

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ  
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



ЗАТВЕРДЖЕНО

Проректор з науково-педагогічної  
роботи

Сергій СЛОБОДЯН

***РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ***

**Program of the Discipline**

**ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ**

**Leadership and Change Management in Educational Institutions**

рівень вищої освіти      *другий (магістерський)*

тип дисципліни          *обов'язкова*

мова викладання *українська*

**Миколаїв – 2025**

Робоча програма навчальної дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» є однією зі складових комплексної підготовки фахівців галузі знань D Бізнес, адміністрування та право; спеціальності D3 Менеджмент, освітньо-професійна програма «Управління закладами освіти».

«23» серпня 2025 року. 20 с.

Розробник: Кравчук О.Ю., кандидат політ наук, доцент

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» узгоджено з гарантом освітньо-професійної програми

Гарант освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти»

кандидат політичних наук, доцент



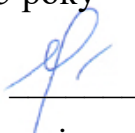
Ольга КРАВЧУК

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» розглянуто на засіданні кафедри менеджменту

Протокол № 1 від «26» 08 2025 року

Завідувач кафедри менеджменту,

кандидат економічних наук, доцент



Ігор СІРЕНКО

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» розглянуто Радою факультету економіки та екології моря

Протокол №16 від «12» 09 2025 р.

Голова Ради ФЕМ кандидат економічних наук, доцент



Вячеслав ІВАТА

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» погоджено з навчальним відділом

Начальник відділу

кандидат технічних наук, професор НУК



Андрій ЛАБАРТКАВА

Робоча програма навчальної дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» затверджено Навчально-методичною радою НУК

Протокол № 7 від «24» 09 2025 р.

Голова НМР НУК

кандидат технічних наук, доцент



Сергій СЛОБОДЯН

© НУК, 2025

©Кравчук О.Ю., 2025

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Вступ .....  | 4  |
| 1. Опис навчальної дисципліни.....   | 6  |
| 2. Мета вивчення навчальної дисципліни.....  | 7  |
| 3. Передумови для вивчення дисципліни.....   | 7  |
| 4. Очікувані результати навчання.....  | 7  |
| 5. Програма навчальної дисципліни.....   | 8  |
| 6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та<br>методи їх демонстрування ..... | 12 |
| 7. Форми поточного та підсумкового контролю.....   | 13 |
| 8. Критерії оцінювання результатів навчання.....   | 14 |
| 9. Засоби навчання.....  | 15 |
| 10. Рекомендовані джерела інформації .....   | 15 |
| Додаток.....   | 17 |

## ***ВСТУП***

### ***Анотація***

Освітньою програмою підготовки магістрів «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» передбачено формування у здобувачів вищої освіти системи знань про сучасні теорії та концепції лідерства, оволодіння інструментарієм управління командою, методикою розвитку лідерських якостей та набуття практичних вмінь і навичок щодо застосування концепцій лідерства в управлінні організаціями.

Програма передбачає комплексне застосування набутих компетенцій для: аналізу лідерського потенціалу та визначення індивідуального стилю лідерства; розробки стратегій мотивації та впливу на підлеглих; управління конфліктами та прийняття ефективних рішень у складних ситуаціях; організації змін та трансформації в підрозділах чи компанії в цілому; оцінювання результативності лідерської діяльності та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Ключові слова:** сучасні теорії та концепції лідерства, інструментарій управління командою, методика розвитку лідерських якостей, застосування концепцій лідерства, лідерський потенціал, індивідуальний стиль лідерства, мотивація та вплив на підлеглих, управління конфліктами, прийняття управлінських рішень, організація змін.

### **Abstract**

The Master's educational program «Leadership and Change Management in Educational Institutions» provides for the formation in higher education applicants of a system of knowledge about modern theories and concepts of leadership, the mastery of a team management toolkit, the methodology for developing leadership qualities, and the acquisition of practical skills and abilities regarding the application of leadership concepts in organizational management.

The program entails the comprehensive application of acquired competencies for: analysis of leadership potential and determination of an individual leadership style; development of strategies for motivation and influence on subordinates; management of conflicts and the making of effective decisions in challenging

situations; organization of changes and transformation in units or the company as a whole; assessment of the effectiveness of leadership activity and development of recommendations for its improvement.

**Keywords:** modern theories and concepts of leadership, team management toolkit, methods for developing leadership qualities, application of leadership concepts, leadership potential, individual leadership style motivation and influence on subordinates, conflict management, management decision-making, organization of change, transformation in divisions or the company, evaluation of leadership effectiveness, recommendations for leadership improvement.

