

# Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки



## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління навчальним закладом»**

**Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки**

Робоча програма «Стратегічне управління в закладах освіти» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління навчальним закладом». 17 с.

**Розробники:**

Якубів В. М. – д.е.н., професор кафедри управління та бізнес-адміністрування

Боришкевич І. І. – к.е.н., викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри управління та бізнес-адміністрування

Протокол від 30 серпня 2022 року № 1

Завідувач кафедри управління  
та бізнес-адміністрування



\_\_\_\_\_  
(підпис)

П'ятничук І. Д.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань <b>07 «Управління та адміністрування»</b>	Нормативна	
	Спеціальність <b>073 «Менеджмент»</b>		
Змістових модулів – 2	Освітня програма <b>Управління навчальним закладом</b>	<b>Рік підготовки:</b>	
Індивідуальне науково-дослідне завдання: виконується в межах самостійної роботи		-	1-й
Загальна кількість годин – 90		<b>Семестр</b>	
		-	1-й
	Освітній рівень: <b>магістр</b>	<b>Лекції</b>	
		-	6 год.
		<b>Практичні заняття</b>	
		-	4 год.
		<b>Лабораторні заняття</b>	
		-	-
		<b>Самостійна робота</b>	
		-	80 год.
	<b>Індивідуальні завдання</b>		
	-	-	
	<b>Вид контролю:</b> <b>екзамен</b>		

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для заочної форми навчання – 12,5 %.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета дисципліни:** розширення та поглиблення знань студентів в області основ теорії і практики стратегічного управління; формування умінь і навичок майбутніх керівників у розробці стратегії розвитку закладу освіти; вироблення стійкої переконаності у необхідності стратегічного підходу до управління закладами освіти.

**Предмет дисципліни:** теоретичні концепції та основні засади стратегічного управління, а також здійснення стратегічного аналізу, формування та впровадження стратегії в закладах освіти.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

**Змістовний модуль 1.** Основи та особливості здійснення стратегічного управління.

**Змістовний модуль 2.** Механізм формування та впровадження стратегії розвитку закладу освіти.

Основними **цілями** вивчення дисципліни «Стратегічне управління в закладах освіти» є засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу стосовно:

- сутності та особливостей стратегічного управління закладом освіти;
- рівнів стратегічного управління в освіті;
- етапів стратегічного планування в закладі освіти;
- особливостей процесу стратегічного планування в закладах освіти гірської місцевості;
- формування візії, місії та цінностей закладу освіти;
- аналізу середовища функціонування закладу освіти;
- аналізу стратегічного потенціалу закладу освіти;
- впровадження змін на різних етапах життєвого циклу закладу освіти;
- формування стратегії розвитку закладу освіти в умовах децентралізації;
- врахування Цілей сталого розвитку у процесі формування стратегії розвитку закладу освіти;
- зарубіжного досвіду формування стратегії розвитку закладу освіти;
- альтернативності у стратегічному виборі.

#### **Компетентності навчання:**

ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ФК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

ФК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

ФК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

ФК11. Здатність використовувати сучасні науково-прикладні знання в управлінні закладами освіти для забезпечення сталого розвитку в умовах децентралізації.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 14. Використовувати сучасні методи, технології та інструменти в управлінні закладами освіти для забезпечення сталого розвитку регіону.

ПРН 15. Використовувати кращий національний та закордонний досвід управління закладами освіти в умовах децентралізації.

