




**Силабус навчальної дисципліни  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»**

**Освітньо-професійна програма:** Управління навчальним закладом.  
Другого (магістерського) рівня вищої освіти.

**Рік навчання:** 1

**Семестр:** 1

<b>Структурний підрозділ</b>	Кафедра менеджменту
<b>Викладач:</b> 	<b>ПІБ:</b> Олійник Надія Юріївна <b>Посада:</b> доцент кафедри менеджменту <b>Науковий ступінь:</b> кандидат педагогічних наук <b>Вчене звання:</b> доцент <b>E-mail:</b> <a href="mailto:Oliinyk_nadiya@kpn.edu.ua">Oliinyk_nadiya@kpn.edu.ua</a> <b>Робоче місце:</b> навчальний корпус № 9 (вул. Павла Скоропадського, 52), 301 ауд. (кафедра менеджменту) <b>Профайли викладача:</b> <a href="https://kaf-up.kpn.edu.ua/oliinyk-n-iu/">https://kaf-up.kpn.edu.ua/oliinyk-n-iu/</a> <a href="https://scholar.google.com/citations?user=HCxkqwIAAAAJ&amp;hl=uk">https://scholar.google.com/citations?user=HCxkqwIAAAAJ&amp;hl=uk</a> <a href="https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABM-0414-2022">https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABM-0414-2022</a> <a href="https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58786906400&amp;origin=record-page">https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58786906400&amp;origin=record-page</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-6978-6863">https://orcid.org/0000-0001-6978-6863</a>
<b>Лінк на освітній контент дисципліни</b>	<a href="https://moodle.kpn.edu.ua/course/view.php?id=19675">https://moodle.kpn.edu.ua/course/view.php?id=19675</a>
<b>Статус дисципліни</b>	Освітні компоненти професійної підготовки
<b>Обсяг дисципліни, Кредити ЄКТС/години</b>	4 кредити ЄКТС / 120 год.
<b>Мова викладання</b>	Українська
<b>Форми здобуття вищої освіти</b>	Очна, заочна
<b>Політика дисципліни</b>	<p><b>Академічна доброчесність.</b> Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її не зарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману. URL: <a href="https://integrity.kpn.edu.ua/">https://integrity.kpn.edu.ua/</a></p> <p><b>Відвідування занять.</b> Очікується, що всі здобувачі відвідають усі лекційні та практичні заняття курсу. Здобувачі вищої освіти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. Студентом буде відпрацьоване кожне пропущене (з поважних чи неповажних причин) заняття у час, відведений для перевірки результатів індивідуальної та самостійної роботи студентів, визначений викладачем. У будь-якому випадку здобувачі мають дотримуватися термінів виконання всіх видів робіт, передбачених курсом.</p>

	<p>«Положення про організацію освітнього процесу в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка» (нова редакція) URL: <a href="https://drive.google.com/file/d/1ZbMN35h-7ZSJBBOVvL2bTCaLtRbcQA86/view">https://drive.google.com/file/d/1ZbMN35h-7ZSJBBOVvL2bTCaLtRbcQA86/view</a></p> <p>В умовах застосування дистанційних технологій навчання організація поточного і семестрового контролю відбувається відповідно до «Порядку організації поточного та семестрового контролю із застосуванням дистанційних технологій навчання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка (зі змінами)», URL: <a href="https://drive.google.com/file/d/15qM6nA_NtvOZxOYz4Hzc8DZNgnAiL_zz/view">https://drive.google.com/file/d/15qM6nA_NtvOZxOYz4Hzc8DZNgnAiL_zz/view</a></p> <p><b>Неформальна освіта та/або інформальна освіта.</b> Визнання КПНУ ім. І. Огієнка результатів навчання, здобутих шляхом формальної або інформальної освіти регламентовано «Порядок визнання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (нова редакція)». URL: <a href="https://drive.google.com/file/d/19GCSM3y-K496gs8RQJp0mO9FjUJumB4T/view">https://drive.google.com/file/d/19GCSM3y-K496gs8RQJp0mO9FjUJumB4T/view</a></p>
<p><b>Що будемо вивчати?</b></p>	<p><b>Предметом</b> менеджменту освіти виявляються теоретико-методологічні та практичні фактори побудови, функціонування та управління освітніми інституціями на різних рівнях управління, а також особливості оперативного реагування менеджера освітнього закладу на нові виклики та проблеми, прийняття ефективних управлінських рішень у межах повноважень.</p>
<p><b>Чому це треба вивчати?</b></p>	<p><b>Метою</b> навчальної дисципліни «Менеджмент освіти» є: підготовка здобувачів другого рівня вищої освіти до здійснення кваліфікованого управління навчальними закладами освіти; формування знань про управління системами освіти, функціонування та інноваційний розвиток навчальних закладів, закономірності, принципи та методи управлінської діяльності керівника-менеджера навчального закладу.</p>
<p><b>Яких результатів можна досягнути?</b></p>	<p><b>Програмні результати навчання:</b>          ПРН 2. Ідентифікувати проблеми у закладах освіти та обґрунтовувати методи їх вирішення.          ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління закладом освіти.          ПРН 5. Планувати діяльність освітніх установ в стратегічному та тактичному розрізах.</p>
<p><b>Як можна використати набуті знання та уміння?</b></p>	<p>ОК сприяє формуванню у студентів таких компетентностей:  <b>Інтегральна компетентність.</b> Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту, зокрема управління закладом освіти, або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.  <b>Загальні компетентності.</b>          ЗК 2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів освітньої, управлінської діяльності).          ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).          ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p>