## 1. Опис навчальної дисципліни

|  |   |                                      |     |
|--|---|--------------------------------------|-----|
| Найменування показників  | Галузь знань, спеціальність (освітня програма), освітній рівень                             | Характеристика навчальної дисципліни |     |
|  |   | дистанційна форма навчання           |     |
| Кількість кредитів – 6,0   | Галузь знань<br>D «Бізнес, адміністрування та право»  | Обов'язкова                          |     |
| Модулів - 2  |   | Рік підготовки                       |     |
| Змістових модулів - 2  |   | 1-й                                  | 1-й |
| Електронний адрес РНПД на сайті ХННІ НУК:<br><a href="http://kb.nuos.edu.ua/Licensing%20and%20accreditation%20specialties/magisters-management.html">http://kb.nuos.edu.ua/Licensing%20and%20accreditation%20specialties/magisters-management.html</a> | Спеціальності:<br>D3 «Менеджмент»<br><br>Освітня програма:<br>«Управління закладами освіти» | Семестр                              |     |
| Індивідуальне науково-дослідне завдання<br>- Немає   |   | 2-й                                  | 2-й |
| Загальна кількість годин - 180   |   | Лекцій                               |     |
| Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 2  |   | 15 год.                              |     |
| самостійної роботи студента – 4.   |   | Практичні, семінарські               |     |
|  |   | 30 год.                              |     |
|  |   | Лабораторні                          |     |
|  |   |                                      |     |
|  | <b>Освітній рівень:<br/>другий (магістерський)</b>  | Самостійна робота                    |     |
|  |   | 135 год.                             |     |
|  |   | Індивідуальні завдання:<br>- год.    |     |
|  |   | Вид контролю: залік                  |     |
|  |   | Форма контролю: комбінована          |     |

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

Метою вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» є формування у здобувачів вищої освіти таких компетентностей:

1) інтегральну компетентність:

- здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління освітніми процесами, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог;

2) загальні компетентності:

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

3) спеціальні компетентності:

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

## **3. Передумови для вивчення дисципліни**

Передумовами для вивчення даної дисципліни є дисципліни: «Кроскультурні комунікації в освіті», «Психологія управління».

## **4. Очікувані результати навчання**

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти таких результатів навчання:

РН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

РН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

РН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

РН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

РН 16. Розробляти стратегії міжнародної співпраці в освіті, формувати та реалізовувати стратегії міжнародної співпраці, включаючи участь у міжнародних освітніх проєктах, обмін досвідом та впровадження міжнародних стандартів в освітній процес.

## **5. Програма навчальної дисципліни**

### **Модуль 1. Стратегічне лідерство та адаптивна управлінська практика в освіті**

**Тема 1. Лідерство в освіті: від теорії до практики.** Визначення ролі лідера в освітній установі: які обов'язки та повноваження мають керівники. Стилів лідерства: трансформаційне, транзакційне, адаптивне — коли який стиль застосовувати. Розробка персональної дорожньої карти лідера: цілі на місяць, шляхи розвитку, критерії успіху. Кейси та вправи: аналіз кейсу з переходом на адаптивне лідерство та обґрунтування рішень. Джерела інформації: [1, с. 25-35; 2, с. 14-49].

**Тема 2. Управління змінами в освітній установі: планування та впровадження.** Модель етапів зміни (ініціатива → план → реалізація → контроль). Оцінювання ризиків та розробка стратегій мінімізації впливу змін на навчальний процес. Розробка міні-плану зміни для конкретного процесу із визначенням показників успішності. Стратегія комунікації зі стейкхолдерами та механізми залучення. Джерела інформації: [2, с. 30-56; 3, с. 36-47].

**Тема 3. Agile-менеджмент в освіті: застосування принципів гнучкої розробки.** Визначення поняття спринту в освітньому контексті та формулювання критеріїв добору навчальних ініціатив для спринтів. Формування та пріоритизація беклог навчальних ініціатив: класифікація задач, критерії пріоритетності. Визначення поняття готовність, критерії, стандарти якості та критерії завершеності. Джерела інформації: [2, с. 75-88; 3, с. 90-102].

**Тема 4. Управління командою: комунікація, мотивація та командна динаміка.** Методи внутрішньої комунікації та підтримки командної синергії. Мотивація різних категорій персоналу: викладачі, технічний персонал, адміністратори. Виявлення та вирішення конфліктів між департаментами. Вправи з командоутворення для підвищення довіри та ефективності в колективі. Джерела інформації: [1, с. 131-145; 3, с. 119-132].