ПРН 16. Вміти управляти закладом освіти з урахуванням регіональних особливостей.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Основи та особливості здійснення стратегічного управління**

##### **Тема 1. Сутність та особливості стратегічного управління закладом освіти**

1. Історичний досвід розвитку стратегічного управління
2. Основні терміни та поняття у стратегічному управлінні закладом освіти
3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи та механізм здійснення
4. Особливості стратегічного управління закладом освіти
5. Цілі сталого розвитку: стратегічні завдання та індикатори для України

##### **Тема 2. Рівні стратегічного управління в освіті**

1. Характеристика типів стратегій за рівнями стратегічного управління
2. Стратегія розвитку освіти в громаді
3. Стратегія розвитку закладу освіти
4. Стратегія розвитку функціональних підрозділів

##### **Тема 3. Етапи стратегічного планування в закладі освіти**

1. Загальна схема процесу стратегічного планування
2. Етапи стратегічного планування в закладі освіти
3. Особливості процесу стратегічного планування в закладах освіти гірської місцевості

##### **Тема 4. Формулювання візії, місії та цінностей закладу освіти**

1. Візія закладу освіти

2. Місія закладу освіти
3. Цінності та правила взаємодії в закладі освіти

## **Змістовий модуль 2. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку закладу освіти**

### **Тема 5. Аналіз середовища функціонування закладу освіти**

1. Інструменти для аналізу середовища функціонування закладу освіти
2. Технологія PEST-аналізу та його різновидів
3. Збір даних та анкетування учасників процесу стратегічного планування
4. Технологія SWOT-аналізу
5. Технологія побудови карти стратегічних груп
6. Бенчмаркінг (порівняльний аналіз закладів освіти)

### **Тема 6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу закладу освіти**

1. Концепції життєвого циклу, що враховуються в процесі стратегічного управління закладом освіти
2. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера
3. Концепція управління життєвим циклом закладу освіти І. Адізеса (РАЕІ)

### **Тема 7. Формування стратегії розвитку закладу освіти в умовах децентралізації**

1. Процес формування стратегії розвитку закладу освіти
2. Особливості методів формування стратегії
3. Врахування Цілей сталого розвитку у процесі формування стратегії розвитку закладу освіти
4. Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку закладу освіти

### **Тема 8. Альтернативність у стратегічному виборі**

1. Характеристика стратегічних альтернатив
2. Технологія формування матриці БКГ
3. Технологія моделі ADL

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістовних модулів і тем	Заочна форма навчання					
	Кількість годин, у тому числі					
	усього	л.	п.	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Змістовний модуль 1. Основи та особливості здійснення стратегічного управління</b>						
Тема 1. Сутність та особливості стратегічного управління закладом освіти	12	2	-	-	-	10
Тема 2. Рівні стратегічного управління в освіті	10	-	-	-	-	10
Тема 3. Етапи стратегічного планування в закладі освіти	10	-	-	-	-	10
Тема 4. Формулювання візії, місії та цінностей закладу освіти	14	2	2	-	-	10
<b>Разом за змістовним модулем 1</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	-	-	<b>40</b>
<b>Змістовний модуль 2. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку закладу освіти</b>						
Тема 5. Аналіз середовища функціонування закладу освіти	14	2	2	-	-	10
Тема 6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу закладу освіти	10	-	-	-	-	10
Тема 7. Формування стратегії розвитку закладу освіти в умовах децентралізації	10	-	-	-	-	10
Тема 8. Альтернативність у стратегічному виборі	10	-	-	-	-	10
<b>Разом за змістовним модулем 2</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>40</b>
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	-	-	<b>80</b>

#### 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 4. Формулювання візії, місії та цінностей закладу освіти	2
2.	Тема 5. Аналіз середовища функціонування закладу освіти	2
	<b>Разом</b>	<b>4</b>

#### 6. Теми лабораторних занять

Відповідно до робочої програми з дисципліни «Стратегічне управління в закладах освіти» лабораторні заняття не заплановані.

#### 7. Самостійна робота

Самостійна робота студентів при вивченні дисципліни «Стратегічне управління в закладах освіти» складається з різних її видів:

- 1) підготовка до аудиторних занять (лекцій, практичних занять);
- 2) самостійне поглиблене опрацювання тем навчальної дисципліни згідно

з навчально-тематичним планом та проходження тестування за результатами опрацювання;

