

СИЛАБУС ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «ЛІДЕРСТВО У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»

Лектор курсу		Пухкал Олександр Григорович , доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, заслужений працівник народної освіти України		Контактна інформація лектора (e-mail), сторінка курсу в GWE		e-mail: o.puhkal@duikt.edu.ua сторінка курсу: https://classroom.google.com/c/ODQ1MjQ3ODk4OTQz?cjc=p6r74m5g	
Галузь знань		D Бізнес, адміністрування та право		Рівень вищої освіти		Магістр	
Спеціальність		D4 Публічне управління та адміністрування		Курс / семестр		1 курс / 2 семестр	
Освітня програма		Публічне управління та адміністрування		Група		ПУАМ-11	
Тип дисципліни / шифр		обов’язкова / ОК 4 (цикл дисциплін загальної підготовки)		Форма підсумкового контролю		іспит	
Обсяг:	Кредитів ECTS	Годин	За видами занять:				
			Лекцій	Семінарських занять	Практичних занять	Лабораторних занять	Самостійна підготовка
	3	90	18	–	18	–	54

АНОТАЦІЯ КУРСУ

Взаємозв'язок у структурно-логічній схемі

Освітні компоненти, які передують вивченню	ОК 6 Програмне управління проектами; ОК 7 Стратегічне управління та управління змінами (1 семестр); компетентності, набуті на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти з теорії публічного управління та державної служби
--	--

Освітні компоненти, для яких є базовою	ОК 12 Науково-педагогічна практика; ОК 13 Переддипломна практика; ОК 14 Кваліфікаційна робота, ЄДКІ
Анотація:	Становлення України як демократичної, соціальної, правової, сервісної і цифрової держави та розбудова громадянського суспільства неможливі без ефективного публічного управління, ключовим чинником результативності якого є розвиток лідерства. В умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та європейської інтеграції саме відповідальне лідерство, активізація лідерського потенціалу керівників органів публічної влади та посадових осіб місцевого самоврядування забезпечують стійкість і дієвість державного управління та місцевого самоврядування. Під час вивчення курсу здобувачі ознайомляться з природою, концепціями й моделями лідерства у сфері публічного управління, співвідношенням понять «лідерство» та «керівництво», стилями лідерства, етичними засадами діяльності лідера, а також розвинути навички командотворення, ефективної комунікації, публічного виступу, формування персонального бренду та лідерства в умовах змін і цифрової трансформації.
Мета курсу:	формування у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей лідера інноваційного типу, сучасного проактивного стратегічного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь у сфері публічного управління, активізація їх лідерського потенціалу як сукупності умінь і практичних навичок ефективного керівництва, командотворення, управління людьми, змінами та ризиками, а також здатності розв'язувати комплексні суспільно значущі проблеми шляхом вироблення публічної політики та прийняття публічно-управлінських рішень
Завдання курсу:	розкрити теоретико-методологічні засади, принципи, функції, типи та сучасні концепції лідерства в публічному управлінні; сформувати вміння розмежовувати лідерство й керівництво та обирати ефективний стиль лідерства; навчити визначати роль лідера у формуванні стратегічних пріоритетів органу публічної влади та ефективної команди; розвинути навички ділової комунікації, публічного виступу, зворотного зв'язку та формування іміджу лідера; сформувати етичні засади лідерської діяльності; розвинути здатність до лідерства в умовах змін, криз і цифрової трансформації та формування власного стилю лідерства

Компетентності відповідно до освітньо-професійної програми	
Інтегральна компетентність (ІК). Здатність визначати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування в умовах розвитку сервісної та цифрової держави та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або розроблення та впровадження інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.	
Soft-skills / Загальні компетентності (ЗК)	Hard-skills / Спеціальні компетентності (СК)

ЗК 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК 3. Здатність розробляти та управляти проектами. ЗК 4. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. ЗК 5. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК 8. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації цифровізації держави та суспільства.	СК 1. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти. СК 2. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. СК 5. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними. СК 8. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК 12. Здатність до оцінювання процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.
Програмні результати навчання (ПРН)	
ПРН 6. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур. ПРН 8. Уміти здійснювати ефективну комунікацію та взаємодію у сфері публічного управління та адміністрування на засадах відповідальності, правових та етичних норм. ПРН 10. Вміти представляти органи публічної влади, місцевого самоврядування, організації/установи та транспарентно презентувати фахівцям та громадськості результати їх діяльності. ПРН 13. Уміти аналізувати процеси основних сфер суспільного життя та володіти умінням вибору і застосування доцільних методів і механізмів управління в практичній реалізації функцій та досягнення ефективного публічного управління та адміністрування. ПРН 15. Вміти розробляти та реалізовувати стратегічні документи на всіх рівнях розвитку публічного управління та адміністрування, використовуючи стратегічні комунікації та сучасні підходи і методи командної роботи.	