**Тема 5. Мотивація персоналу в освітньому середовищі.** Нематеріальні та матеріальні стимулювання для різних категорій працівників. Розробка адаптивної мотиваційної системи з урахуванням контексту. Інструменти зворотного зв'язку для оцінювання мотивації. Ризики надмірного стимулювання та способи їх мінімізації. Джерела інформації: [1, с. 95-112; 3, с. 135-145].

## **Модуль 2**

### **Операційна ефективність, команда та управління змінами в освітніх установах**

**Тема 6. Антикризове управління та планування надзвичайних ситуацій.** Основні компоненти кризового плану освітнього закладу. Організація інформаційного потоку під час кризи. Навчання та тренінги для персоналу з кризового реагування. Приклади сценаріїв та адаптація навчального графіка під час обмежень.

Джерела інформації: [3, с. 146-150; 4, с. 135-156].

**Тема 7. Етика керівництва та прийняття рішень в освітній сфері.** Принципи справедливості, прозорості та відповідальності. Підходи до етичних

дилем та обґрунтування рішень. Механізми забезпечення відповідальності у організаціях. Джерела інформації: [3, с. 155-171; 5, с. 149-158].

**Тема 8. Інноваційні підходи до навчання та управління знаннями.** Адаптивне навчання, мікро-курси та цифрові ресурси: що обирати в конкретних умовах. Управління знаннями: як збирати, зберігати та передавати знання в команді. Критерії успішності інноваційних ініціатив. Міні-проект: впровадження одного нового інструмента у навчальний процес. Джерела інформації: [1, с. 158-165; 2, с. 189-192].

**Тема 9. Управління змінами в реальному часі.** Принципи гнучкості та швидкого переналаштування навчальних програм. Психологічна та навчальна підтримка студентів під час криз. Зміни процесів, які потребують негайного впровадження. Приклад плану адаптації: кроки в перші 2–4 тижні. Джерела інформації: [1, с. 202-232; 2, с. 178-196].

**Тема 10. Стратегічне планування розвитку освітньої установи.** Елементи бачення, місії та цілей на 3–5 років. Формування КРІ та механізмів моніторингу прогресу. Врахування зовнішніх факторів (ринок праці, регуляторика). Короткий структурний план із пріоритетами та відповідальностями. Джерела інформації: [3, с. 220-231; 5, с. 201-245].

**Тема 11. Комунікація в процесі змін: внутрішня та зовнішня аудиторія.** Канали комунікації для різних аудиторій (працівники, студенти, батьки, партнери). Підтримка прозорості змін та зменшення опору. Інструменти зворотнього зв'язку для оцінки ефекту комунікацій. Розробка короткої кампанії комунікації для ініціативи. Джерела інформації: [3, с. 220-231; 5, с. 201-245].

**Тема 12. Управління конфліктами в освітній команді.** Техніки активного слухання при переговорах. Медіація та методики вирішення конфліктів. Критерії вибору рішення у спірних ситуаціях. Рольова гра: моделювання переговорів між департаментами. Джерела інформації: [3, с. 220-231; 5, с. 201-245].

**Тема 13. Інклюзії та різноманіття в освіті.** Створення культури інклюзії в командах та серед студентів. Метрики інклюзивності. Політики та практики підтримки різноманіття. Аудит доступності та 2–3 ініціативи для покращення доступності. Джерела інформації: [3, с. 220-231; 5, с. 201-245].

**Тема 14. Оцінювання та моніторинг змін: КРІ та індикатори.** Визначення ключових КРІ під час впровадження змін. Збір та використання зворотнього зв'язку від учасників змін. Інструменти вимірювання ефекту зміни: опитування, аналіз даних, аудити. Джерела інформації: [3, с. 220-231; 5, с. 201-245].

**Тема 15. Лідерський коучинг.** Виявлення потенційних лідерів серед колег та студентів. Методи коучингу та менторства. Практичні вправи для розвитку лідерських якостей на заняттях. Програма менторства на 6 тижнів з очікуваними результатами. Джерела інформації: [3, с. 220-231; 5, с. 201-245].