	<p><b>Спеціальні (фахові) компетентності (СК):</b>  СК 02. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;  СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.</p>
<b>Зміст дисципліни</b>	<p>Менеджмент освіти: концептуальні засади. Система управління освіти в Україні. Основні функціональні компоненти менеджменту освіти. Управлінські рішення в системі освіти. Управління функціонуванням закладу освіти. Управлінська діяльність керівника – закладу освіти. Підвищення кваліфікації та атестації педагогічних кадрів. Управління внутрішніми змінами закладу освіти.</p>
<b>Методи навчання</b>	<p>Словесні (розповідь, діалогізація, пояснення, бесіда, навчальна дискусія), ілюстрація та демонстрація, обговорення ситуацій, спостереження та аналіз соціально-управлінських ситуацій, інтерактивні методи навчання, кейс метод, опрацювання періодичних видань тощо.</p>
<b>Інформаційне забезпечення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Боднар О. С. Менеджмент педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти. Тернопіль: Крок, 2021. 380 с.</li> <li>2. Менеджмент в освіті: Підручник / За ред. проф. В. Крижка (Василь Крижка, Валерій Радул, Григорій Луценко, Ольга Старокожко, Сергій Немченко, Юлія Кондратенко). К. : Освіта України, 2020. 465 с.</li> <li>3. Олійник Н. Ю. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. Економіка та суспільство. <i>Електронний журнал</i>. 2022. Вип. 35.  URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1096/1053">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1096/1053</a></li> <li>4. Олійник Н. Ю. Соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. [Електронне видання]. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 221 с. URL: <a href="http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7753">http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7753</a></li> <li>5. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижка, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.</li> </ol>
<b>Обсяг (години) та види занять</b>	<p>Денна форма здобуття вищої освіти: лекційні заняття (16 год.), семінарські заняття (24 год.), самостійна робота (80 год); заочна форма здобуття вищої освіти: лекційні заняття (6 год.), семінарські заняття (10 год.), самостійна робота (104 год)</p>

**Система оцінювання результатів навчання**

Поточний контроль проводиться з метою перевірки рівня знань, умінь та навичок здобувачів вищої освіти за визначеною темою. При цьому забезпечується зворотній зв'язок між викладачем та здобувачами вищої освіти, управління навчальною мотивацією та активізацією здобувачів. Контроль за самостійною роботою. Форма модульного контролю: модульна контрольна робота. Форма підсумкового контролю: екзамен.

Поточний контроль	Модульна контрольна робота	Самостійна робота	Екзамен	Підсумкова оцінка
25 балів	30 бали	5 балів	40 балів	100 балів

**Критерії оцінювання знань, умінь, навичок студентів**

Оцінювання на практичних заняттях відбувається за 12-бальною шкалою відповідно до критеріїв визначених «Положенням про рейтингову систему оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка». URL: [https://drive.google.com/file/d/1aD\\_jeL-jGRbDWAegkQ58tdMxxbqQKuff/view](https://drive.google.com/file/d/1aD_jeL-jGRbDWAegkQ58tdMxxbqQKuff/view)

Максимальний бал оцінки поточної успішності студентів на навчальних заняттях рівний 12.