3) підготовка індивідуального проєкту.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Сутність та особливості стратегічного управління закладом освіти	10
2.	Тема 2. Рівні стратегічного управління в освіті	10
3.	Тема 3. Етапи стратегічного планування в закладі освіти	10
4.	Тема 4. Формулювання візії, місії та цінностей закладу освіти	10
5.	Тема 5. Аналіз середовища функціонування закладу освіти	10
6.	Тема 6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу закладу освіти	10
7.	Тема 7. Формування стратегії розвитку закладу освіти в умовах децентралізації	10
8.	Тема 8. Альтернативність у стратегічному виборі	10
	<b>Разом</b>	<b>80</b>

## 8. Індивідуальне завдання

*(виконується в межах самостійної роботи)*

Вивчення дисципліни «Стратегічне управління в закладах освіти» передбачає обов'язкову підготовку індивідуального проєкту: «Формування стратегії розвитку закладу освіти». Необхідно змодельовати заклад освіти (або обрати діючий), побудувати та презентувати стратегію його реалізації за такими напрямками (у випадку наявності стратегії, запропонувати свої рекомендації щодо удосконалення):

- 1) коротка історія закладу освіти;
- 2) візія, місія та цінності закладу освіти;
- 3) PEST-аналіз закладу освіти;
- 4) проведення анкетування учасників процесу стратегічного планування;
- 5) SWOT-аналіз закладу освіти;
- 6) побудова карти стратегічних груп;
- 7) етапи життєвого циклу закладу освіти (визначити стратегічні напрямки на кожному етапі життєвого циклу).;
- 8) формування програми розвитку закладу освіти;
- 9) дерево цілей для закладу освіти;
- 10) пропозиції до управління стратегічними змінами.

Презентація власного дослідження відбувається у вигляді підготовленої доповіді та створеної презентації (до 15 слайдів) за допомогою інструментів Power Point, Prezi, Canva чи ін.



## 9. Методи навчання

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни «Стратегічне управління в закладах освіти» використовуються наступні методи навчання.

Методи навчання	Характеристика
Наочні методи навчання	Ґрунтуються на візуальному сприйнятті інформації (читання лекцій та підготовка практичних завдань із використанням мультимедійних презентацій, демонстрація тематичних відеороликів).
Інтерактивні методи навчання	Ґрунтуються на принципі зворотного зв'язку, коли здобувач освіти отримує відповіді, зауваження та поради щодо певної проблематики від викладача чи одногрупників; коли здобувачі освіти взаємодіють між собою, а викладач виступає координатором та наставником, а також стежить за дотриманням навчальних та етичних норм. Серед інтерактивних методів навчання використовуються: відповіді на запитання та опитування думок здобувачів освіти, кейс-стаді, дискусії, мозковий штурм, ігровий метод.
Практичні методи навчання	Передбачають виконання практичних завдань. Серед практичних методів навчання використовуються практичні роботи, вправи, написання есе.
Інноваційні методи навчання	Поєднують інтерактивні та комп'ютерні технології. Серед інноваційних методів навчання використовуються: компетентнісний метод (спрямований на розвиток професійних навичок, вмінь та якостей здобувачів освіти), проектно-дослідницький метод (спрямований на вирішення проблемного питання через розвиток пошукових та аналітичних якостей здобувачів освіти, а також навичок командної роботи), використання інформаційно-комунікаційних технологій та діджитал-інструментів. Програми і сервіси, які використовуються: сервіси та програмні продукти від Microsoft, інструменти Google, графічні редактори Crello та Canva, хмарне презентаційне програмне забезпечення Prezi, конструктор лендінгових сторінок of.ua, Diagrams.net, Kahoot, Mentimeter, QR Генератор, Cutt.ly.
Методи дистанційного навчання	Ґрунтуються на використанні інформаційних технологій, в т.ч. університетської авторської системи дистанційного навчання, платформ для організації відеоконференцій: Zoom Video Communications, Google Meet, Cisco Webex.

## 10. Методи контролю та критерії оцінювання

**Поточний контроль** проводиться на кожному практичному занятті за виступ та виконання письмового завдання студентом. Передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми під час роботи на практичних заняттях та набутих професійних навичок під час виконання практичних завдань.

