ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Факультет педагогіки, психології і професійної освіти

Кафедра цифрових технологій і професійної освіти

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
з науково-педагогічної роботи
_____ проф. Блажко О.А.
«_31_» ____08____ 2026 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА ОБОВ'ЯЗКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ

підготовки: магістра
галузі знань: А Освіта
спеціальності: А5 Професійна освіта (за спеціалізаціями)
спеціалізації А5.39 Цифрові технології
Освітньо-професійна програма: Професійна освіта. Комп'ютерні технології в управлінні та навчанні
Факультет педагогіки, психології і професійної освіти

Вінниця – 2026 рік

Робоча програма обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» для здобувачів вищої освіти за спеціальністю А5 Професійна освіта (за спеціалізаціями), спеціалізацією А5.39 Цифрові технології.
Освітньо-професійна програма: Професійна освіта. Комп'ютерні технології в управлінні та навчанні.

Мова навчання – українська.
«31» _серпня___ 2026 року – 20 с.

Розробники:
Люльчак С. Ю. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри цифрових технологій і професійної освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.
Кізім С.С. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри цифрових технологій і професійної освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні кафедри цифрових технологій і професійної освіти
Протокол від «31» серпня 2026 р. № 1

Завідувач кафедри _____ В. М. Кобися
(підпис) (ініціали, прізвище)
« 31 » 08 2026 р.

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні навчально-методичної комісії факультету педагогіки, психології і професійної освіти

Протокол від « 31 » серпня 2026 р. № 1

Голова НМК _____ О. В. Волошина
(підпис) (ініціали, прізвище)

« 31 » серпня 2026 р.

Погоджено:
Гарант освітньої програми _____ _____
(підпис) (ініціали,прізвище)
« 31 » 08 _____ 2026 р.

1. Опис навчальної дисципліни

<table>
<tr><td rowspan="2">Найменування показників</td><td rowspan="2">Галузь знань, спеціальність, предметна спеціальність, спеціалізація, освітньо-професійна програма, ступінь вищої освіти</td><td colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>денна форма здобуття освіти</td><td>заочна форма здобуття освіти</td></tr>
<tr><td>Загальна кількість кредитів – 3

Кількість кредитів на поточний навчальний рік – 3</td><td>Галузь знань
А Освіта</td><td colspan="2">Обов’язкова</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Загальна кількість годин – 90
Кількість годин на поточний навчальний рік – 90
Кількість годин на 2-й семестр – 90</td><td rowspan="6">Спеціальність А5 Професійна освіта (за спеціалізаціями)
Спеціалізація А5.39 Цифрові технології

Освітньо-професійна програма:
Професійна освіта. Комп’ютерні технології в управлінні та навчанні</td><td colspan="2">РІК НАВЧАННЯ</td></tr>
<tr><td>1-й</td><td>1-й</td></tr>
<tr><td colspan="2">СЕМЕСТР</td></tr>
<tr><td>2-й</td><td>2-й</td></tr>
<tr><td colspan="2">ЛЕКЦІЇ</td></tr>
<tr><td>12 год.</td><td>4 год.</td></tr>
<tr><td rowspan="11">Тижневих годин для денної форми навчання:

аудиторних – 4
самостійної роботи студента - 4</td><td rowspan="11">Ступінь вищої освіти:
магістр</td><td colspan="2">ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">ЛАБОРАТОРНІ ЗАНЯТТЯ</td></tr>
<tr><td>18 год.</td><td>6 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАНЯТТЯ</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">САМОСТІЙНА РОБОТА</td></tr>
<tr><td>60 год.</td><td>80 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">ВИД КОНТРОЛЮ:</td></tr>
<tr><td colspan="2">залік</td></tr>
</table>

Примітка.

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

для денної форми здобуття освіти – 30%:70%

для заочної форми здобуття освіти – 10%:90%

2. Мета, завдання, компетентності та результати навчання

2.1. Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» є формування у здобувачів системи знань про управління системами освіти, їх становлення, функціонування та розвиток, закономірності, принципи та методи управлінської діяльності керівника-менеджера освітнього закладу, роль та методи ефективної управлінської діяльності керівника освітнього закладу, усвідомлення специфіки закладу освіти як соціально-педагогічної системи, підготовка студентів-магістрантів до управлінської та кадрово-педагогічної діяльності.

2.2. Завданнями вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» є: - систематизація знань про освітні системи, ознайомлення студентів із теоріями освітнього менеджменту, функціями, принципами, методами, завданнями менеджменту освіти; - визначення понять «державне» та «внутрішнє» управління освітнім закладом; - розкриття сутності процесу управління, його складових та етапів; - характеристика системи управлінської діяльності керівника освітнього закладу, аналіз проблем, прогнозування розвитку системи управління; - вивчення, аналіз розвитку ефективних управлінських моделей в освіті; - визначення психологічних характеристик сучасного керівника освітнього закладу; - розкриття професійних якостей фахівців у галузі педагогічного менеджменту.

2.3. Пререквізити для успішного опанування навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» здобувачі освіти повинні мати базові знання та сформовані компетентності у сфері педагогіки, психології, методики професійної освіти, цифрової трансформації освіти, інформаційно-комунікаційних технологій, а також володіти навичками роботи із сучасними цифровими сервісами та інформаційними ресурсами.

