

**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 D3 Менеджмент
освітня програма «Управління навчальними закладами»**

Запоріжжя, 2025

УДК 378.091.322:001.891
(072) ББК 74.58я7

Затверджено науково-методичною радою факультету інформатики, математики та економіки (протокол № 6 від 28 березня 2025 р.)

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

Рецензент:

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

Бунчук О.В., к.п.н., доцент кафедри освітології та педагогіки мистецтва Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького

Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальними закладами» [Електронний ресурс] / уклад. Н. Ю. Захарова, С.О. Осипенко. – Запоріжжя : МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2025. – 50 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 ДЗ «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальними закладами» всіх форм навчання.

© Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4	
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	6	
2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	8	
3. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	14	
4. ОБСЯГ І ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ..	21	
5. ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКОВАНОЇ РОБОТИ....	28	
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	32
ДЖЕРЕЛ.....		
ДОДАТКИ.....		34

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 D3 «Менеджмент» ОП «Управління навчальними закладами» містять загальні рекомендації щодо написання, оформлення та захисту робіт даного рівня.

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» № 4170 від 19.12.2024 року зі змінами та доповненнями;
- Положення про організацію освітнього процесу в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 28 січня 2025 р. №06/01-05;

- Положення про кваліфікаційні роботи на здобуття першого (бакалаврського) освітнього рівня/другого (магістерського) освітнього рівня у Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 14 березня 2025 року № 16/01-05;
- Положення про запобігання академічному плагіату в освітній діяльності Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, Наказ від 10 лютого 2025 року №11/01-05;
- Положення про академічну доброчесність в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 27 вересня 2022 року № 40/01-50;
- Порядок застосування програмних засобів перевірки з метою запобігання та протидії проявам академічної недоброчесності в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, протокол від 31.10.2022 року №2;
- Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної (атестаційної) комісії в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 02.05.2023 року № 21/01-05;
- Бюлетень ВАК щодо оформлення бібліографічного опису списку використаних джерел згідно ДСТУ 8302:2015;
- Освітня програма «Управління навчальними закладами», другий (магістерський) рівень освіти, наказ ректора № 44/01-05 від 04.06.2024 року.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем магістр – це кваліфікаційна робота, передбачена освітньою програмою, навчальним планом, що виконується здобувачем на завершальному етапі підготовки в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького. Кваліфікаційна робота має засвідчити системну якість результатів навчання випускника, рівень набутих загальних та фахових компетентностей, виявити його спеціальну та загальнонаукову підготовку, й вміння застосовувати їх для розв’язання науково-практичних завдань, здатність до проведення досліджень, систематизації і свідомого засвоєння знань, наявність у її автора навичок наукової роботи.

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 здобувача вищої освіти. Виконання зазначеної роботи засвідчити, що її автор здатний належним чином вести науковий пошук, розпізнавати професійні проблеми, знати загальні методи і прийоми вирішення професійних задач.

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 сучасній системі управління закладами освіти, що відповідає спеціальності D 3 Менеджмент, ОП «Управління навчальними закладами».

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 унікальність).

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 унікальність 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 навчальними закладами» підготовки студентів спеціальності D3 Менеджмент ступінь вищої освіти «Магістр», і пов'язана з професійною діяльністю менеджера закладу освіти.

Теми кваліфікаційних робіт відображають актуальні проблеми управління закладами освіти 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 унікальність 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 закладів освіти або органів державної чи місцевої влади та перспективам її розвитку. Також кваліфікаційні роботи можуть виконуватися за тематикою, яку замовляють заклади освіти, 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 консультувати здобувача з питань виконання кваліфікаційної роботи, а за необхідності організовувати консультації інших викладачів;
- перевіряти роботу та її структурні частини на предмет відповідності вимогам щодо змісту та оформлення;
- систематично моніторити результативність процесу підготовки кваліфікаційної роботи, інформувати завідувача кафедри про хід підготовки роботи до захисту;
- контролювати відповідність здійснених досліджень затвердженому змісту роботи;
- моніторити усунення недоліків, виявлених при попередньому обговоренні кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри, сприяти дотриманню здобувачем принципів академічної доброчесності;
- рекомендувати форми оприлюднення результатів дослідження (тези доповіді на науковій конференції, наукова стаття, виступ на конференції, круглому столі тощо);
- надати письмовий висновок на кваліфікаційну роботу та сприяти отриманню рецензії на неї;
- надавати консультації щодо процедури захисту кваліфікаційної роботи;
- сприяти своєчасному наданню кваліфікаційної роботи на перевірку текстових запозичень технічними засобами у відповідності до укладених договорів;

- бути присутнім (за можливості) на засіданні атестаційної комісії при захисті кваліфікаційних робіт, керівником яких він є.