Оцінювання відповідей здобувачів освіти на практичних заняттях відбувається згідно навчального розкладу за 100 бальною шкалою. Вага оцінки за кожен вид навчальної роботи та відповідну тему відображена у таблиці. Максимальна кількість балів, яку здобувач освіти може отримати за виконання завдань на практичних заняттях складає 24 бали.

#### Накопичування балів під час вивчення дисципліни

№ теми	1	2	3	4	5	6	7	8	Разом
<b>Вид навчальної роботи</b>									
Практичне заняття (опрацювання завдання)	-	-	-	12	12	-	-	-	24
Самостійна робота (тестування з теми)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Самостійна робота (індивідуальний проєкт)									10
Екзамен									50
<b>Максимальна к-ть балів</b>									<b>100</b>

#### Критерії поточного оцінювання:

«90-100 балів» – здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.

«70-89 балів» – здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.

«50-69 балів» – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.

«Менше 50 балів» – здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та

обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.

**Додаткові бали до поточного контролю** здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру, взявши участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни чи підготувавши дайджест (добір уривків з різних джерел на певну тематику). У форматі дайджестів можна зробити системний аналіз будь-якого теоретичного положення, розкрити різні точки зору на будь-яку проблему, тему, питання та зробити узагальнюючі висновки:

*2 бали* – нараховується здобувачам освіти, які пройшли навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру.

*2 бали* – нараховується здобувачам освіти, які взяли участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни.

*1 бал* – нараховується здобувачам освіти, які підготували дайджест на певну тематику в межах вивчення дисципліни.

Також за рішенням кафедри управління та бізнес-адміністрування здобувачам вищої освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі (роботі конференцій, студентських наукових гуртків та проблемних груп, підготовці публікацій), а також були учасниками олімпіад, конкурсів, можуть присуджуватися додаткові бали відповідно до Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника»: [https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2021/04/isinuvannia\\_nove2.pdf](https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2021/04/isinuvannia_nove2.pdf) (введено в дію наказом ректора № 799 від 26.11.2020 р.; із внесеними змінами наказом № 212 від 06.04.2021 р.).

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

### **Контроль за самостійну роботу.**

Самостійна робота здобувачів освіти передбачає:

1. Тестування.
2. Підготовка індивідуального проєкту.

*Тестовий контроль.* Студент опрацьовує питання, що призначені для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання (<https://test-d-learn.pnu.edu.ua/>) (дві спроби – кращий результат).

Оцінювання за кожен тестовий контроль здійснюється за 100 бальною

шкалою. Вага оцінки за відповідну тему відображена у таблиці вище. Максимальна кількість балів, яку здобувач освіти може отримати за тестовий контроль складає 16 балів.

*Підготовка індивідуального проєкту.*

Вивчення дисципліни передбачає обов'язкову підготовку індивідуального проєкту. Оцінювання індивідуального проєкту здійснюється за 100 бальною шкалою. Максимальна кількість балів за індивідуальний проєкт складає 10 балів. Сума балів за індивідуальний проєкт розраховується за наступною формулою:

$$y = \frac{x \times 12}{100},$$

де  $x$  – кількість балів, яку отримав здобувач вищої освіти (за 100-бальною шкалою),

Метою підготовки індивідуального проєкту є закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни.

**Критерії оцінювання індивідуального проєкту:**

*«90-100 балів»* – індивідуальний проєкт виконано на високому рівні, вирішено усі поставлені завдання. Під час усного захисту проєкту здобувач освіти проявив повне володіння матеріалом та свій виступ супроводжував мультимедійною презентацією.

*«70-89 балів»* – індивідуальний проєкт містить деякі незначні помилки та суперечні питання, які можуть бути виправлені письмово, або захищені усно. Під час усного захисту проєкту здобувач освіти проявив достатнє володіння матеріалом та свій виступ супроводжував мультимедійною презентацією.