Постреквізити: результати навчання, сформовані в процесі вивчення дисципліни, є основою для подальшого опанування дисциплін професійної та практичної підготовки, пов’язаних з організацією, проєктуванням і методичним забезпеченням освітнього процесу, використанням цифрових технологій у професійній діяльності, організацією дистанційного та змішаного навчання, здійсненням науково-дослідної й проєктної діяльності, а також для проходження педагогічної практики та виконання кваліфікаційних робіт.

2.4. Компетентності

2.4.1. Інтегральна компетентність

ІК. Здатність розв’язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру і проблеми у професійній освіті

2.4.2. Загальні компетентності

ЗК 3. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 5. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 6. . Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК 7. Здатність до міжособистісної взаємодії.

2.4.3. Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК)

СК 1. Здатність застосовувати і розробляти нові підходи до вирішення задач дослідницького та/або інноваційного характеру і проблем

професійної освіти..

СК 4. Здатність аналізувати, прогнозувати, критично осмислювати проблеми у професійній освіті, приймати ефективні рішення щодо їх розв'язання.

СК 5. Здатність розробляти і реалізовувати проєкти у професійній освіті, у тому числі міждисциплінарні, здійснювати їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

СК 6. Здатність управляти стратегічним розвитком команди в процесі здійснення професійної діяльності.

СК 7. Навички консультування у сфері професійної освіти.

2.5. Результати навчання за освітньо-професійною програмою

РН 2. Ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти, інформаційні технології та ресурси у професійній, інноваційній та/або дослідницькій діяльності.

РН 3. Ефективно формувати комунікаційну стратегію, здійснювати ділову комунікацію і доносити зрозуміло і недвозначно свої думки та аргументи до фахівців та широкого загалу, вести професійну дискусію.

РН 5. Обирати оптимальну стратегію колективної діяльності, міжособистісного спілкування та взаємодії для реалізації комплексних проєктів у професійній освіті та міждисциплінарних проєктів з урахуванням етичних, правових, соціальних та економічних аспектів.

РН 8. Здійснювати у науковій та професійній літературі, базах даних, інших джерелах пошук необхідної інформації з професійної освіти і дотичних питань, систематизувати, аналізувати та оцінювати відповідну інформацію.

РН 9. Будувати і досліджувати моделі процесів у галузі професійної освіти.

РН 10. Здійснювати консультативну діяльність у сфері професійної освіти.

3. Програма навчальної дисципліни

Розділ 1. Теоретичні та стратегічні засади менеджменту в освіті

Тема 1. Поняття управління та педагогічного менеджменту, його функції та принципи. Менеджмент як наука, його предмет, мета, завдання. Професійність викладача як проблема педагогічного менеджменту. Елементи організації та процесу управління. Визначення основних понять: «організація», «менеджер», «управлінська діяльність», «структура управління», «функції менеджменту». Системний підхід його суть та значення в педагогічному менеджменті. Стилі керівництва та їх характеристика: авторитарний, демократичний, ліберальний. Основні підходи і школи розвитку сучасного менеджменту (короткий історичний огляд). Системний підхід як методологічна основа сучасного управління. Основні положення системного підходу в управлінні освітою. Процесуальний (стадіальний) і системний підходи до технології управління. Види системної управлінської діяльності (функції), за допомогою яких реалізуються конкретні та загальні цілі управління. Функції (основні функціональні компоненти) педагогічного менеджменту. Педагогічний аналіз. Цілепокладання і планування. Основні характеристики програмно-цільового підходу. Співвідношення мети і засобу в управлінні. Вимоги конкретності та діагностування цілей управління. Організація. Регулювання і контроль. Принципи управління як складова загальнонаукової методології. Загальні принципи управління. Принципи педагогічного менеджменту. Принципи наукової організації педагогічної та управлінської праці. Принципи аналітичної діяльності менеджера освітнього процесу. Специфічні принципи управління освітньою системою. Принципи державної політики в галузі освіти.

Тема 2. Стратегічне управління та планування розвитку закладу освіти. Сутність, мета та завдання стратегічного управління закладом освіти. Відмінності стратегічного управління від оперативного (поточного) управління. Етапи процесу стратегічного управління. Місія та візія освітнього закладу. Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз: політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори). Аналіз внутрішнього середовища (ресурси, кадри, інфраструктура, освітні програми). SWOT-аналіз: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Процес стратегічного планування розвитку закладу освіти. Визначення стратегічних цілей та пріоритетів. Розробка конкретних стратегічних ініціатив та планів дій. Реалізація, моніторинг та оцінка стратегії. Впровадження стратегії. Моніторинг та контроль виконання. Оцінка та коригування стратегії. Періодичний перегляд ефективності обраної стратегії. Адаптація стратегічних планів до змін у зовнішньому середовищі.