Після затвердження теми кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти повинен погодити з науковим керівником зміст та індивідуальний план виконання кваліфікаційної роботи (протягом двох тижнів), дотримуватись його, 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 кваліфікаційну роботу.

На засіданнях кафедри 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 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 зазначеної проблематики, критичність аналізу публікацій, представлених у списку використаних джерел; ступінь повноти розкриття теми; наявність емпіричного матеріалу, зокрема, зібраного самим автором роботи; перспективність і обґрунтованість висновків; зауваження до роботи; пропозиції щодо оцінки.

Рецензія повинна бути підписана рецензентом та завірена печаткою підприємства, установи або організації, у якій він працює (співпрацює) у встановленому там порядку.

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.

За два тижні до попереднього захисту здобувач вищої освіти повинен подати на кафедру електронний варіант кваліфікаційної роботи. Кафедра зобов'язана організувати перевірку кваліфікаційної роботи на унікальність. Перевірка кваліфікаційних робіт на унікальність проводиться згідно з Порядком застосування програмних засобів перевірки з метою запобігання та протидії проявам академічної доброчесності в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького. Кваліфікаційна робота допускається до захисту за умови, якщо її текст визнається оригінальним та не містить академічного плагіату.

Перевірку кваліфікаційних робіт за допомогою онлайн-сервісів та програмного забезпечення здійснює відповідальний співробітник, призначений на факультеті наказом ректора на основі подання декана факультету, і має відповідний допуск до роботи із відповідними програмами.

Результат перевірки у вигляді звіту, який видає онлайн-сервіс «StrikePlagiarism» (або інша, відповідно до укладеного договору), передається на кафедру відповідальній особі з питань моніторингу і протидії академічної недоброочесності. Для перевірки онлайн-сервісами відкритого доступу відповідальна особа призначається на кафедрі. Перевірці на вміст плагіату за допомогою онлайн-сервісу «StrikePlagiarism» або іншого програмного засобу, що відповідає вимогам, підлягають 100% кваліфікаційних робіт.

Результати перевірки кваліфікаційних робіт програмними засобами розглядаються на засіданні кафедри. На цьому ж засіданні кафедри призначаються експертні групи для розгляду результатів перевірки засобами програмного забезпечення та фактичного змісту кваліфікаційної роботи. Експертна група аналізує звіти, отримані у результаті використання певних онлайн-сервісів та програмного забезпечення, визначає наявність/відсутність плагіату (прийняття рішення щодо наявності/відсутності плагіату у тексті не може базуватися виключно на даних звіту, сформованого онлайн-сервісом та програмним забезпеченням) і готує свій висновок щодо наявності/відсутності порушень академічної доброочесності у кваліфікаційній роботі та оголошує його під час попереднього захисту кваліфікаційної роботи.

У разі виявлення у кваліфікаційній роботі текстових запозичень здобувачеві надається два тижні для їх коректного виправлення й цитування. Виправлений варіант здобувач надає на кафедру не пізніше ніж за два тижні до початку атестації, після чого проводиться повторне засідання кафедри, на якому відбувається попередній захист кваліфікаційної роботи, оформлюється рішення щодо рекомендації кваліфікаційної роботи до захисту.

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.

До захисту в атестаційній комісії допускаються кваліфікаційні роботи, теми яких затверджені наказом ректора Університету, а структура, зміст та якість викладу матеріалу й оформлення відповідають вимогам окресленим в даний методичних вказівках, а також в Положенні про кваліфікаційні роботи на здобуття першого (бакалаврського) освітнього рівня/другого (магістерського) освітнього рівня у Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, що засвідчується підписами керівника роботи на титульному аркуші.

До захисту в атестаційній комісії не допускається робота, у якій виявлені принципові недоліки в прийнятих рішеннях, обґрунтуваннях, розрахунках та висновках, суттєві відхилення від вимог державних стандартів, плагіат, а також ті, які не подано у встановлений термін.