### 5.1. Тематичний план навчальної дисципліни

| Назва змістових модулів і тем дисципліни   | Кількість годин            |                  |                   |            |
|--|----------------------------|------------------|-------------------|------------|
|  | Дистанційна форма навчання |                  |                   |            |
|  | Разом                      | у тому числі     |                   |            |
| Лекції   |                            | Практична робота | Самостійна робота |            |
| 1  | 2                          | 3                | 4                 | 5          |
| <b>Модуль 1. Стратегічне лідерство та адаптивна управлінська практика в освіті</b>           |                            |                  |                   |            |
| Тема 1. Лідерство в освіті: від теорії до практики   | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 2. Управління змінами в освітній установі: планування та впровадження                   | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 3. Agile-менеджмент в освіті: застосування принципів гнучкої розробки                   | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 4. Управління командою: комунікація, мотивація та командна динаміка                     | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 5. Мотивація персоналу в освітньому середовищі  | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| <b>Разом за змістовим модулем 1</b>  | <b>60</b>                  | <b>5</b>         | <b>10</b>         | <b>45</b>  |
| <b>Модуль 2. Операційна ефективність, команда та управління змінами в освітніх установах</b> |                            |                  |                   |            |
| Тема 6. Антикризове управління та планування надзвичайних ситуацій                           | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 7. Етика керівництва та прийняття рішень в освітній сфері                               | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 8. Інноваційні підходи до навчання та управління знаннями                               | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 9. Управління змінами в реальному часі  | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 10. Стратегічне планування розвитку освітньої установи                                  | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 11. Комунікація в процесі змін: внутрішня та зовнішня аудиторія                         | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема 12. Управління конфліктами в освітній команді   | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема13. Інклюзії та різноманіття в освіті  | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема14. Оцінювання та моніторинг змін: КРІ та індикатори                                     | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| Тема15. Лідерський коучинг   | 12                         | 1                | 2                 | 9          |
| <b>Разом за змістовим модулем 2</b>  | <b>120</b>                 | <b>10</b>        | <b>20</b>         | <b>90</b>  |
| <b>Усього годин</b>  | <b>180</b>                 | <b>15</b>        | <b>30</b>         | <b>135</b> |

### 5.2. Теми практичних занять

| № з/п        | Назва теми   | Кількість годин   |
|--------------|--|-------------------|
|              |  | Дистанційна форма |
| 1            | Лідерство в освіті: від теорії до практики                         | 2                 |
| 2            | Управління змінами в освітній установі: планування та впровадження | 2                 |
| 3            | Agile-менеджмент в освіті: застосування принципів гнучкої розробки | 2                 |
| 4            | Управління командою: комунікація, мотивація та командна динаміка   | 2                 |
| 5            | Мотивація персоналу в освітньому середовищі                        | 2                 |
| 6            | Антикризове управління та планування надзвичайних ситуацій         | 2                 |
| 7            | Етика керівництва та прийняття рішень в освітній сфері             | 2                 |
| 8            | Інноваційні підходи до навчання та управління знаннями             | 2                 |
| 9            | Управління змінами в реальному часі                                | 2                 |
| 10           | Стратегічне планування розвитку освітньої установи                 | 2                 |
| 11           | Комунікація в процесі змін: внутрішня та зовнішня аудиторія        | 2                 |
| 12           | Управління конфліктами в освітній команді                          | 2                 |
| 13           | Інклюзії та різноманіття в освіті                                  | 2                 |
| 14           | Оцінювання та моніторинг змін: KPI та індикатори                   | 2                 |
| 15           | Лідерський коучинг   | 2                 |
| <b>Разом</b> |  | <b>30</b>         |

### 5.3. Теми самостійної роботи

| № з/п | Назва теми   | Кількість годин   |
|-------|--|-------------------|
|       |  | Дистанційна форма |
| 1     | Лідерство в освіті: від теорії до практики                         | 4                 |
| 2     | Управління змінами в освітній установі: планування та впровадження | 4                 |
| 3     | Agile-менеджмент в освіті: застосування принципів гнучкої розробки | 4                 |
| 4     | Управління командою: комунікація, мотивація та командна динаміка   | 4                 |
| 5     | Мотивація персоналу в освітньому середовищі                        | 4                 |
| 6     | Антикризове управління та планування надзвичайних ситуацій         | 4                 |
| 7     | Етика керівництва та прийняття рішень в освітній сфері             | 4                 |
| 8     | Інноваційні підходи до навчання та управління знаннями             | 5                 |
| 9     | Управління змінами в реальному часі                                | 5                 |
| 10    | Стратегічне планування розвитку освітньої установи                 | 5                 |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 11           | Комунікація в процесі змін: внутрішня та зовнішня аудиторія | 5         |
| 12           | Управління конфліктами в освітній команді                   | 5         |
| 13           | Інклюзії та різноманіття в освіті                           | 5         |
| 14           | Оцінювання та моніторинг змін: KPI та індикатори            | 5         |
| 15           | Лідерський коучинг  | 5         |
| <b>Разом</b> |   | <b>68</b> |

