



УДК 378.147:005.336.2:004
DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2026-113-18>

ПРОЄКТНІ, КЕЙСОВІ ТА ЦИФРОВІ МЕТОДИ ЯК ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ ОСВІТИ

Яковенко Георгій Романович,
здобувач третього року навчання
спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»
Донбаський державний педагогічний університет
h.r.yakovenko@gmail.com
orcid.org/0009-0005-0737-1300

Анотація. Мета: обґрунтувати інтегрований підхід до формування управлінської компетентності майбутніх магістрів освіти на основі послідовності «кейс-аналіз → управлінський проєкт → цифрова реалізація» у межах дисципліни «Управління закладами освіти (за типом закладу)» та з урахуванням національних і європейських вимог до якості й цифровізації освіти.

Методи: аналіз і узагальнення наукових джерел та нормативних документів; педагогічне спостереження; аналіз продуктів навчальної діяльності; опитування; експертне оцінювання; педагогічний експеримент з апробацією підходу в ДДПУ.

Результати: визначено педагогічні можливості кейс-методу для розвитку аналітичного мислення, аргументації та прогнозування наслідків управлінських рішень; уточнено роль проєктної діяльності у виробленні практичного управлінського продукту (планів, регламентів, дорожніх карт, програм моніторингу); показано, що цифрові інструменти (LMS, сервіси спільної роботи, аналітики та опитування) забезпечують організацію командної взаємодії, накопичення доказової бази, моніторинг виконання і прозорість процедур. Апробація в роботі зі сценаріями для ЗДО, ЗЗСО, ЗПТО та ЗВО засвідчила зростання ініціативності, лідерства, відповідальності й готовності працювати з даними та стейкхолдерами.

Висновки: послідовне поєднання кейсових, проєктних і цифрових методів підвищує практико-орієнтованість управлінської підготовки магістрів освіти та узгоджує результати навчання з вимогами забезпечення якості й цифрової трансформації. Практичний ефект полягає в переході здобувачів від описових міркувань до доказових рішень: формування проблеми, встановлення показників, визначення ресурсів і ризиків, планування комунікацій, вибір інструментів контролю та презентація результатів у вигляді управлінських документів і цифрових артефактів (дашборди, форми, чек-листи). Окреслено умови відтворюваності підходу в магістратурі.

Ключові слова: управлінська компетентність, магістри освіти, кейс-метод, проєктне навчання, цифровізація, якість освіти, управлінське рішення, освітня аналітика, командна взаємодія.

PROJECT-BASED, CASE-BASED AND DIGITAL METHODS AS AN INTEGRATED APPROACH TO DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCE OF PROSPECTIVE MASTERS OF EDUCATION

Yakovenko Heorhii Romanovich,
PhD student (3rd year), Specialty 011 "Educational, Pedagogical Sciences"
Donbas State Pedagogical University
h.r.yakovenko@gmail.com
orcid.org/0009-0005-0737-1300

Abstract. Purpose: to substantiate an integrated approach to developing managerial competence of prospective Masters of Education through the sequence "case analysis → managerial project → digital implementation" within the course "Management of Educational Institutions (by type)" in line with Ukrainian and European quality and digitalisation requirements.

Methods: analysis and synthesis of research literature and regulatory documents; pedagogical observation; analysis of students' learning products; survey; expert assessment; a pedagogical experiment testing the approach at Donbas State Pedagogical University.

Results: the case method was shown to foster analytical reasoning, evidence-based argumentation, work with ambiguous data and forecasting consequences of managerial actions; project-based activity enabled students to design practical managerial products (plans, procedures, roadmaps, monitoring programmes, communication schemes) reflecting the management cycle; digital tools (LMS, collaboration platforms,



survey and analytics services) supported team coordination, traceable evidence, monitoring and transparency of procedures. Implementation across scenarios for preschool, general secondary, vocational and higher education institutions resulted in higher initiative, leadership, responsibility and readiness to work with data and stakeholders.