Якщо кваліфікаційна робота не рекомендована кафедрою до захисту, питання про те, чи може здобувач вищої освіти захищати кваліфікаційну роботу в наступний термін із тією ж темою, чи він зобов'язаний опрацювати нову тему, вирішується кафедрою.

У разі, коли кваліфікаційна робота не підготовлена у встановлений термін або за рішенням кафедри не може бути представлена до захисту, як така, що не задовольняє поставленим до неї вимогам, здобувач вищої освіти не позбавляється права проходити наступні етапи атестації. Таким студентам надається право повторного захисту кваліфікаційної роботи протягом трьох років. Відповідна кафедра визначає тему кваліфікаційної роботи (залишає ту, яка була або змінює) і керівника роботи (залишає того ж або призначає нового). Допрацьована (перероблена) робота проходить процедуру допуску до захисту.

3. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота має чітко визначену структуру:

- титульний лист;
- анотація;
- зміст;

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

Титульний лист кваліфікаційної роботи (додаток Б) 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 В) 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. Анотації друкуються на окремих аркушах і підшиваються у роботу одразу за титульним аркушем (але не нумеруються).

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

Перелік умовних скорочень (додаток Д) 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 підприємства або організації.

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 конкретне підприємства, організації або їх підрозділи, 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. 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 та обов'язково повинен закінчуватися короткими висновками..

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 заклад освіти 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 здійснюється аналітичний аналіз діяльності закладу освіти/управління освіти певної громади тощо.

Так у другому розділі подається характеристика закладу освіти або управління освітою, яка має містити наступну інформацію: загальні відомості про заклад освіти/управління освітою, що аналізується (повне найменування, форма власності, коротка історія розвитку, дата організації та особливості, наявність філій); матеріально-господарське забезпечення закладу освіти; аналіз наявного контингенту здобувачів освіти; педагогічного колективу тощо.

Для характеристики закладу освіти/управління освітою та визначення особливостей його діяльності та системи управління можливо провести аналіз діяльності закладів освіти в межах певного регіону або країни.

Також у другому розділі на базі статистичної звітності дається фінансово-господарська характеристика діяльності закладу освіти/управління освітою.

До того ж у другому розділі доцільно навести аналіз вирішення в закладі освіти/управління освітою того чи іншого питання відповідно до теми кваліфікаційної роботи, тобто аналіз предметної області, з метою виявлення позитивних сторін та існуючих недоліків. Доцільно вказати, в якому підрозділі вирішуються питання кваліфікаційної роботи, якими методами, які документи є основними, яка посада виконавця закріплена для вирішення питання кваліфікаційної роботи. Використання економіко-математичних

методів та моделей дозволить отримати більш обґрунтовані висновки, хоча і не є обов'язковими.

Завданням **третього розділу** є розробка конкретних рекомендацій, пропозицій, моделей управління параметрами діяльності закладу освіти або організації на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, що викладені у першому розділі, а також висновків, зроблених у другому розділі дослідження.

Відповідно доцільно щоб у третьому розділі містились детальні пропозиції щодо вдосконалення діяльності закладу освіти відповідно до напряду дослідження з розгорнутим обґрунтуванням та будувались на підставі висновків з аналізу, який проведено у другому розділі кваліфікаційної роботи, відштовхуючись від виявлених відхилень, проблем та недоліків. Необхідно навести формули розрахунку, методи, які пропонуються для вирішення питання кваліфікаційної роботи, безпосередньо навести розрахунки на базі практичного матеріалу закладу освіти і продемонструвати доцільність удосконалення.

Окрім того третій розділ присвячують організації або плануванню впровадження пропозицій, розроблених вище. Наводять параметри плану, за необхідності деталізуються окремі його елементи, вказують відповідальні посади для виконання пропозицій кваліфікаційної роботи, демонструють взаємозв'язки між підрозділами (за наявності) закладу освіти, суб'єктами зовнішнього середовища. Поряд з цим наводять розрахунок економічної, соціальної ефективності або ефекту від заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства відповідно до теми кваліфікаційної роботи. Також додатково може бути подано розрахунок науково-практичного рівня пропозицій кваліфікаційної роботи.