Розділ 2. Менеджмент освітніх процесів та проєктів

Тема 3. Управління педагогічним процесом та інноваціями в освіті. Сутність та управління педагогічним процесом. Менеджмент педагогічного процесу. Планування (навчальні плани, освітні програми, календарно-тематичне планування). Організація (розклад занять, розподіл

навантаження, методики викладання). Контроль та оцінювання результатів навчання (формувальне, підсумкове оцінювання).Суб'єкти та об'єкти управління педагогічним процесом. Роль адміністрації закладу, методичних об'єднань, педагогічних працівників. Інноваційна діяльність в освіті. Інноваційний потенціал закладу освіти. Готовність колективу до змін. Створення інноваційного освітнього середовища. Менеджмент інноваційних процесів. Етапи управління інноваціями (діагностика потреби, розробка, апробація, впровадження, поширення). Механізми стимулювання інноваційної діяльності педагогів. Подолання опору інноваціям. Методи роботи з опором (комунікація, навчання, залучення). Оцінка ефективності впроваджених інновацій. Критерії оцінки результативності нових методик чи технологій.

Тема 4. Управлінська діяльність керівника освітнього закладу. Роль та функції адміністратора в системі освіти. Вимоги до характерологічних, особистісних, професійних рис керівника. Стиль керівництва. Сутність і структура управлінської культури менеджера освіти. Зміст її компонентів: аксіологічного, технологічного, особистісно-творчого. Управлінська культура менеджера освіти як сукупність цінностей управління та педагогічних цінностей. Особистісна культура керівника навчального закладу. Імідж керівника. Лідерство керівника. Стиль ділового спілкування.

Тема 5. Менеджмент освітніх проєктів та програм. Сутність та характеристики освітнього проєкту. Ознаки проєкту: обмеженість у часі, унікальність результату, наявність ресурсів, орієнтація на цілі. Класифікація освітніх проєктів (за масштабом, тривалістю, змістом: міжнародні, внутрішні, навчальні, інфраструктурні). Життєвий цикл проєкту. Основні фази: ініціація (задум), планування, виконання, моніторинг та контроль, завершення. Учасники (стейкхолдери) освітнього проєкту. Планування освітнього проєкту. Ініціація проєкту. Визначення проблеми, обґрунтування актуальності та доцільності проєкту. Формулювання цілей та очікуваних результатів проєкту (SMART-цілі). Розробка Статуту проєкту (Project Charter). Деталізація плану проєкту. Управління ресурсами та бюджетом проєкту. Планування людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Кошторис проєкту. Управління ризиками проєкту. Ідентифікація потенційних ризиків, оцінка їх імовірності та впливу. Розробка заходів реагування на ризики. Виконання, моніторинг та завершення проєкту. Організація виконання робіт. Формування команди, розподіл завдань, комунікації в команді. Лідерство та мотивація учасників проєкту. Моніторинг та контроль. Відстеження прогресу виконання, контроль за дотриманням термінів та бюджету. Внесення коригувальних дій (регулювання). Завершення проєкту. Приймання та оцінка результатів проєкту. Підготовка фінальної звітності та поширення результатів (дисемінація досвіду). Закриття проєкту та розпуск команди.

Тема 6. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні освітою. Інновації в системі освіти. Участь освітніх закладів в інноваційних процесах. Особливості освітнього закладу, який працює в інноваційному режимі. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління

інноваціями. Методи інноваційного менеджменту в освітніх закладах. Проектування інноваційного розвитку освітнього закладу. Інноваційний менеджмент як фактор суспільного прогресу. Особливості інноваційного педагогічного менеджменту. Інноваційний процес як процес удосконалення освітньої практики на основі нововведень. Передумови сучасного інноваційного процесу в освіті. Рушійні сили, протиріччя та логіка інноваційного процесу в освіті. Різноманітність та класифікація інновацій в освіті. Основні критерії інновацій в освіті: новизна, оптимальність, результативність, можливість застосування в масовій практиці. Основні етапи розвитку інновацій в системі освіти.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма здобуття освіти						заочна форма здобуття освіти					
	Усього	зокрема					Усього	зокрема				
		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	СР		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	СР
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Розділ 1. Теоретичні та стратегічні засади менеджменту в освіті												
Тема 1. Поняття управління та педагогічного менеджменту, його функції та принципи	14	2		2		10	12	2				10
Тема 2. Стратегічне управління та планування розвитку закладу освіти.	16	2		4		10	22			2		20
Розділ 2. Менеджмент освітніх процесів та проєктів												
Тема 3. Управління педагогічним процесом та інноваціями в освіті.	14	2		2		10	12	2				10
Тема 4. Управлінська діяльність керівника освітнього закладу	16	2		4		10	22			2		20
Тема 5. Менеджмент освітніх проєктів та програм	14	2		2		10	10					10
Тема 6. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні освітою	16	2		4		10	12			2		10
Усього годин	**90**	**12**		**18**		**60**	**90**	**4**		**6**		**80**

5. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма здобуття освіти	Заочна форма здобуття освіти
1.	Теоретичні основи менеджменту в освіті: сутність, функції та принципи управління.	2	2
2.	Стратегічне управління та планування розвитку закладу освіти.	2	
3.	Управління педагогічним процесом та інноваційною діяльністю в освіті.	2	2
4.	Управлінська діяльність керівника закладу освіти: професійна компетентність, культура та лідерство.	2	
5.	Менеджмент освітніх проєктів та програм: від ідеї до результату.	2	
6.	Цифрова трансформація закладу освіти як інструмент ефективного менеджменту та забезпечення освітньої стійкості	2	
УСЬОГО ГОДИН		**12**	**4**