#### 5.4. Розподіл годин самостійної роботи

| № з/п        | Вид роботи                                  | Норматив   | Кількість годин   |
|--------------|---|--|-------------------|
|              |   |  | Дистанційна форма |
| 1            | 2   | 3  | 4                 |
| 1            | Підготовка до лекцій                        | 1 год. на 1 лекцію                                       | 7                 |
| 2            | Підготовка до практичних робіт              | підготовка до практичних занять – 9-10 год/<br>1 заняття | 68                |
| 3            | Підготовка до екзамену                      | підготовка до контрольних заходів – 15 год.              | 15                |
| 4            | Підготовка до поточного модульного контролю | на 1 захід   | 30                |
| <b>Разом</b> |   |  | <b>135</b>        |

#### 6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та методи їх демонстрування

Методи навчання:

для всіх видів занять:

- робота з літературою – опрацювання різних видів джерел, спрямоване на формування нових знань, їх закріплення, вироблення вмінь і навичок та реалізацію контрольної-корекційної функції в умовах формальної освіти;

для лекційних занять:

- лекція – усний виклад навчального матеріалу, який характеризується великим обсягом, складністю логічних побудов, сконцентрованістю розумових образів, доведень і узагальнень;

- відеометод – використання відеоматеріалів для активізації наочно-чуттєвого сприймання; забезпечує більш легке засвоєння знань в їх образно-понятійній цілісності та емоційній забарвленості;

для практичних занять:

- практична робота – метод поглиблення і закріплення теоретичних положень навчальної дисципліни та формування вмінь і навичок їх практичного застосування шляхом виконання відповідно сформульованих завдань.

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання є:

- письмовий контроль результатів навчання;

- усні відповіді на практичних заняттях;
- поточні модульні контрольні роботи у формі тестування (тестовий контроль);
- залік.
- 

## 7. Форми поточного та підсумкового контролю

Досягнення здобувача вищої освіти оцінюються за 100-бальною системою Університету.

Підсумкова оцінка навчального курсу включає в себе оцінки з поточного контролю і оцінки заключного екзамену.

Питома вага заключного екзамену в загальній системі оцінок – **40 балів**. Право здавати заключний залік дається здобувачу вищої освіти, якій з урахуванням максимальних балів проміжних оцінок і заключного екзамену набирає не менше **60 балів**. Підсумкова оцінка навчального курсу є сумою проміжних оцінок і оцінки екзамену.

Поточний контроль проводиться на кожному практичному занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі, самостійно опрацьованого матеріалу) під час виконання завдань практичних робіт.

Зарахування кредитів навчального курсу можливо тільки після досягнення результатів, запланованих РПНД, що виражається в одній з позитивних оцінок, передбачених чинним законодавством.

### 7.1. Форми контролю результатів навчальної діяльності студентів та їх оцінювання

#### Практична робота

| Бал | Критерії оцінювання   |
|-----|---|
| 5   | Робота виконана у встановлений термін. Виконана самостійно. Застосовувалися коректні методи обробки отриманих результатів. У висновках проведена коректна інтерпретація результатів.  |
| 4   | Робота виконана у встановлений термін. Здобувач вищої освіти виконує практичну роботу згідно з інструкцією, іноді після консультації. Здобувач вищої освіти описує спостереження; в цілому правильно складає звіт та робить висновки. |
| 3   | Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Здобувач вищої освіти виконує завдання згідно з алгоритмом, іноді після консультації викладача; описує спостереження; складає звіт, що містить неточності у висновках та помилки. |
| 2   | Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Здобувач вищої освіти виконує завдання згідно з алгоритмом, складений звіт містить неточності у висновках та помилки.   |
| 1   | Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Здобувач вищої освіти виконує практичне завдання під керівництвом викладача; складений звіт містить неточності у висновках та помилки.  |
| 0   | Робота не виконувалася  |

#### Поточний модульний контроль у формі тестування

|                             |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Правильних<br>відповідей, % | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 | 20 | 10 |
| <b>Бал</b>                  | 15  | 14 | 12 | 11 | 9  | 8  | 6  | 5  | 3  | 2  |

### 7.2. Узагальнюючі результати поточного контролю знань

| Форма контролю              | Максимальна кількість балів    |
|-----------------------------|--------------------------------|
|                             | Дистанційна форма              |
| Виконання практичних робіт  | 15роб. × 2 балів =<br>30 балів |
| Поточний модульний контроль | 2 МКР × 15 балів =<br>30 балів |
| <b>Всього</b>               | <b>60</b>                      |

### Підсумковий контроль у формі заліку

Підсумковий контроль складається з тестування (1 тест на відповідність) та письмової відповіді на 2 контрольних питання.