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 (з розрахунку кількість використаних джерел не менше кількості аркушів у роботі, з них як мінімум 5 % – іноземною мовою); 70% джерел мають бути не старіші за 10-20 років, оформлюється відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи. Використання у кваліфікаційних роботах інформаційних джерел країни-агресора та мовою країни-агресора забороняється за виключенням, якщо їх критичний аналіз передбачено темою кваліфікаційної роботи.

Список використаних джерел оформлюється відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи (додаток Е).

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, 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 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 роботи підлягають наскрізній нумерації, окрім анотацій, яка підшивається 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.

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.

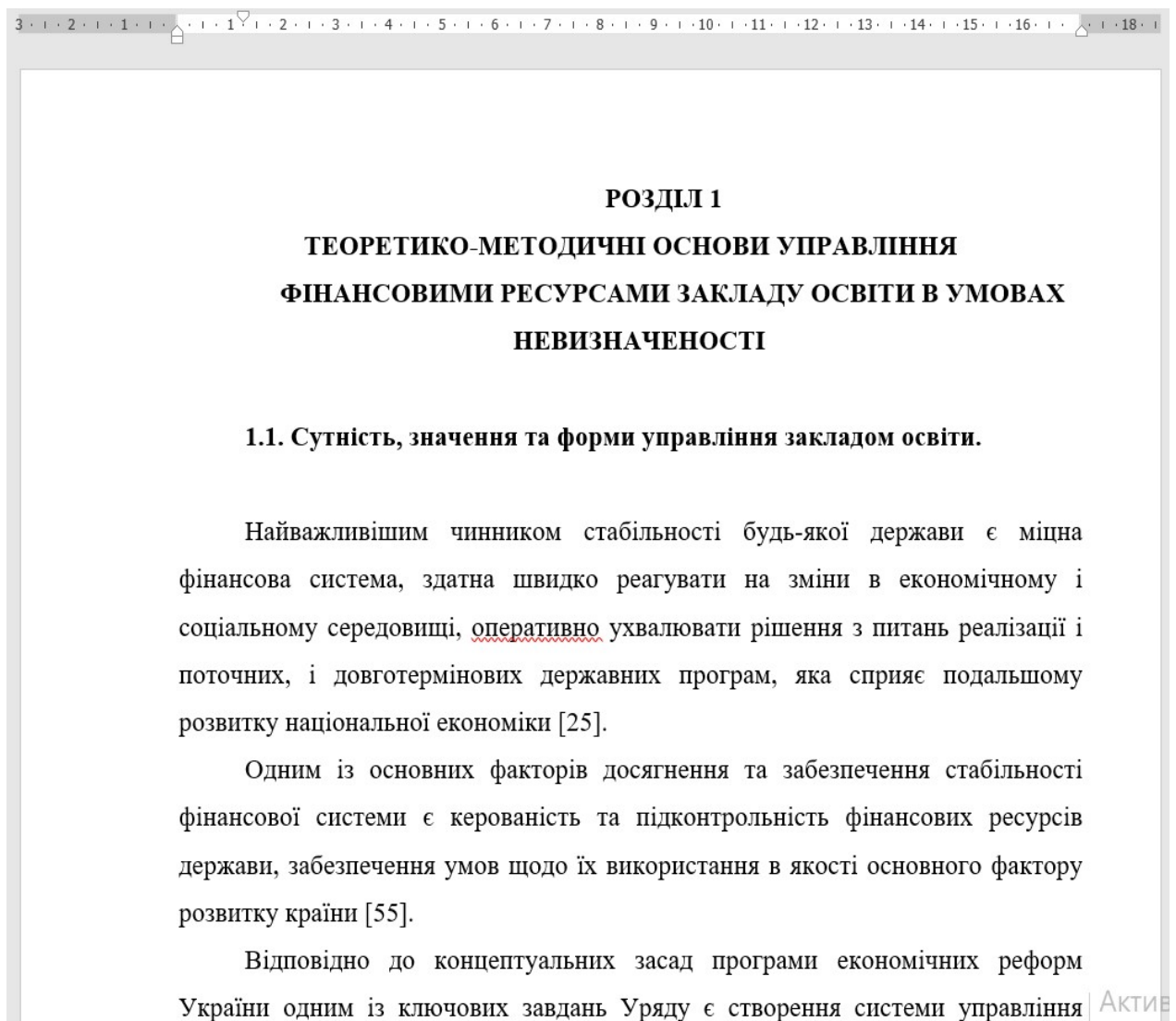


Рис. 4.1 – Приклад оформлення розділів та підрозділів кваліфікаційної роботи

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 рисунка 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).