6. Теми практичних занять

(навчальним планом не передбачено)

7. Теми лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма здобуття освіти	Заочна форма здобуття освіти
1.	Дослідження функцій і принципів педагогічного менеджменту в системі освіти	2	
2.	Застосування системного підходу до управління закладом освіти.	2	2
3.	Розроблення стратегічних цілей і плану розвитку закладу освіти	2	
4.	Проєктування та управління інноваційними процесами в закладі освіти	2	
5.	Аналіз управлінської діяльності керівника закладу освіти: стиль керівництва, лідерство та управлінська культура.	2	
6.	Цифрові компетентності керівника закладу освіти: практичне застосування інструментів для ефективного управління	2	2
7.	Розроблення освітнього проєкту: визначення проблеми, SMART-цілей, стейкхолдерів та очікуваних результатів.	2	
8.	Аналіз можливостей інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні закладом освіти.	2	2
9.	Проєктування інноваційного розвитку закладу освіти із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.	2	
Усього годин		18	6

8. Теми індивідуальних занять

(навчальним планом не передбачено)

9. Самостійна робота

№ з/п	Зміст і види самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма здобуття освіти	*Заочна форма здобуття освіти*
1	**Аналіз функцій і принципів педагогічного менеджменту в діяльності закладу освіти.** 1. Охарактеризувати основні функції педагогічного менеджменту: педагогічний аналіз, цілепокладання, планування, організацію, регулювання та контроль. 2. Проаналізувати принципи управління та педагогічного менеджменту й визначити особливості їх реалізації в сучасному закладі освіти. 3. Навести приклади практичного застосування обраних функцій і принципів у діяльності керівника закладу освіти.	6	10
2	**Визначення особливостей системного підходу в управлінні закладом освіти.** 1. Розкрити сутність системного підходу та його значення для педагогічного менеджменту. 2. Визначити основні елементи закладу освіти як системи та проаналізувати взаємозв'язки між ними. 3. Розробити схему функціонування системи управління закладом освіти із зазначенням основних суб'єктів, об'єктів, управлінських функцій та результатів.	6	6
3	**Розроблення стратегічних орієнтирів розвитку закладу освіти.** 1. Сформулювати місію та візію обраного закладу освіти, визначити його основні стратегічні пріоритети. 2. Провести PEST-аналіз зовнішнього середовища та визначити чинники, які можуть впливати на розвиток закладу освіти. 3. Визначити 3–5 стратегічних цілей розвитку закладу та запропонувати конкретні заходи щодо їх реалізації, моніторингу й оцінювання.	6	8
4	**Проведення SWOT-аналізу та визначення напрямів стратегічного розвитку закладу освіти.** 1. Провести SWOT-аналіз обраного закладу освіти, визначивши його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. 2. Встановити взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками, які впливають на діяльність закладу. 3. На основі результатів SWOT-аналізу запропонувати конкретні стратегічні ініціативи та короткий план дій щодо розвитку закладу освіти.	6	8
5	**Аналіз управління педагогічним процесом та оцінювання результатів навчання.** 1. Проаналізувати особливості планування та організації педагогічного процесу в закладі освіти. 2. Визначити роль адміністрації, методичних об'єднань і	6	6

	педагогічних працівників в управлінні педагогічним процесом. 3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення контролю та оцінювання результатів навчання з урахуванням формувального та підсумкового оцінювання.		
6	**Розроблення плану управління інноваційними змінами в закладі освіти.** 1. Визначити актуальну потребу закладу освіти в упровадженні інновації та обґрунтувати її доцільність. 2. Розробити послідовність управління інноваційним процесом: діагностика потреби, розробка, апробація, впровадження та поширення. 3. Визначити можливі прояви опору змінам і запропонувати способи його подолання через комунікацію, навчання та залучення педагогічних працівників.	6	6
7	**Аналіз управлінської культури та стилю керівництва менеджера освіти.** 1. Охарактеризувати основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. 2. Проаналізувати складові управлінської культури менеджера освіти: аксіологічну, технологічну та особистісно-творчу. 3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стилю ділового спілкування, лідерських якостей та професійного іміджу керівника освітнього закладу.	12	20
8	**Розроблення освітнього проєкту за визначеною проблемою.** 1. Визначити актуальну проблему в діяльності закладу освіти та обґрунтувати доцільність реалізації освітнього проєкту. 2. Сформулювати мету, завдання та очікувані результати проєкту відповідно до принципів SMART. 3. Розробити основні положення Статуту проєкту (Project Charter), визначити ключових стейкхолдерів, ресурси, етапи реалізації та критерії оцінювання результатів.	6	8
10	**Проєктування інноваційного розвитку закладу освіти із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.** 1. Визначити можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій для вдосконалення управління освітнім процесом. 2. Проаналізувати запропоновану інновацію за критеріями новизни, оптимальності, результативності та можливості застосування в освітній практиці. 3. Розробити короткий план упровадження інновації в закладі освіти із зазначенням етапів, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та очікуваних результатів.	6	8
	Усього годин	**60**	**80**

10. Індивідуальні навчально-дослідні завдання

(навчальним планом не передбачено)

11. Методи та технології навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає використання різноманітних методів і технологій навчання, спрямованих на досягнення визначених результатів навчання та формування навичок застосування освітнього менеджменту в професійній діяльності.