Conclusions: combining case-based, project and digital methods increases practice orientation of managerial training and aligns learning outcomes with quality assurance and digital transformation demands. The practical value lies in students' shift from descriptive discussions to measurable decisions: defining indicators, allocating resources, managing risks, selecting control instruments and producing reusable digital artefacts (dashboards, forms, checklists). Further research should explore learning analytics and AI support for educational management decisions.

Keywords: *managerial competence, Masters of Education, case method, project-based learning, digitalisation, quality assurance, management decision, educational analytics, teamwork, digital tools.*

Вступ. Трансформація системи вищої освіти України в умовах цифровізації, європейської інтеграції та воєнних викликів суттєво змінює вимоги до професійної підготовки майбутніх магістрів освіти. Відповідно до Закону України «Про освіту» та Закону України «Про вищу освіту» одним із ключових завдань закладів вищої освіти є підготовка фахівців, здатних до управління освітніми процесами, забезпечення якості освіти та розвитку інституційної спроможності закладів освіти (Закон України «Про освіту», 2017; Закон України «Про вищу освіту», 2014). У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки наголошено на необхідності формування управлінських і цифрових компетентностей здобувачів, розвитку внутрішніх систем забезпечення якості та цифрової трансформації освітніх програм (Кабінет Міністрів України, 2022). Зазначені пріоритети конкретизуються рекомендаціями Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти щодо оцінювання якості освітніх програм і доказовості результатів їх реалізації (Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2020), а також положеннями Концепції цифрової трансформації освіти і науки України, яка підкреслює необхідність упровадження цифрових інструментів у процеси управління, комунікації та оцінювання освітніх результатів (Міністерство освіти і науки України, 2021).

Національні пріоритети узгоджуються з європейськими підходами до якості освіти, визначеними у Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, де підкреслено відповідальність університетів за внутрішні системи забезпечення якості, управління освітніми програмами та участь академічної спільноти у прийнятті управлінських рішень (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015). Європейські рамки цифрової та підприємницької компетентностей також акцентують увагу на підготовці випускників до управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації освіти. Зокрема, DigCompEdu окреслює компетентності викладача та освітнього менеджера у сфері цифрового планування, організації освітнього процесу, аналітики освітніх

даних і забезпечення якості освіти (European Commission, 2017), а EntreComp наголошує на розвитку ініціативності, стратегічного мислення, управління ресурсами та реалізації проєктів (European Commission, 2016). У Digital Education Action Plan цифрові технології розглядаються як ключовий інструмент модернізації освіти, що передбачає інтеграцію цифрових інструментів у процеси управління, оцінювання та комунікації (European Commission, 2020). У ширшому контексті підготовки до роботи з цифровими інформаційними ресурсами та критичного використання інформації важливими є також підходи медіа- та інформаційної грамотності, окреслені в документах UNESCO (UNESCO, 2013).

Водночас аналіз магістерських освітніх програм засвідчує, що управлінська підготовка часто має переважно теоретичний характер і недостатньо забезпечує формування практичних навичок прийняття рішень у реальних професійних ситуаціях. Між нормативною вимогою формування управлінських і цифрових компетентностей і реальними результатами підготовки виникає суперечність, що потребує оновлення методів навчання з урахуванням компетентнісного, діяльнісного та цифрового підходів (European Commission, 2017; European Commission, 2020). Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку педагогічних рішень, які забезпечують відповідність підготовки магістрів освіти вимогам національних і європейських нормативних документів щодо управлінської та цифрової компетентності.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку педагогічних рішень, які забезпечують відповідність підготовки магістрів освіти вимогам національних і європейських нормативних документів щодо управлінської та цифрової компетентності.

Метою статті є обґрунтувати інтегрований підхід формування управлінської компетентності майбутніх магістрів освіти на основі послідовності «кейс-аналіз → управлінський проєкт → цифрова реалізація» з урахуванням вимог нормативних документів України та Європейського простору вищої освіти.



Теоретичне обґрунтування проблеми.