### Тестування

| Правильних відповідей, % | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 | 20 | 10 |
|--------------------------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>Бал</b>               | 10  | 9  | 8  | 7  | 6  | 5  | 4  | 3  | 2  | 1  |

### Письмова відповідь (1 питання – 15 балів)

| Бал | Критерії оцінювання  |
|-----|--|
| 15  | Здобувач вищої освіти вільно володіє матеріалом, дає вичерпну, повну відповідь на поставлені та додаткові питання за змістом навчальної дисципліни.        |
| 13  | Здобувач вищої освіти орієнтується у матеріалі, дає не досить повну відповідь на поставлені та додаткові питання за змістом навчальної дисципліни.         |
| 10  | Здобувач вищої освіти має уявлення про зміст питань, дає не досить повну відповідь на поставлені та додаткові питання за змістом навчальної дисципліни.    |
| 8   | Здобувач вищої освіти має уявлення про зміст питань, дає нечіткі та неточні відповіді на поставлені та додаткові питання за змістом навчальної дисципліни. |
| 5   | Здобувач вищої освіти має уявлення про зміст питань, дає нечіткі та неточні відповіді на поставлені питання, але не дає відповіді на додаткові.            |
| 0   | Здобувач вищої освіти не орієнтується у матеріалах питання, не може відповісти на додаткові питання за змістом навчальної дисципліни.                      |

### 8. Критерії оцінювання результатів навчання

| № змістового модуля і теми |    | Дистанційна форма    |                 |
|----------------------------|----|----------------------|-----------------|
|                            |    | Вид роботи           | Кількість балів |
| ЗМ 1                       | T1 | Практична робота № 1 | 2               |
|                            | T2 | Практична робота № 2 | 2               |
|                            | T3 | Практична робота № 3 | 2               |
|                            | T4 | Практична робота № 4 | 2               |
|                            | T5 | Практична робота № 5 | 2               |
| ІМК                        |    | Тест № 1             | 15              |
| ЗМ 2                       | T6 | Практична робота № 6 | 2               |

|                      |     |                       |            |
|----------------------|-----|-----------------------|------------|
|                      | T7  | Практична робота № 7  | 2          |
|                      | T8  | Практична робота № 8  | 2          |
|                      | T9  | Практична робота № 9  | 2          |
|                      | T10 | Практична робота № 10 | 2          |
|                      | T11 | Практична робота № 11 | 2          |
|                      | T12 | Практична робота № 12 | 2          |
|                      | T13 | Практична робота № 13 | 2          |
|                      | T14 | Практична робота № 14 | 2          |
|                      | T15 | Практична робота № 15 | 2          |
| ПМК                  |     | Тест № 2              | 15         |
| Підсумковий контроль |     | Залік,<br>в т.ч.      | 40         |
|                      |     | Тестування            | 10         |
|                      |     | Відповідь             | 30         |
| Сума                 |     |                       | <b>100</b> |

## 9. Засоби навчання

Технічні засоби навчання: мультимедійний проектор, персональні комп'ютери з підключенням до мережі Інтернет.

При проведенні занять за дистанційною формою навчання використовуються дистанційні платформи й інформаційно-комунікаційні технологій (Moodle, Google Classroom, DingTalk, ZOOM Cloud Meetings, Skype, Viber, WeChat, Telegram, соціальні мережі тощо).

## 10. Рекомендовані джерела інформації

### Основна література

1. Алфімов Д. В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. – Запоріжжя, 2010. – Вип. 11 (64). – С. 44–51.

2. Алфімов Д. В. Теорія і методика виховання лідерських якостей особистості у сучасній загальноосвітній школі: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.07 - теорія і методика виховання / Алфімов Д. В., Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2012.- 40 с.

3. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент: мистецтво планувати та управляти своїм часом / Алюшина Н.О. – К.: Національна академія державного управління при Президентіві України, 2008. – 119 с.

4. Романовський О.Г. Техніка адміністративної діяльності: навч. посібник / О.Г. Романовський, С.М. Резнік, Є.В. Воробйова, Т.О. Солодовник. – Харків.: НТУ «ХП», 2016.- 120с.

5. Романовський О.Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості : навч. посібник / О. Г. Романовський. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.

6. Романовський О.Г. Моральні основи прийняття рішень майбутніми лідерами в сфері бізнесу / О.Г. Романовський, А.Є.Книш// International Scientific Journal of Universities and Leadership - К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016.

7. Гурієвська В. М. Технології психологічного консультування в органах державної влади України: дис. на здобуття наук. ступеня дра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. М. Гурієвська. - К., 2010. - 180 с.

8. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: [моногр.] / С. А. Калашнікова. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. – 390 с.