Початковий (понятійний): 1-3 бали – студент володіє навчальним матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів. Відповідає на запитання, які потребують відповіді «так» чи «ні», мало усвідомлює мету навчально-пізнавальної діяльності, робить спробу знайти способи дій, розповісти суть заданого, проте відповідає лише за допомогою викладача на рівні «так» чи «ні»; може самостійно знайти відповідь у підручнику, намагається аналізувати на основі володіння елементарними знаннями і навичками; робить спроби виконання завдань і ситуаційних вправ дій репродуктивного характеру.

Середній (репродуктивний): 4-6 балів – студент володіє початковими знаннями; орієнтується у поняттях і визначеннях; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні у нього труднощі, розуміє сутність навчальної дисципліни, може дати визначення понять, категорій (проте з окремими помилками); вміє працювати з літературою, самостійно опрацьовувати частину навчального матеріалу; вміє застосовувати знання під час розгляду ситуацій чи кейсів за відомим алгоритмом, але окремі висновки не логічні, не послідовні.

Достатній (алгоритмічно дієвий): 7-9 балів – студент правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими теоріями і фактами, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; вміє наводити приклади на підтвердження певних думок, застосовувати теоретичні знання у стандартних ситуаціях; самостійно користуватися додатковими джерелами; правильно використовувати термінологію; вміє складати таблиці, схеми; вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання у дещо змінених ситуаціях, вміє аналізувати і систематизувати інформацію, робить аналітичні висновки, використовує загальновідомі докази у власній аргументації; чітко тлумачить поняття, категорії, нормативні документи; може самостійно опрацьовувати матеріал, виконує реконструктивні вправи завдання; має сформовані складні навички.

Високий (творчо-професійний): 10-12 балів – студент володіє глибокими і міцними знаннями та використовує їх у нестандартних ситуаціях; може визначати тенденції та суперечності різних процесів; робить аргументовані висновки; практично оцінює сучасні тенденції, факти, явища, процеси; самостійно визначає мету власної діяльності; розв'язує творчі завдання; може сприймати іншу позицію як альтернативну; знає суміжні дисципліни; використовує знання, аналізуючи різні явища, процеси; студент має системні, дієві знання, виявляє неординарні творчі здібності в навчальній діяльності; використовує широкий арсенал засобів для обґрунтування та доведення своєї думки; розв'язує складні проблемні ситуації та завдання; схильний до системно-наукового аналізу та прогнозу явищ; уміє ставити і розв'язувати проблеми, самостійно здобувати і використовувати інформацію; займається науково-дослідною роботою, самоосвітою; логічно та творчо викладає матеріал в усній і письмовій формі; розвиває свої здібності й схильності; використовує різноманітні джерела інформації; моделює ситуації в нестандартних умовах.

Критерії оцінювання *модульної контрольної роботи*:

30-26 балів – здобувач вищої освіти демонструє творчий рівень знань, вільно володіє знаннями з навчальної дисципліни, дає правильні і вичерпні відповіді, обґрунтовує власні думки та висновки, виявляє концептуальні знання з менеджменту освіти в сучасній освітній сфері; вміє ретранслювати загальні теоретичні положення на конкретні обставини при вирішенні складних завдань творчого характеру; аргументує власне бачення проблем, виявляє здатність до аналізу та прогнозування;

25-22 бали – здобувач вищої освіти вільно володіє опрацьованим теоретичним матеріалом з усіх тем дисципліни виявляє реконструктивний рівень, також виявляє вміння аналізу, систематизації та узагальнення матеріалу; використовує набуті знання при виконанні завдань і вправ конструктивного характеру; частково добирає переконливі аргументи на підтвердження власних думок, допускає незначні помилки у визначенні окремих управлінських категорій;

21-18 балів – здобувач вищої освіти передбачає репродуктивне відтворення теоретичного матеріалу з окремими неточностями, виявляє повне або часткове знання основних теоретичних положень з менеджменту освіти, наводить окремі приклади, володіє здатністю вирішувати прості управлінські ситуації, допускає помилки у теоретичних питаннях, які засвідчують недостатнє осмислення проблем; здобувач виявляє здатність розкрити суть питань окремими фрагментами, що становлять незначну їх частину;

17 і менше – здобувач вищої освіти виявляє частково рецептивно-продуктивний рівень володіння програмовим матеріалом з менеджменту освіти; також намагається виявити здатність опису теоретичних питань окремими фрагментами із помилками.