У процесі викладання дисципліни застосовуються:

- словесні методи: пояснення, лекція, бесіда, дискусія, обговорення;
- наочні методи: демонстрування можливостей цифрових сервісів та інструментів, мультимедійні презентації, візуалізація інформації та даних;
- практичні методи: виконання лабораторних завдань, практичне опрацювання інформаційних джерел, робота з цифровими сервісами та інструментами, розв’язання професійно орієнтованих завдань;
- проблемно-пошукові та дослідницькі методи: постановка і розв’язання проблемних завдань, евристичний пошук, аналіз проблемних ситуацій, проведення міні-досліджень;
- інтерактивні методи та прийоми навчання: проєктне навчання, робота в парах і малих групах, мозковий штурм, дискусія, аналіз проблемних ситуацій, взаємооцінювання;
- цифрові технології навчання: використання цифрових сервісів та інструментів для пошуку, опрацювання, аналізу, візуалізації та представлення інформації, створення цифрових освітніх продуктів;
- методи організації самостійної роботи: самостійне опрацювання навчальних матеріалів і цифрових освітніх ресурсів, пошук, аналіз, систематизація та критичне оцінювання інформації, виконання індивідуальних завдань, створення цифрових освітніх продуктів, самооцінювання та рефлексія.

12. Методи та критерії оцінювання

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється за стобальною накопичувальною системою. У процесі вивчення навчальної дисципліни застосовуються поточний і підсумковий контроль.

Поточний контроль здійснюється під час лекційних і лабораторних занять, а також у процесі виконання самостійної роботи. Для оцінювання використовуються усне та письмове опитування, виконання і захист лабораторних робіт, перевірка завдань самостійної роботи, тестовий контроль, представлення та обговорення результатів виконаних завдань.

Контроль засвоєння лекційного матеріалу здійснюється під час кожного лекційного заняття шляхом короткого тестування в електронній формі. Додатково можуть застосовуватися усне або письмове опитування та участь в обговоренні проблемних питань. Максимальна оцінка за результатами роботи на одному лекційному занятті становить 1 бал:

– 1 бал — правильно виконано 80–100 % тестових завдань або надано повну, правильну й аргументовану відповідь під час опитування чи обговорення;

– 0,5 балів — правильно виконано 50–79 % тестових завдань або відповідь є частково правильною та містить окремі неточності;

– 0 балів — правильно виконано менше 50 % тестових завдань, завдання не виконано або відповідь не демонструє розуміння лекційного матеріалу.

Виконання і захист лабораторних робіт спрямоване на закріплення та практичне застосування теоретичних знань з освітнього менеджменту, формування вмінь аналізувати управлінські процеси та ситуації в закладах освіти, застосовувати сучасні методи й інструменти стратегічного, педагогічного, інноваційного та проєктного менеджменту.

У процесі виконання лабораторних робіт здобувачі освіти набувають практичного досвіду визначення стратегічних цілей і планування розвитку закладу освіти, організації та аналізу педагогічних й інноваційних процесів, розроблення освітніх проєктів, визначення ресурсів і ризиків їх реалізації, прийняття та обґрунтування управлінських рішень. Особлива увага приділяється розвитку навичок командної взаємодії, лідерства, управлінської комунікації, критичного й аналітичного мислення, а також використанню інформаційно-комунікаційних технологій для планування, організації, моніторингу та оцінювання управлінської діяльності в освіті.

Максимальна кількість балів за виконання лабораторних робіт – 45 балів.

Навчальною дисципліною передбачено виконання 9 лабораторних робіт, кожна з яких оцінюється максимально у 5 балів.

5 балів — роботу виконано вчасно, у повному обсязі та відповідно до встановлених вимог; усі завдання виконано правильно, результати є обґрунтованими та демонструють високий рівень сформованості відповідних умінь; здобувач упевнено пояснює хід виконання роботи, аргументує отримані результати, самостійно відповідає на запитання та формулює змістовні висновки;

4 бали — роботу виконано вчасно, у повному обсязі та відповідно до вимог; отримані результати є правильними й обґрунтованими; здобувач упевнено пояснює хід виконання роботи та формулює висновки, проте допускає окремі незначні неточності;

3 бали — роботу виконано в повному обсязі, але допущено окремі несуттєві помилки або неточності в оформленні, поясненні результатів чи формулюванні висновків; здобувач загалом розуміє зміст і послідовність виконання роботи;

2 бали — завдання виконано частково або допущено суттєві помилки; результати потребують доопрацювання; здобувач має труднощі під час пояснення отриманих результатів і потребує допомоги викладача;

1 бал — представлено окремі результати виконання завдання, однак робота є неповною, містить значні помилки або не захищена; здобувач демонструє фрагментарне розуміння змісту виконаної роботи;

0 балів — роботу не виконано, не подано або встановлено порушення принципів академічної доброчесності.

Контроль самостійної роботи здійснюється відповідно до тем і завдань навчальної дисципліни. Завдання для самостійного виконання змістовно доповнюють і поглиблюють матеріал лабораторних занять та можуть передбачати опрацювання наукових джерел, пошук і систематизацію інформації, застосування цифрових інструментів, аналіз отриманих результатів, підготовку висновків або вдосконалення створених цифрових матеріалів.