У сучасній педагогічній науці формування управлінської компетентності майбутніх магістрів освіти розглядається як складний інтегративний процес, що поєднує професійні знання, практичні вміння прийняття управлінських рішень і цифрову грамотність. У дослідженнях підготовки фахівців освітньої галузі наголошується, що ефективність такого процесу забезпечується використанням інтерактивних технологій навчання, які моделюють реальні професійні ситуації та забезпечують активну діяльність здобувачів (Мирончук, 2017; Стинська, Чепіль, Прокопів, 2023). Саме тому у сучасній педагогіці особливу увагу приділяють кейсовим, проєктним і цифровим методам як засобам практико-орієнтованої підготовки магістрів освіти.

Одним із найбільш досліджених підходів є кейс-метод, що розглядається як технологія ситуативного навчання, спрямована на аналіз реальних або змодельованих професійних ситуацій. У працях з методики професійної підготовки підкреслюється, що кейс-метод забезпечує перехід здобувачів від пасивного засвоєння знань до активної аналітичної діяльності, формує здатність працювати з неоднозначними даними, аргументувати рішення та прогнозувати наслідки управлінських дій (Друганова, Мартиненко, 2019). Він дозволяє максимально наблизити навчальний процес до реальних умов професійної діяльності та формує алгоритм управлінської поведінки в складних ситуаціях (Стинська, Чепіль, Прокопів, 2023).

У дослідженнях також наголошується на інтегративному характері кейс-методу: він поєднує елементи системного аналізу, моделювання, проблемного навчання, дискусії та колективного прийняття рішень, що створює сприятливі умови для розвитку аналітичного мислення, комунікації та лідерських якостей здобувачів (Стинська, Чепіль, Прокопів, 2023). Різні типи кейсів – від коротких кейсів-випадків до комплексних стратегічних ситуацій – дозволяють послідовно формувати управлінські вміння, зокрема діагностику проблем, вибір альтернатив, прогнозування ризиків і оцінювання результатів (Гудзь, 2023).

Водночас аналіз наукових джерел показує, що кейс-метод є лише початковим етапом формування управлінської компетентності. Для закріплення результатів необхідно перейти до створення практичного управлінського продукту, що реалізується через проєктну діяльність. У педагогічних дослідженнях метод проєктів визначається як спосіб досягнення навчальної мети через розроблення проблеми з отриманням конкретного практичного результату, що сприяє інтеграції знань, розвитку відповідальності, командної взаємодії та самоорганізації здобувачів (Мирончук, 2017).

Застосування проєктного методу передбачає поетапність роботи – від діагностики та прогнозування до реалізації та оцінювання, що відповідає логіці управлінського циклу в освітній діяльності (Мирончук, 2017).

Разом із тим сучасні дослідження підкреслюють, що у цифрову епоху ефективність управлінської підготовки залежить від інтеграції цифрових інструментів у процес прийняття та реалізації рішень. Цифрові платформи планування, аналітики освітніх даних, комунікації та моніторингу результатів дозволяють організувати командну роботу, забезпечити прозорість управлінських процедур і підвищити доказовість оцінювання результатів освітніх змін (Лазаренко та ін., 2022). У таких умовах викладач виступає не лише носієм знань, а організатором діяльності та фасилітатором цифрової взаємодії здобувачів (Лазаренко та ін., 2022).

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про необхідність комплексного використання кейсових, проєктних і цифрових методів у підготовці майбутніх магістрів освіти. Кейс-метод забезпечує аналіз управлінської проблеми, проєктна діяльність – розроблення управлінського рішення, а цифрові інструменти – його реалізацію та контроль. Саме така послідовність дозволяє сформулювати цілісну управлінську компетентність, що відповідає сучасним вимогам професійної підготовки.

Методологія та методи. Методологічною основою дослідження є компетентнісний, системний, діяльнісний та цифровий підходи до професійної підготовки майбутніх магістрів освіти, а також положення теорії управління освітою, педагогіки вищої школи та концепції цифрової трансформації освітнього середовища. Дослідження ґрунтується на ідеї практико-орієнтованої підготовки менеджерів освіти через поєднання аналізу реальних управлінських ситуацій, розроблення управлінських рішень і їх цифрової реалізації в умовах дисципліни «Управління закладами освіти (за типом закладу)», апробованої в Донбаському державному педагогічному університеті.