*«50-69 балів»* – індивідуальний проєкт містить незначні помилки та суперечні питання, які можуть бути виправлені письмово, або захищені усно, проте сам проєкт не містить всебічного аналізу, а поставлені питання вирішені не повністю. Під час усного захисту проєкту здобувач освіти проявив загальне володіння матеріалом та свій виступ супроводжував мультимедійною презентацією.

*«Менше 50 балів»* – індивідуальний проєкт не відповідає поставленим завданням, допущені суттєві помилки та неточності.

Підсумковий семестровий контроль являє собою підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що з даної дисципліни здійснюється у формі екзамену. Підсумковий семестровий контроль оцінюється від 0 до 100 балів і переводиться у національну шкалу та шкалу ЄКТС.

Оцінювання за екзамен відбувається у 100-бальній шкалі, отримана оцінка сходиться на ваговий коефіцієнт 0,5. Оцінка за екзамен формується із суми відповідей здобувачів освіти (максимум 50 балів):

- 1) 1 теоретичне запитання (15 балів);
- 2) знання дефініції (5 балів);
- 3) розв'язування тестових завдань (15 балів: 5 тестів по 3 бали кожен) та вирішення практичного завдання (15 балів).

В умовах дистанційного навчання ідентифікація здобувача вищої освіти відбувається з використанням програми Zoom і екзамен складається через виконання тільки письмової компоненти (30 тестових питань у системі дистанційного навчання університету (<https://test-d-learn.pnu.edu.ua/>) (максимум 50 балів).

Повторне складання екзаменів допускається не більше двох разів з кожної дисципліни: один раз викладачеві (талон №2) тестування в системі дистанційного навчання + усне опитування відповідно до програмових вимог, другий – комісії (талон №3) реалізується виключно у тестовій формі з використанням організаційно-технологічних процесів.

Якщо студент не склав навчальну дисципліну за талоном 3, дозволяється повторне вивчення навчальної дисципліни впродовж наступного семестру (планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів).

### Шкала оцінювання для екзамену

університетська	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	<b>A</b>	відмінно
80-89	<b>B</b>	добре
70-79	<b>C</b>	
60-69	<b>D</b>	задовільно
50-59	<b>E</b>	
25-49	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання
0-24	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 11. Перелік питань, які виносяться на екзамен

1. Історичний досвід розвитку стратегічного управління
2. Основні терміни та поняття у стратегічному управлінні закладом освіти
3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи та механізм здійснення
4. Особливості стратегічного управління закладом освіти
5. Цілі сталого розвитку: стратегічні завдання та індикатори для України
6. Характеристика типів стратегій за рівнями стратегічного управління

7. Стратегія розвитку освіти в громаді
8. Стратегія розвитку закладу освіти
9. Стратегія розвитку функціональних підрозділів
10. Загальна схема процесу стратегічного планування
11. Етапи стратегічного планування в закладі освіти
12. Особливості процесу стратегічного планування в закладах освіти гірської місцевості
13. Візія закладу освіти
14. Місія закладу освіти
15. Цінності та правила взаємодії в закладі освіти
16. Інструменти для аналізу середовища функціонування закладу освіти
17. Технологія PEST-аналізу та його різновидів
18. Збір даних та анкетування учасників процесу стратегічного планування
19. Технологія SWOT-аналізу
20. Технологія побудови карти стратегічних груп
21. Бенчмаркінг (порівняльний аналіз закладів освіти)
22. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління закладом освіти
23. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера
24. Концепція управління життєвим циклом закладу освіти І. Адізеса (РАЕІ)
25. Процес формування стратегії розвитку закладу освіти
26. Побудова дерева цілей
27. Розробка дорожньої карти (роудмеппінг)
28. Формування стратегії на основі системи збалансованих показників
29. Розробка стратегії з використанням методу Хосин Канрі
30. Врахування Цілей сталого розвитку у процесі формування стратегії розвитку закладу освіти
31. Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку закладу освіти
32. Характеристика стратегічних альтернатив
33. Технологія формування матриці БКГ
34. Технологія моделі ADL

## **12. Політика навчальної дисципліни**

### **Академічна доброчесність**

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів університету:

1. Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені

Василя Стефаника».

2. Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

3. Положення про запобігання академічному плагіату та інших видів академічної нечесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

4. Положення про запобігання академічному плагіату у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

5. Склад комісії з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

6. Лист МОН України «До питання уникнення проблем і помилок у практиках забезпечення академічної доброчесності».

Ознайомитися з даними положеннями та документами можна за посиланням: <https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/>

#### **Пропуски занять (відпрацювання)**

Можливість і порядок відпрацювання пропущених здобувачем освіти занять регламентується «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора № 799 від 26.11.2020 р.; із внесеними змінами наказом № 212 від 06.04.2021 р.) (див. ст. 4).

Ознайомитися з положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

#### **Виконання завдання пізніше встановленого терміну**

У разі виконання завдання здобувачем освіти пізніше встановленого терміну, без попереднього узгодження ситуації з викладачем, оцінка за завдання – «незадовільно», відповідно до «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора № 799 від 26.11.2020 р.; із внесеними змінами наказом № 212 від 06.04.2021 р.) (див. ст. 4-5).

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

#### **Невідповідна поведінка під час заняття**

Невідповідна поведінка під час заняття регламентується рядом положень про академічну доброчесність (див. вище) та може призвести до відрахування здобувача вищої освіти (студента) «за порушення навчальної дисципліни і

правил внутрішнього розпорядку вищого закладу освіти», відповідно до п.14 «Відрахування студентів» «Положення про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів вищих закладів освіти».

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

### **Неформальна освіта**

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «Положенням про порядок зарахування результатів неформальної освіти у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №819 від 29.11.2019 р., із внесеними змінами наказом № 80 від 12.02.2021 р.). Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

## **13. Рекомендовані літературні джерела**

1. Сайт дистанційного навчання. URL : <https://test-d-learn.pnu.edu.ua/>
2. Практикум з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів спеціальності 073 Менеджмент / В. М. Якубів, І. І. Боришкевич. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2018. 114 с.
3. Курс «Competitive Strategy». Coursera. URL : <https://coursera.org/>
4. Boryshkevych I. Development of Pedagogical Staff as an Integral Element of Forming a Positive Image of an Educational Institution. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2021. Vol. 8. № 3. P. 52-59. <https://doi.org/10.15330/jpnu.8.3.52-59>
5. Boryshkevych I., Yakubiv V. Methods for Evaluation of the Effectiveness Level of the Territorial Community's Development Strategy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2022. Vol. 9. № 3.
6. Yakubiv V., Boryshkevych I., Hryhoruk I, Maksymiv Yu., Yakubiv R. Strategic Perspectives of the Development of the Personnel Management System in Ukraine's Modern Educational Institutions. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2022. Vol. 9. № 3.
7. Боришкевич І. І., П'ятничук І. Д. Планування PR-кампанії на прикладі громадської організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. С. 95-103. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.95-103>
8. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72). № 2. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/21>



9. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
10. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.
11. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 440 с.
12. Іцхак Адізес Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати : книга. К. : Наш формат, 2017. 288 с.
13. Калініна Л. М., Коваленко Є.І. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
14. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
15. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний порадник. Войцех Мархлевські, Олег Процак. К., 2018. 56 с.
16. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
17. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. К. : «К.І.С.», 2017. 932 с.
18. Токмакова І., Дикань В., Зубенко І., Маковоз О., Шраменко О. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр навчальної літератури», 2019. 272 с.
19. Уварова А. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти : посібник створений Центром Інноваційної Освіти «Про.Світ» за підтримки програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
20. Халимонюк О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 109-113.
21. Чан Кім В., Рене Моборн Стратегія блакитного океану : книга. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 270 с.
22. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 689-698.
23. Якубів В. М., Боришкевич І. І., Шматковська Т. О., Якубів Р. Д. Система стратегічного управління персоналом в органах публічного управління. *Вісник Прикарпатського університету*. 2020. Вип. 15. С. 3-6.