форми організації освітнього процесу, а саме: дистанційну, змішану та очну (рис. 1.4)



Рис. 1.4 Форми організації освітнього процесу в закладах дошкільних освіти в умовах воєнного стану

Складено на основі [4]

Слід відмітити, що запровадження та використання в освітньому процесі дошкільних закладів освіти дистанційної та змішаної форм навчання зумовило багато викликів і труднощів, адже даний рівень освітньої галузі до початку

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 3.1* (друга таблиця другого 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».

мешканці міських територіальних громад можуть дозволити оплатити приватні дошкільні навчальні заклади.

Таблиця 3.1

Кількість закладів дошкільної освіти та охоплення
дітей дошкільною освітою з 2010 р. по 2022 р.

	2010	2015	2019	2020	2021	2022
Кількість закладів, тис.	14,9	14,8	14,8	15,3	15,0	13,9
у міській місцевості	6,4	5,7	5,8	6,1	6,0	5,7
у сільській місцевості	8,5	9,1	9,0	9,2	9,0	8,2
В них місць, тис.	1 069	1 105	1 155	1 153	1 138	1 047
у міській місцевості	778	772	806	810	800	745
у сільській місцевості	291	333	349	343	338	302
Кількість дітей у закладах, тис. осіб	1 208	1 291	1 230	1 151	1 111	934
у міській місцевості	961	981	936	885	847	711
у сільській місцевості	247	310	294	266	264	223
Охоплення дітей закладами, %	53	55	63	63	65	53³
у міській місцевості	64	64	73	75	78	62 ³
у сільській місцевості	33	40	43	42	43	35 ³
Кількість дітей у закладах у розрахунку на 100 місць	112	114	105	98	96	88
у міській місцевості	123	126	115	108	105	95
у сільській місцевості	82	87	80	73	74	70

Складено за даними [2]

Не дивлячись на те, що кількість закладів дошкільної освіти у сільській місцевості більше в порівнянні з міськими закладами дошкільної освіти майже на 300 од. кількість місць в міських дошкільних закладах освіти більше майже

Рис. 4.3 Приклад оформлення таблиці в кваліфікаційній роботі

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.

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. Нумери 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 здобувач вищої освіти 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 посылатися 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 здобувачем вищої освіти 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 підприємством або установою;
- форми статистичної та фінансової звітності підприємства або установи;
- 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, рецензія, Подання передаються до деканату факультету за сім днів до захисту. Секретар деканату факультету реєструє кваліфікаційну роботу у «Журналі реєстрації кваліфікаційних робіт», а також зазначає у Поданні дані щодо успішності здобувача вищої освіти за період навчання в Університеті.

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 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 20 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.

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 кваліфікаційної 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 кваліфікаційної роботи (аргументованість, переконливість, вільне володіння матеріалом, культура мовлення)	1-20
Разом	100

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

Після захисту кваліфікаційної роботи, а також їх версії на електронних носіях передаються до бібліотеки Університету згідно з актами передачі кваліфікаційних робіт, складеними секретарями факультетів, та зберігаються протягом п'яти років.

За кваліфікаційними роботами зберігається статус авторського права. За достовірність усіх наведених у цих роботах даних відповідальність несе здобувач вищої освіти.

Кваліфікаційна робота має бути оприлюднена на офіційному сайті університету протягом двох тижнів після останнього засідання атестаційної комісії у вигляді файлу pdf, який містить титульну сторінку, зміст, анотацію двома мовами, реферат кваліфікаційної роботи та довідку про перевірку

роботи на текстові запозичення. Або у форматі, передбаченому відповідним стандартом вищої освіти.