Для досягнення мети використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження. Теоретичні методи включали аналіз і узагальнення наукових праць з проблем управлінської підготовки магістрів освіти, цифровізації освітнього процесу та кейсово-проєктного навчання, а також аналіз нормативних документів України та Європейського простору вищої освіти. Емпіричні методи передбачали педагогічне спостереження за діяльністю магістрантів під час роботи з кейсами й управлінськими проєктами, аналіз результатів їхніх навчальних продуктів, опитування здобувачів щодо ефективності запропонованих методів, експертне оцінювання розроблених управлінських рішень. У межах формувального етапу дослідження



застосовано педагогічний експеримент із впровадженням послідовності «кейс – управлінський проєкт – цифрова реалізація» для різних типів закладів освіти. Для інтерпретації результатів використовувалися методи якісного аналізу освітніх даних, порівняння та узагальнення отриманих результатів.

Застосований методологічний комплекс забезпечив можливість дослідити ефективність інтегрованого використання кейсових, проєктних і цифрових методів у формуванні управлінської компетентності майбутніх магістрів освіти та обґрунтувати їх доцільність у сучасній системі підготовки педагогічних кадрів.

Результати та дискусії. У межах дисципліни «Управління закладами освіти (за типом закладу)», що викладається в Донбаському державному педагогічному університеті в контексті підготовки магістрів педагогічних спеціальностей, формування готовності до управлінської діяльності організовано як послідовний процес опрацювання кейсових ситуацій, створення управлінських рішень і їх цифрової реалізації з урахуванням специфіки різних типів закладів освіти – закладів дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійно-технічної освіти та вищої освіти. Такий підхід був інтегрований у навчальні заняття з метою наближення підготовки магістрантів до реальних управлінських процесів, зокрема тих, що безпосередньо відбуваються в університеті-партнері або у закладах освіти, з якими співпрацює Донбаський державний педагогічний університет у межах практик, освітніх проєктів і програм забезпечення якості.

На початковому етапі навчання магістранти занурювалися в реальні управлінські ситуації, що відображали проблематику різних типів освітніх установ. У контексті закладів дошкільної освіти їм було запропоновано ситуацію дитячого садка, який прийняв значну кількість дітей із сімей внутрішньо переміщених осіб і зіткнувся з труднощами адаптації дітей та професійного виснаження педагогічного персоналу. Студенти працювали зі щоденниками спостережень вихователів, висновками психологів, зверненнями батьків і внутрішніми документами закладу. У процесі обговорення вони демонстрували високий рівень емпатії, намагалися врахувати інтереси дітей, родин і педагогів, пропонували різні варіанти адаптаційних програм, розподіляли ролі в групах і навчалися аргументувати власні рішення. У роботі з кейсами закладів загальної середньої освіти магістранти аналізували ситуації зниження результатів навчання учнів і напружених відносин у педагогічних колективах. Вони працювали з протоколами педагогічних рад, результатами контрольних робіт, анкетами батьків і вчителів, намагалися виявити системні причини проблеми й пропонували рішення у вигляді педагогічного коучингу,

взаємовідвідування уроків і створення системи внутрішнього моніторингу якості освіти. У кейсах професійно-технічної освіти аналізувалися причини низької працевлаштованості випускників. Студенти досліджували відгуки роботодавців, дані служби зайнятості, зміст освітніх програм, самостійно шукали інформацію про сучасні професійні стандарти й пропонували варіанти дуальної освіти та партнерств із підприємствами. У роботі із закладами вищої освіти використовувалися кейси підготовки освітніх програм до акредитації, організації внутрішнього забезпечення якості, розроблення мікрокурсів у межах міжнародних грантових проєктів, що було особливо близьким до реальної діяльності університету. Магістранти працювали з описами освітніх програм, звітами самооцінювання, результатами опитувань студентів і роботодавців, аналізували вимоги нормативних документів і пропонували зміни до структури програм. У процесі групової роботи спостерігалося формування неформальних лідерів, які координували діяльність, студенти навчалися розподіляти ролі, презентувати результати, аргументувати рішення й працювати з неповною або суперечливою інформацією.