### Допоміжна література

9. Кулініч І.О. Психологія управління: Навчал.посібник для студентів та аспірантів висш.навч.закладів/ електроний доступ: [http://studbooks.net/17415/psihologiya/psihologiya\\_upravleniya](http://studbooks.net/17415/psihologiya/psihologiya_upravleniya).

10. Кучер Л.Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника / Кучер Л.Р. // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 203-205.

11. Панфілов Ю.І. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008, № 3. – С. 22-26.

12. Пірен М. І. Конфліктологія / М. І. Пірен. – Київ: МАУП, 2003. – 38 с.

13. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. – 1465 p.

### Інформаційні ресурси

1. Сайт ресурсу «UNESCO ІІЕР (International Institute for Educational Planning)». – Режим доступу: <<https://www.iiep.unesco.org>>.
2. Сайт ресурсу ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development) . – Режим доступу: <<https://www.ascd.org>>.
3. Офіційні видання Верховної Ради України. – Режим доступу: <[obcom.net.ua](http://obcom.net.ua)>.
4. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського – Режим доступу: <[www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)>.
5. Офіційний сайт Громадської ініціативи «Освіторія». – Режим доступу: <<https://osvitoria.org>>.
6. Офіційний сайт Українського інституту освітніх досліджень (УІЕР). – Режим доступу: <<http://naps.gov.ua>>.

Розробник:  
канд.політ.наук, доцент



Ольга КРАВЧУК

**Питання для модульного контролю знань****Контрольні питання до 1-го модуля**

1. Як Ви визначаєте лідерство в освітньому контексті? Які основні елементи він включає?
2. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні теорії лідерства, які можна застосовувати в освітній сфері (наприклад, трансформаційне, транзакційне, сервісне лідерство).
3. Які стилі лідерства Ви знаєте? Наведіть приклади їх застосування у школі чи університеті.
4. Які ключові ролі та обов'язки освітнього лідера під час вдосконалення навчального процесу та шкільної культури?
5. Які найбільші виклики зустрічаються на практиці лідеру в освіті та які стратегії їх подолання Ви запропонували б?
6. Що таке управління змінами в освіті? Назвіть основні етапи процесу зміни.
7. Які моделі управління змінами Ви знаєте (наприклад, ADKAR, Kotter)? Опишіть одну з них і її застосування в освітньому контексті.
8. Як ефективно планувати зміни в освітній установі? Які кроки включає стратегічний план зміни?
9. Які чинники опору змінам зустрічаються серед педагогічного колективу та як їх мінімізувати?
10. Наведіть приклад успішного впровадження зміни в освітній установі: цілі, процес, результати, уроки.
11. Які основні принципи Agile можна застосувати в освітньому середовищі та чому вони корисні?
12. Поясніть, як працює методологія Scrum у навчальному процесі або в управлінні освітнім проектом.
13. Наведіть приклади застосування Agile-підходів при плануванні навчального року або освітніх проектів.
14. Які переваги використання Agile-менеджменту для управління освітніми проектами (наприклад, швидкість реакції на зміни, прозорість, колаборація)?
15. Які труднощі виникають при впровадженні Agile в освіті та як їх подолати (наприклад, дистанційні графіки, культурні бар'єри, оцінювання).
16. Які ефективні методи комунікації в команді ви знаєте (письмові, усні, асинхронні)?
17. Опишіть основні теорії мотивації, які можна застосувати для підвищення продуктивності педагогічного колективу.
18. Як аналізувати та покращувати командну динаміку в освітній установі? Наведіть інструменти та практики.

19. Які підходи Ви використовуєте або рекомендуєте для ефективного управління конфліктами у команді?
20. Наведіть приклади застосування інструментів управління командою в освітній установі (планування зустрічей, рольові чіткість, зворотний зв'язок).
21. Які ключові теорії мотивації персоналу ви знаєте? Опишіть одну з них та її застосування в освіті.
22. Які фактори впливають на мотивацію працівників освіти (професійна самореалізація, умови праці, розвиток)?
23. Назвіть методи мотивації педагогічного персоналу, окрім матеріального стимулювання.
24. Як оцінити рівень мотивації співробітників освітньої установи? Які індикатори та методи вимірювання рекомендуєте?
25. Опишіть приклади практичних програм або ініцітив з мотивації персоналу в освітніх закладах (наприклад, програми наставництва, професійний розвиток, гейміфікація, публічне визнання).