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/npras/pro-zatverdzhennya-poryadku-skasuv-a897>
3. Положення про організацію освітнього процесу в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 28 січня 2025 р. №06/01-05;
4. Положення про кваліфікаційні роботи на здобуття першого (бакалаврського) освітнього рівня/другого (магістерського) освітнього рівня у Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 14 березня 2025 року № 16/01-05;
5. Положення про запобігання академічному плагіату в освітній діяльності Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, Наказ від 10 лютого 2025 року №11/01-05;
6. Положення про академічну доброчесність в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 27 вересня 2022 року № 40/01-50;
7. Порядок застосування програмних засобів перевірки з метою запобігання та протидії проявам академічної недоброчесності в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, протокол від 31.10.2022 року №2;
8. Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної (атестаційної) комісії в Мелітопольському державному

педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького, наказ від 02.05.2023 року № 21/01-05;

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

10. Освітня програма «Управління навчальними закладами», наказ ректора наказ ректора № 44/01-05 від 04.06.2024 року.

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

1. Шляхи підвищення якості управління закладом освіти.
2. Управлінські технології як інструмент обґрунтування адміністративних рішень у закладі освіти.
3. Організація взаємодії з органами громадського самоврядування в закладі освіти.
4. Інформатизація закладу освіти як управлінська проблема.
5. Сучасні інноваційні технології управління закладом освіти.
6. Управління фінансовими ресурсами закладу освіти.
7. Система моніторингу показників діяльності в організації менеджменту вищого навчального закладу.
8. Психологічний аналіз ефективності основних стилів керівництва.
9. Розробка та реалізація програми розвитку закладу освіти.
10. Модернізація структури управління закладу освіти.
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 дошкільному закладі освіти.
22. Система мотивації персоналу в закладі освіти.
23. Розвиток управлінського потенціалу керівника закладу освіти.
24. Особливості стратегічного управління діяльності педагогічного колективу дошкільного закладу освіти.
25. Модернізація організаційної діяльності керівника закладу освіти.
26. Формування спроможної освітньої мережі в територіальній громаді.
27. Саморозвиток особистості керівника закладу освіти та його механізми.
28. Управління організацією освітнього процесу в закладі освіти в умовах невизначеності.
29. Управління забезпеченням академічної доброчесності в закладі освіти.
30. Проєктування розвитку закладу освіти в сучасних умовах.
31. Система роботи закладів позашкільної освіти в умовах воєнного стану.
32. Державно-громадське управління освітою в умовах невизначеності.
33. Розвиток та управління проєктною діяльністю закладу освіти.
34. Система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.
35. Публічне управління загальною середньою освітою в умовах децентралізації влади.
36. Умови використання маркетингових технологій в управлінні закладами освіти.
37. Теорія і практика управління освітнім процесом в закладі освіти.
38. Використання цифрових технологій в управлінні освітніми процесами.

39. Стратегічне планування як основа розвитку сучасного закладу освіти.

40. Організація дистанційного навчання в вищому навчальному закладі.

Додаток Б

**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 закладу загальної середньої
освіти в умовах невизначеності»**

**Виконав(ла): здобувач вищої освіти
групи**

спеціальності D3 «Менеджмент»

**ОП «Управління навчальними
зкладами»**

ПІБ

Керівник: ПІБ

Рецензент: ПІБ

Мелітополь – 20__ року

Додаток В

Приклад оформлення анотації на кваліфікаційну роботу

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботи

«Стратегічне управління розвитком закладу загальної середньої освіти в умовах невизначеності»

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;

досліджені середовища функціонування навчального закладу;

проведенні комплексного стратегічного аналізу навчального закладу;

досліджені 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 Г

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

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	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 ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	42
2.1. Характеристика діяльності гімназії 19 Мелітопольської міської ради	42
2.2. Стратегічний аналіз закладу освіти	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 закладу освіти	92
ВИСНОВКИ	99

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	109

ЗМІСТ

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

Додаток Д

Приклад оформлення переліку умовних скорочень

ГО	Громадська організація
ЗУ	Закон України
МОН	Міністерство освіти і науки України
ЗЗОС	Заклад загальної середньої освіти
КДЗО	Комунальний дошкільний заклад освіти
НУШ	Нова українська школа
ТГ	Територіальна громада