Наступним етапом навчання став перехід від аналізу до створення практичних управлінських рішень. Для закладів дошкільної освіти магістранти розробляли програми психолого-педагогічної підтримки адаптації дітей, планували графіки консультацій із батьками та психологами, створювали індивідуальні картки адаптації, визначали ресурси закладу й можливі ризики. У роботі із закладами загальної середньої освіти студенти створювали проєкти внутрішнього моніторингу якості навчання, розробляли програми педагогічного коучингу, системи взаємовідвідування уроків і комунікації з батьками, визначали показники ефективності та механізми контролю результатів. У контексті професійно-технічної освіти магістранти створювали плани оновлення освітніх програм, системи партнерства з роботодавцями й програми стажувань, аналізували потреби ринку праці й оцінювали економічні показники ефективності освітніх рішень. У роботі із закладами вищої освіти студенти розробляли плани підготовки до акредитації освітніх програм, системи внутрішнього забезпечення якості, дорожні карти цифровізації кафедр і структури мікрокурсів для міжнародних освітніх проєктів, що вимагало роботи з нормативною базою, бюджетами, календарними планами й ризик-менеджментом. У процесі проєктування магістранти вперше зіткнулися з необхідністю узгодження інтересів різних груп учасників освітнього процесу, обмеженістю ресурсів і складністю управлінських рішень, що сприяло формуванню відповідальності та стратегічного мислення.



Завершальний етап передбачав цифрову реалізацію управлінських рішень. У роботі із закладами дошкільної освіти студенти створювали електронні щоденники спостережень, організовували онлайн-консультації з батьками, готували цифрові інформаційні матеріали для родин; у закладах загальної середньої освіти використовували онлайн-опитування батьків і учнів, аналітичні панелі результатів навчання, спільні цифрові інструменти планування роботи педагогічних команд; у професійно-технічній освіті застосовували електронні портфоліо студентів, онлайн-опитування роботодавців і аналітику працевлаштування; у закладах вищої освіти використовували системи управління навчанням, платформи управління проектами й сервіси аналітики освітніх даних для моніторингу якості освітніх програм. Робота з цифровими інструментами дозволяла студентам накопичувати доказову базу управлінських рішень, організовувати командну взаємодію, оцінювати результати й забезпечувати прозорість управлінських процедур.

У результаті такої організації навчання магістранти демонстрували зростання ініціативності, здатності працювати в команді, уміння аргументувати управлінські рішення й готовності використовувати цифрові інструменти для організації діяльності закладів освіти різних типів. Вони почали сприймати освітню організацію як складну систему взаємопов'язаних процесів, де управлінські рішення потребують аналізу даних, урахування інтересів різних учасників освітнього процесу та відповідальності за результат. Такий досвід, апробований у підготовці магістрів Донбаського державного педагогічного університету, підтвердив доцільність інтегрованого використання кейсових, проектних і цифрових методів у формуванні готовності майбутніх фахівців освіти до управлінської діяльності в сучасних умовах цифрової трансформації та реформування освітньої системи України.

У процесі апробації послідовності «аналіз управлінської ситуації – створення управлінського рішення – цифрова реалізація» у межах дисципліни «Управління закладами освіти (за типом закладу)» в Донбаському державному педагогічному університеті було виявлено як суттєві педагогічні переваги цього підходу, так і певні організаційні обмеження, які необхідно враховувати під час його впровадження в магістерських програмах.

Передусім до переваг належить висока практична спрямованість навчання. Магістранти працювали з реальними управлінськими ситуаціями закладів дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійно-технічної освіти та вищої освіти, що дозволяло їм не лише засвоювати теоретичні положення, а й бачити механізми їх застосування

в конкретних організаційних умовах. Здобувачі починали розуміти логіку управлінських процесів – від аналізу проблеми до реалізації рішення – і поступово формували здатність планувати діяльність, прогнозувати ризики, організовувати командну роботу та оцінювати результати. Важливою перевагою стало формування системного бачення освітньої організації: студенти починали сприймати заклад освіти не як сукупність окремих педагогічних дій, а як складну систему управління якістю, ресурсами, комунікаціями та розвитком.