### **Контрольні питання до 2-го модуля**

1. Що таке антикризове управління в освіті? Які основні цілі та завдання антикризового керівництва у навчальному закладі?
2. Які етапи планування надзвичайних ситуацій варто пройти в освітній установі (підготовка, реагування, відновлення, уроки після події)?
3. Які типи криз можуть виникнути в школі або університеті (пожежа, природні катастрофи, техногенні інциденти, медичні кризи) та які їх специфіки управління?
4. Яким чином потрібно оцінювати ризики криз та формувати пріоритети дій під час кризи?
5. Опишіть алгоритм дій керівника під час надзвичайної ситуації (наприклад, пожежа, медична криза): першочергові кроки, рольові обов'язки, комунікація з учнями, персоналом та зовнішніми службами.
6. Що таке етика керівництва в освітній сфері? Які принципи мають регулювати прийняття рішень під час кризових ситуацій?
7. Які етичні дилеми можуть виникати під час прийняття стратегічних рішень в освіті, і як їх розв'язати?
8. Як забезпечити прозорість та відповідальність управлінських рішень перед внутрішньою та зовнішньою аудиторією?
9. Які ролі справедливості та інклюзивності потрібно враховувати під час прийняття рішень у навчальному закладі?
10. Наведіть приклад етичного кейсу в освітньому контексті та опишіть можливі варіанти дій.
11. Які інноваційні підходи до навчання та управління знаннями можна застосовувати в сучасних освітніх закладах?

12. Як використати технології для управління знаннями (напр. системи управління навчальним контентом, бази знань, внутрішні портали)?
13. Які переваги та ризики використання штучного інтелекту в навчальній діяльності та адмініструванні?
14. Які практичні стратегії переходу від традиційних методик до інноваційних підходів (поступовий перехід, пілотні проєкти, змішане навчання)?
15. Наведіть приклади успішних ініціатив з інновацій у навчанні та управлінні знаннями в освітніх закладах.
16. Що означає управління змінами в режимі реального часу?
17. Які інструменти моніторингу та швидкого реагування дозволяють відстежувати зміни та коректувати курси дій?
18. Як забезпечити швидку адаптацію персоналу до нових процесів і політик під час змін?
19. Які ризики виникають при змінах, які виконуються «на лету», і як їх мінімізувати?
20. Опишіть кейс з реального часу: як керівник впровадив зміну та які показники успішності використав для корекції.
21. Яке стратегічне планування розвитку освітньої установи?
22. Які складові довгострокової стратегії розвитку (місія, бачення, цілі, КРІ, ресурси)?
23. Які підходи до балансування короткострокових потреб та довгострокових цілей ви рекомендуєте для навчальних закладів?
24. Як інтегрувати зовнішні контексти (законодавство, ринок праці, технології) у стратегічне планування?
25. Наведіть приклад успішного стратегічного планування та його вплив на результати установи.
26. Комунікація під час змін: внутрішня аудиторія.
27. Які канали комунікації є найефективнішими всередині колективу при впровадженні змін?
28. Які повідомлення та формат передачі інформації сприяють зниженню опору змінам серед персоналу?
29. Які підходи до збирання зворотного зв'язку від працівників під час змін Ви рекомендуєте?
30. Як підтримати керівників та лідерів середнього рівня у ролі комунікаторів змін?
31. Комунікація під час змін: зовнішня аудиторія.
32. Які зовнішні стейкхолдери важливі під час змін (батьки, випускники, місцева громада, акціонери, регулятори)?
33. Які повідомлення та канали слід використовувати для прозорості взаємодії з зовнішніми аудиторіями?
34. Як управляти кризовою інформацією та мінімізувати дезінформація під час змін?
35. Наведіть приклад успішної комунікаційної кампанії з боку освітньої установи під час зміни.
36. Управління конфліктами в освітній команді.

37. Які типи конфліктів найчастіше виникають у командах закладів освіти?
38. Які методи та моделі розв'язання конфліктів ви застосовуєте або рекомендуєте?
39. Як побудувати культуру конструктивного зворотного зв'язку та запобігати ескалації конфліктів?
40. Наведіть приклад кейсу конфлікту та алгоритм його розв'язання.
41. Інклюзія та різноманіття в освіті.
42. Які принципи інклюзивної освіти варто закладати в політиках та процесах управління?
43. Як забезпечити різноманіття в командах, навчальних програмах та змісті навчання?
44. Які інструменти та практики сприяють оцідливій інтеграції різних груп студентів та працівників?
45. Наведіть приклади бар'єрів та шляхів їх подолання в освітньому середовищі.
46. Оцінювання та моніторинг змін: КРІ та індикатори
47. Які КРІ та індикатори використати для оцінювання ефективності змін у освіті?
48. Як розробити систему моніторингу та звітності під час реалізації змін?
49. Які методи збору даних та аналітики варто застосовувати для оцінювання прогресу змін?
50. Як інтерпретувати результати моніторингу та приймати управлінські рішення на основі даних?