution.

The subject of the study is the theoretical-methodical and scientific-practical foundations of strategic management of an educational institution.

The purpose of the study is to develop a comprehensive system of strategic management of an educational institution, which includes a practical toolkit for the formation, selection and justification of strategies for the development and competitiveness of educational institutions in conditions of uncertainty, as well as to develop recommendations for improving and increasing the efficiency of their management.

The tasks of the qualification work are:

generalized theoretical and methodological foundations of strategic management of an educational institution;

analysis of the methodology of formation and implementation of the educational institution management strategy;

researched educational institution functioning environment;

conducting a comprehensive strategic analysis of the educational institution;

researched global experience of strategic management of educational institutions;

development of proposals for improving the strategic management of the educational institution in modern realities.

Research methods. During the research, a number of general scientific and special methods of knowledge of phenomena and processes were used, namely: methods of analysis and synthesis, comparative analysis, methods of induction and deduction, grouping and detailing, method of analytical grouping, correlation method, etc.

Key words: management, strategic development, educational institution, competitiveness.

Додаток Д**Приклад оформлення реферату, що додається до кваліфікаційної роботи****РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційної роботи на тему: «Стратегічне управління розвитком навчального закладу»
здобувача групи М___-і
Іванова Івана Івановича

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок машинописного тексту, що містить 12 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел складається з 71 найменувань, 5 додатків на 12 сторінках.

Загальний зміст кваліфікаційної роботи. Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. У зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства особливої актуальності в останній час набули проблеми удосконалення управління навчальними закладами. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної модернізації. Крім того, згідно об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є основною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною стає потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту.

У першому розділі «Сутність та основні складові стратегічного управління розвитком навчального закладу» розкрито сутність поняття «стратегія» та наведено її класифікацію, проаналізовано еволюцію наукових

поглядів на стратегічне управління та досліджено основні засади та етапи здійснення стратегічного управління в галузі освіти.

У другому розділі «Методика формування та впровадження стратегії управління розвитком навчального закладу» здійснено стратегічний аналіз та оцінку діяльності навчального закладу.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу» узагальнено досвід стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС та розроблено рекомендації щодо удосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління закладами освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу, що дозволить оновити та вдосконалити зміст, методи, засоби управління, які в кінцевому результаті вплинуть на якість діяльності навчального закладу.

**Приклад оформлення змісту кваліфікаційної роботи
за ОП «Управління навчальними закладами»**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	7
1.1. Сутність поняття «стратегія» та її класифікація	7
1.2. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління	14
1.3. Стратегічне управління в освіті: основні засади та етапи здійснення стратегічного управління	29
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	42
2.1. Характеристика діяльності гімназії 19 Мелітопольської міської ради	42
2.2. Стратегічний аналіз навчального закладу	54
2.3. Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	81
3.1. Узагальнення досвіду стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС	81
3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу	92
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	109

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ	8
1.1 Сутність управління навчальним закладом та процес його розвитку	8
1.2. Принципи, функції і методи управління навчальними закладами	21
1.3 Програмно-цільовий підхід до управління навчальним закладом	30
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ПРИКЛАДІ ...	45
2.1. Комплексна програма розвитку як засіб здійснення інноваційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу	45
2.2 Методика формування та реалізації програми розвитку навчального закладу	57
2.3 Програма розвитку загальноосвітнього навчального закладу та її реалізація	69
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	93

Додаток Ж

Приклад оформлення переліку умовних скорочень

ГО	Громадська організація
ЗУ	Закон України
МОН	Міністерство освіти і науки України
НУШ	Нова українська школа
ОТГ	Об'єднана територіальна громада

Приклад оформлення списку використаних джерел**Книги****Один автор**

Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.

Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

Два автори

Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : [підручник] / А. О. Старостіна, А. О. Длігач. – Київ : Знання, 2015. – 358 с.

Три автори

Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем : монографія / за ред. С. В. Філіппової, О. І. Продіус. – Одеса: Бондаренко М. О., 2021. – 340 с

Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: “Друкарня Мадрид”, 2020. 335 с. URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020.pdf>

Статті

Осипенко С.О., Ярема Л.В., Щебликіна І.О. Особливості управління фінансовими ресурсами місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1973>

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-69

Захарова Н.Ю. Основи антикризового управління на підприємстві в умовах невизначеності. Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки). 2022. № 1(45). С. 29–37.

Corazza, Giovanni Emanuele, and Todd Lubart (2021). Intelligence and Creativity: Mapping Constructs on the Space-Time Continuum. *Journal of Intelligence* 9: 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence9010001>

Дисертації

Маркова С.В. Стратегічні вектори управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств: дис. ... д-ра економ. наук 08.00.04 / С.В. Маркова ; Запорізькій нац. ун-т. – Д., 2021. – 524 с.

Автореферати дисертацій

Дейнеко О.Т. Митне регулювання агропродовольчого ринку України в умовах посилення інтеграційних процесів: автореф. дис. ... канд. економ. наук 08.00.03 / ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». – К., 2021. – 24 с.

Матеріали конференцій та з'їздів

Моначин І. Л., Кутузова Н. В. Психологічні особливості професійного вигорання ІТ-спеціалістів. Актуальні задачі сучасних технологій : матеріали VIII Міжнар. Наук.-техн. конф. молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 16–17 листопада 2019 р.). Тернопіль, 2019. С.138.

Ніколаєнко С. О., Харченко Т. М. Особливості емоційного вигорання у викладачів закладів вищої освіти. «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика» : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 15 жовтня 2020 р.), Харків, 2020. С. 29–31.

Матеріали з мережи Інтернет

Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. Децентралізація. 08.08.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14654>

В Україні створять центри креативної економіки. Урядовий портал. 17.03.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-stvoryat-centri-kreativnoyi-ekonomiki>

Україна приєдналася до програми ЄС «Креативна Європа» (2021–2027). Євроінтеграційний портал. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4246>

Законодавчі та нормативно-правові акти

Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.

Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. №333-р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>.

Методика розрахунку показників інноваційної діяльності підприємств: Наказ Держстату України від від 30 вересня 2021 року No 248. Держстат України. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/248/248.pdf