Другим позитивним ефектом стало підвищення мотивації здобувачів. Робота з кейсами, що базувалися на реальних ситуаціях партнерських закладів і внутрішніх процесах університету (акредитації освітніх програм, розроблення мікрокурсів, впровадження внутрішніх систем забезпечення якості), викликала інтерес і відчуття професійної причетності. Магістранти активно брали участь у дискусіях, пропонували власні рішення, проявляли ініціативу в командній роботі. Особливо помітним був розвиток лідерських якостей і комунікаційних навичок.

Третя перевага пов'язана з інтеграцією цифрових компетентностей у процес управлінської підготовки. Використання систем управління навчанням, сервісів аналітики освітніх даних і платформ командної роботи дозволило студентам опанувати інструменти цифрового планування, моніторингу та оцінювання освітніх процесів. Це відповідає сучасним вимогам до менеджера освіти, який має працювати з даними, цифровими доказами якості та електронними системами управління.

Водночас у процесі впровадження такого підходу були виявлені й певні труднощі. Найбільшою проблемою стала значна трудомісткість організації занять. Підготовка реалістичних кейсів, збір даних із партнерських закладів, супровід командної роботи потребують значного часу викладача й адміністративної підтримки. Частина студентів на початковому етапі відчувала труднощі в роботі з великими обсягами інформації та невизначеністю управлінських ситуацій, що вимагало додаткового методичного супроводу. Також виявилася нерівномірність цифрових компетентностей здобувачів: деякі студенти потребували індивідуальних консультацій щодо використання аналітичних і проектних інструментів.

Окремим викликом стала необхідність адаптації кейсів до різних типів закладів освіти. Управлінські процеси в дошкільній освіті, школі, професійно-технічному закладі й університеті мають різну нормативну базу, структуру управління й ресурсні можливості, тому викладачу потрібно ретельно добирати матеріали, щоб уникнути спрощення або формалізації ситуацій. Важливо також забезпечити баланс між практичною роботою і теоретичним узагальненням,



щоб студенти не обмежувалися лише виконанням окремих завдань без усвідомлення методологічних основ управління.

З огляду на отриманий досвід можна сформулювати низку практичних рекомендацій для впровадження такого підходу в магістерських програмах. По-перше, доцільно створити банк кейсів за типами закладів освіти, що міститиме реальні документи, аналітичні дані й опис управлінських ситуацій, з урахуванням вимог акредитації та стандартів забезпечення якості освіти. По-друге, необхідно поєднувати групову роботу з індивідуальними завданнями, щоб кожен студент мав можливість продемонструвати власний внесок у проєкт. По-третє, важливо передбачити короткі методичні модулі з використання цифрових інструментів, щоб вирівняти рівень цифрової підготовки магістрантів. По-четверте, доцільно залучати керівників і працівників партнерських закладів освіти до обговорення кейсів і оцінювання проєктів, що підвищує реалістичність навчання і мотивацію студентів.

Ефективність підходу також зростає, коли результати проєктів використовуються в реальній діяльності університету або партнерських закладів – наприклад, як пропозиції до внутрішніх систем забезпечення якості, програм підвищення кваліфікації педагогів чи планів цифровізації освітніх процесів. Це дозволяє студентам відчути значущість своєї роботи і формує готовність до професійної управлінської діяльності.

Отже, послідовне використання кейсових, проєктних і цифрових методів у підготовці магістрів освіти, апробоване в Донбаському державному педагогічному університеті, має значний потенціал для розвитку управлінських компетентностей майбутніх фахівців. Водночас його успішне застосування потребує методичної підготовки викладачів, системної організації навчального процесу та тісної співпраці з реальними закладами освіти, що забезпечує поєднання теоретичної і практичної складових професійної підготовки.

Висновки. У результаті дослідження, проведеного в межах викладання дисципліни «Управління закладами освіти (за типом закладу)» у Донбаському державному педагогічному університеті, було підтверджено ефективність послідовного використання кейсових, проєктних і цифрових методів для формування управлінської компетентності майбутніх магістрів освіти. Отримані результати дозволяють сформулювати низку узагальнених висновків.