Максимальна кількість балів за виконання самостійної роботи – 27 балів. Максимальна оцінка за одне таке завдання становить 3 бали:

– 3 бали - завдання виконано самостійно, своєчасно, у повному обсязі та відповідно до встановлених вимог; результати є правильними й обґрунтованими;

– 2 бали - завдння виконано вчасно, у повному обсязі та відповідно до вимог; отримані результати є правильними й обґрунтованими; здобувач упевнено пояснює хід виконання роботи та формулює висновки, проте допускає окремі незначні неточності

– 1 бал — завдання виконано частково або допущено окремі помилки й неточності;

– 0 балів — завдання не виконано, не подано або його виконання не відповідає встановленим вимогам.

Узагальнений тестовий контроль знань спрямований на комплексну перевірку рівня засвоєння здобувачами освіти теоретичних знань і розуміння основних положень освітнього менеджменту. Тестовий контроль передбачає визначення рівня сформованості здатності здобувачів освіти розпізнавати й характеризувати управлінські процеси, встановлювати взаємозв'язки між основними категоріями та інструментами менеджменту, обирати доцільні підходи до розв'язання типових управлінських ситуацій та застосовувати набуті знання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері освіти.

Максимальна кількість балів – 8. Бали виставляються автоматично за результатами виконання тестових завдань.

Підсумковий контроль проводиться у формі захисту комплексного дослідницького цифрового проєкту «Розроблення управлінського проєкту розвитку закладу освіти»

Мета комплексного завдання - узагальнення та практичне застосування знань і вмінь, набутих під час вивчення дисципліни «Менеджмент в освіті», формування здатності аналізувати діяльність закладу освіти, визначати проблеми та перспективи його розвитку, обґрунтовувати управлінські рішення, планувати й організовувати реалізацію освітніх ініціатив із використанням сучасних управлінських підходів та цифрових технологій.

Завдання: розробити управлінський проєкт, спрямований на розв'язання актуальної проблеми або вдосконалення одного з напрямів діяльності обраного закладу освіти.

Результат виконання комплексного завдання: завершений проєкт управлінського рішення щодо розвитку або вдосконалення певного напряму діяльності закладу освіти, що демонструє здатність здобувача освіти комплексно застосовувати інструменти стратегічного, педагогічного, інноваційного та проєктного менеджменту.

Підсумкова оцінка за дослідницький проєкт визначається як сума балів за зміст, структуру та реалізацію проєкту управлінського рішення (максимум – 8 балів) і презентацію та захист результатів (максимум – 6 балів). Максимальна оцінка – 14 балів.

1. Зміст, структура та реалізація проєкту управлінського рішення – 8 балів

8 балів – проєкт має логічну, цілісну та завершену структуру; актуальність обраної проблеми чітко визначена й обґрунтована; проведено ґрунтовний аналіз внутрішнього та/або зовнішнього середовища закладу освіти; коректно сформульовано мету, SMART-цілі, завдання та очікувані результати; запропоноване управлінське рішення є обґрунтованим і реалістичним; визначено етапи та заходи реалізації, ресурси, стейкхолдерів, можливі ризики та способи реагування на них; передбачено використання цифрових технологій, механізми моніторингу й оцінювання результатів; сформульовано аргументовані висновки.

7 балів – проєкт повністю розкриває обрану проблему, має логічну структуру та містить усі основні складові; управлінське рішення достатньо обґрунтоване, визначено цілі, завдання, етапи, ресурси, ризики та очікувані результати; наявні окремі несуттєві недоліки або недостатня деталізація окремих складових проєкту.

6 балів – зміст проєкту загалом відповідає поставленому завданню; проблему та мету визначено правильно; запропоновано доцільне управлінське рішення та основні заходи щодо його реалізації, однак окремі складові (аналіз середовища, ресурси, ризики, стейкхолдери, цифрові інструменти, моніторинг тощо) розкрито недостатньо повно або містять незначні неточності.

5 балів – проєкт демонструє розуміння сутності обраної управлінської проблеми, однак її аналіз є недостатньо ґрунтовним; мета, завдання та очікувані результати визначені, але не завжди узгоджені між собою; план реалізації має загальний характер; окремі важливі складові проєкту висвітлено поверхово.

4 бали – проєкт виконано частково; проблема визначена, але її обґрунтування та аналіз обмежені; запропоноване управлінське рішення потребує додаткової аргументації; структура проєкту частково порушена; цілі, заходи, ресурси, ризики та результати представлені фрагментарно.

3 бали – проєкт має суттєві змістові та структурні недоліки; управлінська проблема розкрита поверхово; мета й завдання сформульовані недостатньо чітко; запропоновані заходи частково відповідають визначеній проблемі; механізми реалізації, моніторингу та оцінювання практично не обґрунтовані.

2 бали – представлено окремі елементи проєкту без їх належного взаємозв’язку; аналіз проблеми практично відсутній; управлінське рішення недостатньо обґрунтоване; більшість необхідних складових проєкту відсутня або розроблена формально.

1 бал – робота має фрагментарний характер, не демонструє цілісного розуміння процесу розроблення та реалізації управлінського рішення; представлено лише окремі, недостатньо опрацьовані складові проєкту.