Додаток Е

Приклад оформлення списку використаних джерел

Характеристика джерела	Приклад бібліографічного опису
Книги	
Один автор	1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. навч. посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2019. 376 с. 2. Kruse K. Great Leaders Have No Rules: Contrarian Leadership Principles to Transform Your Team and Business Hardcover. 2019. 256 p
Два автори	1. Захарчин Г.М., Ситник Й.С. Економіка та управління знаннями: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2022. 244 с. 2. Старостіна А.О., Длігач А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник. Київ: Знання. 2015. 358 с.
Три автори	1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: http://dglb.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9475 2. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Мартиненко М. О. Організація торгівлі : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2020. 174 с.
Чотири і більше авторів	1. Менеджмент: підручник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. 2. Посібник для керівників державної служби / Ю. Лихач (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с.
Книга без зазначення автора (з редактором тощо)	1. Економічна енциклопедія / за ред. В. В. Шевченка. Київ : Альманах, 2016. 304 с. 2. Україна в цифрах. 2020: стат. зб. / Держ. комітет статистики України. Київ, 2020. С. 185–191.
Багатотомне видання	1. Бюджетна система України: історія, стан та перспективи : у 3 т. / Акад. прав. наук України. Львів : Право, 2012. Т. 2 : Бюджетний менеджмент / заг. ред. Ю. П. Бубряка. 476 с. 2. Економічна енциклопедія : у 3 т. / ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2000. Т. 1: А- К. 864 с.
Частина видання	
Частина книги (розділ тощо)	1. Череп А. В., Симанавічене Ж. І., Осипенко С. О. Міжнародне співробітництво територіальних громад як сучасний інструмент управління розвитком територій. <i>Інтеграція освіти, науки і бізнесу</i> : монографія. Том 13 / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. С. 123 – 129 2. Goehr L. The concept of opera. The Oxford handbook of opera / ed. by Н. М. Greenwald. Oxford, 2014. P. 92—136.

Статті з продовжуваних та періодичних видань	1. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. <i>Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)</i>. 2024. №1 (50). С. 77 – 83 URL: https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/681/651 2. Осипенко С. О., Ярема Л. В., Щєбликіна І. О. Особливості управління фінансовими ресурсами місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану. <i>Економіка та суспільство</i>. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-69 3. Balanovska T., Gogulya O., Zorgach A., Havrysh O., Dramaretska K. Development peculiarities of agrarian entrepreneurship in Ukraine. <i>Entrepreneurship and Sustainability Issues</i>. 2022. Vol. 10. No. 2. P. 60- 80. http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.2(4)
Тези доповідей, матеріали конференцій	1. Осипенко С.О., Захарова Н.Ю. Фандрайзинг як альтернативний інструмент фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах війни. <i>Сучасна вища освіта: досягнення, виклики та перспективи розвитку в умовах невизначеності</i> : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (Запоріжжя – Мелітополь – Київ, 05–06 жовтня 2023 р.). Запоріжжя: Видавництво МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2023. С. 71-73. URL: http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/13250/1/Осипенко%2C%20Захарова.pdf 2. Осипенко С.О. Діджиталізація як інноваційний механізм управління територіальними громадами. <i>Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення</i>: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Мелітополь, МДПУ імені Богдана Хмельницького, 22-23 грудня 2022 року, с. 88 – 91 URL: https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Materialy-konferentsiyi-2022-1.pdf
Інші джерела	
Сторінки вебсайтів	1. Як створювати проекти у громадах: новий серіал на Дія.Освіта : вебсайт. URL: https://decentralization.ua/news/17667 (дата звернення: 03.09.2024 р.) 2. Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? Екологія життя : вебсайт. URL: http://www.eco-live.com.ua (дата звернення: 10.01.2024)
Законодавчі та нормативні документи	1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 15.02.2025) 2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 01.03.2025) 3. 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 (дата звернення: 05.03.2025)
Дисертації та автореферати дисертацій	1. Маркова С.В. Стратегічні вектори управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств: дис. ... д-ра економ. наук 08.00.04 / С.В. Маркова ; Запорізький нац. ун-т. – Д., 2021. – 524 с. 2. 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.
Стандарти	1. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16с. 2. ДСТУ 3582:2013. Інформація та документація. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с.
Препринти	1. Протидія агресивному податковому плануванню в Україні / С. С. Брехов та ін. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2017. 108 с. (Препринт. Наук.-дослід. ін-т фіскал. політики Ун-ту ДФС України). 2. Simon J. Physics of oscillations. Poznań : University of Poznań, 2019. 121 p. (Preprint. University of Poznań ; UP-02).