По-перше, апробована послідовність «аналіз управлінської ситуації – створення управлінського рішення – цифрова реалізація» забезпечує цілісність професійної підготовки магістрів освіти, оскільки відтворює реальну логіку діяльності менеджера освіти. Студенти переходили від аналізу проблеми до планування

і впровадження управлінських рішень, що сприяло інтеграції теоретичних знань з педагогіки вищої школи, управління освітою, цифрових технологій і забезпечення якості освіти.

По-друге, використання реальних кейсів із діяльності закладів дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійно-технічної освіти та вищої освіти дозволило сформулювати у здобувачів системне бачення освітньої організації як складної соціально-педагогічної системи. Магістранти продемонстрували здатність аналізувати управлінські ситуації з урахуванням нормативних вимог, ресурсних обмежень і інтересів різних стейкхолдерів, що є важливою умовою професійної готовності до управлінської діяльності.

По-третє, проєктна діяльність сприяла розвитку стратегічного мислення, відповідальності за прийняті рішення та навичок командної взаємодії. У процесі розроблення управлінських продуктів – програм внутрішнього забезпечення якості, планів підготовки до акредитації, програм адаптації дітей, оновлення освітніх програм ПТО або створення мікрокурсів для міжнародних проєктів – магістранти навчалися планувати діяльність, прогнозувати ризики, розподіляти ресурси та оцінювати результати.

По-четверте, цифрова реалізація управлінських рішень сприяла формуванню цифрової управлінської компетентності майбутніх фахівців освіти. Робота з системами управління навчанням, сервісами аналітики освітніх даних і платформами командної роботи дозволила здобувачам опанувати інструменти цифрового планування, моніторингу та доказового забезпечення якості освіти, що відповідає сучасним вимогам до менеджера освіти.

По-п'яте, у процесі експериментальної роботи зафіксовано позитивну динаміку професійної поведінки магістрантів. Вони демонстрували зростання ініціативності, готовності до відповідальності, здатності працювати в команді та впевненості у прийнятті управлінських рішень. Важливим результатом стало усвідомлення ними ролі управлінця в розвитку освітньої організації та готовність до практичного застосування отриманих знань у професійній діяльності.

Разом із тим дослідження виявило низку проблем, що потребують подальшого наукового й методичного опрацювання. До них належать значна трудомісткість підготовки кейсів, необхідність узгодження навчальних матеріалів із нормативною базою різних типів закладів освіти, нерівномірний рівень цифрової підготовки магістрантів, а також потреба у створенні системи об'єктивного оцінювання управлінських компетентностей.

Перспективи подальших досліджень пов'язані насамперед із розробленням стандартизованого банку кейсів для різних типів



закладів освіти з урахуванням вимог акредитації освітніх програм, стандартів забезпечення якості освіти та європейських рамок цифрової й управлінської компетентності. Актуальним є створення валідних інструментів оцінювання рівня сформованості управлінської компетентності магістрів освіти на основі кількісних і якісних показників, а також дослідження довгострокового впливу такого підходу на професійну діяльність випускників.

Отже, результати дослідження, отримані в Донбаському державному педагогічному університеті, підтверджують доцільність і перспективність інтегрованого використання кейсових, проектних і цифрових методів у підготовці майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності. Подальший розвиток цього підходу сприятиме підвищенню якості управлінської підготовки педагогічних кадрів і відповідатиме стратегічним завданням цифрової трансформації та модернізації освіти в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Друганова О. М., Мартиненко І. І. Кейс-технологія як ефективний спосіб підготовки сучасного викладача вищої школи. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2019. № 46. С. 48–58. DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2019.46.04>
2. Стинська В. В., Чепіль М. М., Прокопів Л. М. Кейс-метод – інновація у методиці підготовки студентів магістратури у закладі вищої освіти. *Молодь і ринок*. 2023. № 4 (212). С. 16–19. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.279115>
3. Мирончук Н. М. Застосування методу проєктів у підготовці майбутніх викладачів до самоорганізації в професійній діяльності. *Проблеми освіти : зб. наук. пр.* Житомир : Вид-во О. О. Євенок, 2017. Вип. 87. С. 191–196.
4. Гудзь Н. В. Особливості реалізації кейс-методу в професійній підготовці майбутніх фахівців з навігації й управління морськими суднами. *Педагогічні науки*. 2023. Вип. 101. С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2023-101-6>
5. Лазаренко Н. В., Гуревич Р. С., Опущко Н. Р., Гордійчук Г. Б., Кобися В. М. Підготовка майбутніх педагогів до професійної діяльності засобами цифровізації. *Збірник наукових праць НАДПСУ. Серія: педагогічні науки*. 2022. № 3 (30). С. 291–315.
6. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
8. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>
9. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. *Критерії оцінювання якості освітньої програми*. Київ, 2020. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/Критерії-оцінювання-якості-освітньої-програми.pdf>