0 балів – проєкт не виконано / не подано або робота не відповідає поставленому завданню.

2. Презентація та захист проєкту – 6 балів

6 балів – презентація логічна, структурована, інформативна та візуально доцільна; здобувач чітко й послідовно представляє проблему, управлінське рішення, етапи його реалізації та очікувані результати; вільно володіє матеріалом, аргументовано обґрунтовує запропоновані рішення, демонструє аналітичне та критичне мислення, дає повні й обґрунтовані відповіді на запитання.

5 балів – презентація структурована та змістовна; здобувач упевнено представляє основні результати проєкту, достатньо аргументує запропоноване управлінське рішення та відповідає на запитання; допускає окремі несуттєві неточності у поясненнях або відповідях.

4 бали – презентація загалом відображає зміст проєкту; матеріал представлено послідовно, проте окремі положення недостатньо обґрунтовані; здобувач демонструє розуміння виконаної роботи, але має певні труднощі під час аргументації управлінських рішень або відповідей на додаткові запитання.

3 бали – презентація частково розкриває зміст проєкту; представлення матеріалу недостатньо системне; здобувач орієнтується в основних положеннях роботи, однак пояснення та аргументація мають поверховий характер; відповіді на запитання є неповними.

2 бали – презентація має суттєві змістові або структурні недоліки; здобувач фрагментарно пояснює результати роботи, недостатньо обґрунтовує запропоновані рішення та відчуває значні труднощі під час відповідей на запитання.

1 бал – представлення проєкту формальне та непослідовне; здобувач демонструє фрагментарне розуміння змісту виконаної роботи, не може належним чином обґрунтувати запропоновані управлінські рішення та відповісти на більшість запитань.

0 балів – презентацію та захист проєкту не проведено.

Максимальна кількість балів, яку здобувач освіти може отримати за результатами вивчення навчальної дисципліни, становить 100 балів за наступними видами діяльності:

Вид навчальної діяльності	**Максимальна кількість балів**
Лекційні заняття	6
Лабораторні роботи	45
Самостійна робота	27
Тестовий контроль	8
Дослідницький цифровий проєкт «Розроблення управлінського проєкту розвитку закладу освіти»	14
Усього	**100**

Обов’язковою умовою оцінювання всіх видів навчальної роботи є дотримання принципів академічної доброчесності. У разі використання засобів штучного інтелекту здобувач має критично перевіряти отриману інформацію, самостійно опрацьовувати результати та зазначати факт використання відповідних інструментів.

Зараховуються результати формальної, неформальної та/або інформальної освіти: здобувачу зараховуються окремі види навчальної роботи в обсязі 1/3 від загальної кількості годин, відведених на вивчення освітнього компонента.

Результат освітньої діяльності здобувача вищої освіти оцінюється згідно з Критеріями оцінювання знань і вмінь здобувачів вищої освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського за такими рівнями і критеріями:

Оцінка за шкалами ECTS, стобальною, розширеною	**Критерії оцінювання**	**Рівень досягнень здобувача**
A 90-100 балів ВІДМІННО	Здобувач вищої освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні; комплексом знань та вмінь, який характеризується системністю. Застосування знань здійснюється на основі самостійного цілеутворення, побудови власних програм діяльності. Здобувач вищої освіти проявляє нешаблонність мислення у виборі і використанні елементів комплексу знань, здатний самостійно і творчо використовувати набуті уміння відповідно до варіативних ситуацій навчання. Здобувач вищої освіти спроможний самостійно формулювати узагальнення та висновки, нові задачі, розв'язувати нестандартні задачі,ситуації. Навчально-пізнавальна активність обумовлена пізнавальними інтересами, мотивами саморозвитку і професійного становлення. Здобувач вищої освіти проявляє інтерес до актуальних проблем відповідного освітнього компонента, може під керівництвом викладача вибрати предмет наукового дослідження, проводити самостійну науково-дослідну роботу.	ВИСОКИЙ
B 80-89 балів ДУЖЕ ДОБРЕ	Здобувач вищої освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні. Здобувач вищої освіти володіє комплексом знань та вмінь, який є частково-впорядкованим. У процесі застосування знань студент спроможний вибрати необхідній елемент комплексу знань та вмінь. Застосування знань та вмінь здійснюється як у стандартних ситуаціях, так і при незначних варіаціях умов на основі використання загальних рекомендацій. Відбувається перенесення сформованих умінь або їх комплексів на розв'язування незнайомих задач, ситуацій. Навчально-пізнавальна активність стимулюється пізнавальними інтересами, продукт діяльності оцінюється як професійно значущий.	ВИСОКИЙ