Контроль за *самостійною роботою* здійснюється на практичних заняттях та консультаціях за такими критеріями:

5 балів – самостійна робота є бездоганною: має логічний та послідовний виклад матеріалу з відповідними висновками та обґрунтованими пропозиціями; при виконанні самостійної роботи

використано додаткові джерела інформації, містить елементи новизни та практичне значення, наукову фахову термінологію; робота містить правильно оформлений ілюстрований матеріал (рисунок, таблиці), сучасну аналітичну інформацію; доповідь студента логічна та лаконічна, розгорнуто розкриває заявлену тему, відповіді на запитання правильні і обґрунтовані;

4 бали – представлена власна точка зору (позиція, ставлення) стосовно вирішення проблеми, однак висновки не чіткі та часткові; концептуальна основа проблеми містить конкретне використання спеціальних понять у контексті відповіді (теоретичні зв'язки та обґрунтування явно не простежуються); надана аргументація власної думки з опорою на факти; заявлена тема розкрита не в повній мірі, зокрема, не проаналізовані деякі суттєві характеристики предмету аналізу;

3 бали – представлена власна точка зору (ставлення) при розкритті проблеми; використано формальну термінологію без суттєвого аналізу; теоретично обґрунтовано проблеми не містить доказових фактів та аргументів, частково наведено приклади; предмет дослідження розкрито частково, за окремими характеристиками; не сформульовані чіткі висновки при узагальненні проблеми.

2 і менше бали – представлена робота не містить аргументованої власної точки зору, при цьому проблема висвітлена на буденному, а не теоретично обґрунтованому рівні; власний погляд на проблему не має концептуальної основи, не виявлено аналізу процесів або явищ та систематизації висновків.

Критерії оцінювання *екзамену*:

40-36 балів – здобувач виявляє глибокі фундаментальні знання теорії, повно викладає вивчений матеріал, вільно володіє науковою термінологією, наводить приклади з допоміжної літератури; логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє бачення практичного застосування вивченого матеріалу в системі освіти; здатний передбачати, прогнозувати, вирішує проблемні завдання з менеджменту освіти. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності;

35-30 балів – здобувач вищої освіти правильно, логічно відтворює навчальний матеріал, розуміє основоположні теорії і факти. Вміє наводити окремі приклади на підтвердження певних думок, застосовує вивчений матеріал у стандартних ситуаціях, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу. При відповіді здобувач допустив деякі неточності чи залишилась нерозкритою частина білета (до 15 %) за умови, що принципові моменти запитань були розкриті правильно, незначні помилки усуваються самим студентом, коли на помилки вказує екзаменатор. Студент наводить приклади з навколишнього освітнього середовища, частково демонструє бачення практичного застосування. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності;

29-24 балів – здобувач вищої освіти в основному знає зміст питання, виставляється наявність у відповіді декількох суттєвих неточностей, нечіткість відповіді, коли 30-40 % змісту білета залишається нерозкритою, допущені помилки і порушена логіка викладу, що вплинуло на результат та правильність висновків. Відповідь не

аргументована прикладами, посиланнями на нормативно-правову базу та літературні джерела. Студент відчуває труднощі при встановленні зв'язку між питаннями білету та його практичним прикладами в менеджменті освіти. На додаткові запитання екзаменатора відповідає частково. Здобувач переважно дотримується принципів академічної доброчесності;

23 бали і менше – здобувач вищої освіти не розкрив питання; не володіє теоретичними знаннями, не знає наукових фактів визначень; виявляє низький рівень навичок пояснення і обґрунтування фахових явищ і ситуацій. Здобувач не засвоїв матеріал у межах програми навчальної дисципліни (менше 60 %), не дає конкретної відповіді на питання білету, не наводить прикладів, не ознайомлений з навчальною літературою з дисципліни, не здатний висвітлити поставлене питання. На додаткові та навідні запитання екзаменатора студент часто не знає правильної відповіді. Під час підготовки до відповіді (або в процесі відповіді) наявні ознаки академічної недоброчесності.

Рейтингова оцінка з авчальної дисципліни	Оцінка за шкалою ECTS	Пояснення	Екзаменаційна оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)	відмінно
82 – 89	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)	добре
75 – 81	C	Добре (в цілому правильне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)	
67 – 74	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)	задовільно
60 – 66	E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)	
35 – 59	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)	незадовільно
1 – 34	F	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)	

**Підсумковий контроль**

Екзамен (1 семестр)

**Локація**

<https://kpnu.edu.ua/rozklad-zaniat/>