[wp-content/uploads/2020/06/Критерії-оцінювання-якості-освітньої-програми.pdf](https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/Критерії-оцінювання-якості-освітньої-програми.pdf)

10. Міністерство освіти і науки України. *Концепція цифрової трансформації освіти і науки України*. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/kontseptsiya-tsfirovoyi-transformatsiyi-osviti-i-nauki.pdf>

11. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting Education and Training for the Digital Age*. Brussels, 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>

12. European Association for Quality Assurance in Higher Education. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels, 2015. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

13. European Commission. *DigCompEdu: European Framework for the Digital Competence of Educators*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466>

14. European Commission. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2016. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

15. UNESCO. *Media and Information Literacy: Curriculum for Teachers*. Paris : UNESCO, 2013. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215006>

REFERENCES:

1. Druhanova, O. M., & Martynenko, I. I. (2019). Keis-tekhnohohiia yak efektyvnyi sposib pidhotovky suchasnoho vykladacha vyshchoi shkoly [Case technology as an effective way of training a modern higher education teacher]. *Teoriia ta metodyka navchannia ta vykhovannia*, 46, 48–58. <https://doi.org/10.34142/23128046.2019.46.04>
2. Stynska, V. V., Chepil, M. M., & Prokopiv, L. M. (2023). Keis-metod – innovatsiia u metodytsi pidhotovky studentiv mahistratury u zakladi vyshchoi osvity [Case method as an innovation in training master's students in higher education institutions]. *Molod i ryнок*, 4(212), 16–19. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.279115>
3. Myronchuk, N. M. (2017). Zastosuvannia metodu proektiv u pidhotovtsi maibutnikh vykladachiv do samoorganizatsii v profesiinii diialnosti [Application of the project method in training future teachers for self-organization in professional activity]. *Problemy osvity*, 87, 191–196.
4. Hudz, N. V. (2023). Osoblyvosti realizatsii keis-metodu v profesiinii pidhotovtsi maibutnikh fakhivtsiv z navihatsii y upravlinnia morskymy sudnamy [Features of implementing the case method in training future specialists in navigation and ship management]. *Pedahohichni nauky*, 101, 35–41. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2023-101-6>
5. Lazarenko, N. V., Hurevych, R. S., Opushko, N. R., Hordiichuk, H. B., & Kobysia, V. M. (2022). Pidhotovka maibutnikh pedahohiv do profesiinoi diialnosti zasobamy tsyfrovizatsii [Training future teachers for professional activity by means of digitalization]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Pedahohichni nauky*, 3(30), 291–315.



6. Law of Ukraine “On Education” №. 2145-VIII (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Law of Ukraine “On Higher Education” №. 1556-VII (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>
9. National Agency for Higher Education Quality Assurance. (2020). Criteria for evaluating the quality of educational programmes. <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/Критерії-оцінювання-якості-освітньої-програми.pdf>
10. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2021). Concept of digital transformation of education and science of Ukraine. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/kontseptsiya-tsifrovoyi-transformatsiyi-osviti-i-nauki.pdf>
11. European Commission. (2020). *Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting Education and Training for the Digital Age*. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
12. European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
13. European Commission. (2017). *DigCompEdu: European Framework for the Digital Competence of Educators*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466>
14. European Commission. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>
15. UNESCO. (2013). *Media and Information Literacy: Curriculum for Teachers*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215006>

Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0



Дата першого надходження статті до видання: 22.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.04.2026