C 75-79 балів ДОБРЕ	Здобувач вищої освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на підвищеному рівні, може усвідомлено застосовувати знання та вміння для висвітлення суті питання. Комплекс знань частково-структурований. Знання застосовуються переважно у знайомих ситуаціях. Здобувач вищої освіти усвідомлює особливості навчальних задач, ситуацій тощо. Пошук способів їх розв'язання здійснюється за зразком. Здобувач вищої освіти спроможний аргументувати застосування певної методичної дії у ході розв'язування задач, ситуацій тощо. Навчально-пізнавальна активність стимулюється мотивами професійного становлення і пізнавальними інтересами.	ДОСТАТНІЙ
D 60-74 балів ЗАДОВІЛЬНО	Здобувач вищої освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на середньому рівні, може проілюструвати власними прикладами відповідь на питання, частково усвідомлює специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо, має знання про способи розв'язування типових задач, ситуацій тощо. Однак процес самостійного розв'язування задач, ситуацій тощо потребує опори на зразок. Навчально-пізнавальна активність студентів є ситуативно-евристичною. Домінують мотиви обов'язку та особистого успіху. Використання засобів саморозвитку та самопізнання відбувається не усвідомлено.	ЗАДОВІЛЬНИЙ
E 50-59 балів ДОСТАТНЬО	Здобувач вищої освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компоненту на середньому рівні. Має уявлення про специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо. Виконання дій при роз'ясненні задач, ситуацій частково усвідомлюється, здійснюється частково правильно.	НИЗЬКИЙ
Fx 35-49 балів НЕЗАДОВІЛЬНО	Здобувач вищої освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст основних розділів. Виконання окремих дій відбувається не усвідомлено, однак переважно правильно, навчально-пізнавальна активність мотивується ситуативно-прагматичним інтересом.	НЕЗАДОВІЛЬНИЙ
F 0-34 балів НЕПРИЙНЯТНО	Здобувач вищої освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст окремих розділів. Виконання окремих методичних дій відбувається несвідомо, у більшості неправильно, навчально-пізнавальна активність проявляється лише у ситуаціях зовнішнього примусу.	

13. Розподіл балів, які отримують здобувачі освіти

Поточний контроль та самостійна робота												Тестовий контроль	Захист проєкту	Сума
Розділ 1				Розділ 2								8	14	100
Т1		Т2		Т3		Т4		Т5		Т6				
Ауд	Ср	Ауд	Ср	Ауд	Ср	Ауд	Ср	Ауд	Ср	Ауд	Ср			
6	5	11	4	6	5	11	4	6	5	11	4			

Т1, Т2 ….Т4 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: сто балова, ECTS, розширена

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за розширеною шкалою для екзамену, заліку, курсового проєкту (роботи), практики
90-100	A	ВІДМІННО
80-89	B	ДУЖЕ ДОБРЕ
75-79	C	ДОБРЕ
60-74	D	ЗАДОВІЛЬНО
50-59	E	ДОСТАТНЬО
35-49	FX	НЕЗАДОВІЛЬНО З МОЖЛИВІСТЮ ПОВТОРНОГО СКЛАДАННЯ
1-34	F	НЕЗАДОВІЛЬНО З ОБОВ’ЯЗКОВИМ ПОВТОРНИМ ВИВЧЕННЯМ ДИСЦИПЛІНИ

14. Методичне забезпечення

1. Робоча програма дисципліни.
2. Методичні рекомендації для організації та проведення лабораторних занять.
3. Тестові завдання для поточного контролю.
4. Електронний освітній ресурс з дисципліни «Менеджмент в освіті».
5. Навчальні аудіо- та відеоматеріали.

15. Рекомендована література

Основна

1. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.

2. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. / О. М. Коберник, М. І. Гагарін – 3 вид. – Умань : ВПЦ «Візаві». – 2017. – 242 с.

3. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2017. – 448 с.

4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2015. – 176 с

5. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с

6. Сучасні освітні технології в цифровій реальності : монографія / за ред. Р. С. Гуревича. Вінниця : Вид-во «Юрка Любченка», 2024. 472 с.

Додаткова

1. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.

2. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. м. Київ, EUAM Ukraine, 2020. 47 с.

3. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. — 642 с.

4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

5. Люльчак С. Ю. Аналіз перспектив визнання українських кваліфікацій в ЄС: від теорії до практики / В. Олянич, В. Коваленко, С. Люльчак, Л. Філіппова // Наука і техніка сьогодні 2023. Вип. 11, С. 493-502.

6. Liulchak S. Y., Kuleshova V. V., Kutsak L. V., Tsoi T. V., Ivanenko I. V. Implementation of Modern Distance Learning Platforms in the Educational Process of HEI and their Effectiveness. International Journal of Higher Education. 2020. Vol. 9, No. 7. P. 217–229. DOI: https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n7p217

7. Цифровізація наукових досліджень : навчально-методичний посібник : друге доповнене видання / Шевченко Л. С., Кізім С. С., Кобися А. П., Люльчак С. Ю., Куцак Л. В. Вінниця : ТОВ «Друк плюс», 2024. 287 с.

16. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 1 грудня 2022 р. № 2811-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text.

2. Закон України «Про вищу освіту». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text.

3. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text.

4. Наукова комунікація в цифрову епоху. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:UKMA+SCDA101+2020_T1/about.

5. Набір інструментів з цифрової грамотності. HIAS. URL: https://coresourceexchange.org/wp-content/uploads/2020/12/Digital-LiteracyToolkit_UKRANIAN.pdf

6. Онлайн підручник з відкритих даних. URL: https://socialdata.org.ua/manual/manual1/

7. УКРАЇНА 2030Е — КРАЇНА З РОЗВИНУТОЮ ЦИФРОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ. Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html

8. Сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/