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ			
Тема, опис теми	Вид заняття	Оцінювання за тему	Форми і методи навчання / питання до самостійної роботи
Тема 1. Теоретичні засади розвитку лідерства в публічному управлінні	Лекція 1 (2 год)		Вступна лекція (мета, завдання, система оцінювання), проблемна лекція

Знати: Сутність, принципи, функції та типи лідерства. Еволюцію теорій лідерства (теорії рис, поведінкові, ситуаційні, трансформаційні, теорії розподіленого лідерства). Особливості лідерства в публічному секторі порівняно з бізнесом. Лідерство як чинник ефективності публічного управління та публічної служби. Вміти: аналізувати сучасні концепції лідерства та визначати їх застосовність у діяльності органів публічної влади. Формування компетенцій: ЗК 4; ЗК 7; СК 2 Результати навчання: ПРН 13 Рекомендовані джерела: 1; 9; 17; 20	Практичне заняття 1 (2 год)	5 балів	Практичне заняття «Розвиток лідерства на публічній службі»: дискусія, аналіз наукових підходів, робота в малих групах
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Еволюція теорій лідерства; лідерство в публічному і приватному секторах; рекомендації ОЕСР щодо лідерства на публічній службі
Тема 2. Лідерство та керівництво. Ключові вимоги до особистості лідера в публічному управлінні Знати: Співвідношення понять «лідерство», «керівництво», «менеджмент». Формальне та неформальне лідерство. Джерела влади та впливу лідера. Вимоги до керівників державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування, профілі професійної компетентності. Вміти: розмежовувати функції лідера й керівника та оцінювати відповідність керівника вимогам до лідерських компетентностей. Формування компетенцій: ЗК 2; ЗК 5; СК 2; СК 12 Результати навчання: ПРН 8; ПРН 13 Рекомендовані джерела: 2–3; 7–8; 19	Лекція 2 (2 год)		Тематична лекція, лекція-дискусія
	Практичне заняття 2 (2 год)	5 балів	Практичне заняття «Роль керівника-лідера у формуванні та організації роботи з персоналом органу публічної влади»: кейс-аналіз, рольова гра
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Джерела влади та впливу лідера; оцінювання результатів службової діяльності; професійне навчання керівників публічної служби
Тема 3. Стратегічне лідерство в публічному управлінні. Моделі лідерства Знати: Сутність стратегічного лідерства, роль лідера у формуванні бачення, місії та стратегічних пріоритетів органу публічної влади. Моделі лідерства (трансформаційне, сервант-лідерство, адаптивне, розподілене, етичне). Лідерство в командах і проєктах. Етапи командотворення та ролі в команді.	Лекція 3 (2 год)		Проблемна лекція, лекція-візуалізація
	Практичне заняття 3 (2 год)	5 балів	Практичне заняття «Роль лідера у формуванні ефективної команди»: моделювання стратегічного бачення органу влади, розподіл командних ролей, тренінгові вправи
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Моделі командних ролей; лідерство в проєктному управлінні; стратегічні документи органу публічної влади

Вміти: визначати стратегічні пріоритети розвитку органу публічної влади та формувати ефективну команду для їх реалізації. Формування компетенцій: ЗК 2; ЗК 3; СК 8; СК 12 Результати навчання: ПРН 6; ПРН 15 Рекомендовані джерела: 11–12; 20			
Тема 4. Стилi лiдерства в публiчному управлiннi Знати: Класифікацію стилів лідерства, фактори та передумови їх формування. Ситуаційний підхід до вибору стилю. Інтегрування стилів лідерства як засіб підвищення ефективності публічного управління. Вплив стилю лідерства на мотивацію персоналу та організаційну культуру. Вміти: діагностувати власний стиль лідерства та обирати ефективний стиль залежно від управлінської ситуації. Формування компетенцій: ЗК 4; ЗК 5; СК 1; СК 12 Результати навчання: ПРН 8; ПРН 13 Рекомендовані джерела: 12; 20	Лекція 4 (2 год)		Тематична лекція, лекція-дискусія
	Практичне заняття 4 (2 год)	5 балів	Практичне заняття «Інтегрування стилів лідерства як засіб підвищення ефективності публічного управління»: самодіагностика стилю, аналіз кейсів політичних та адміністративних лідерів
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Ситуаційне лідерство; мотивація персоналу в публічному секторі; організаційна культура органу влади
Тема 5. Комунікація лiдера в системi публiчного управлiння Знати: Форми і засоби ефективної комунікації лідера. Ділове спілкування, зворотний зв'язок, ведення нарад і перемовин. Мистецтво публічного виступу. Стратегічні комунікації органу влади та роль лідера в них. Персональний бренд та імідж лідера, цифрова публічність. Вміти: будувати комунікативну взаємодію, готувати й проголошувати публічний виступ, транспарентно презентувати результати діяльності органу влади. Формування компетенцій: ЗК 5; ЗК 8; СК 1; СК 5 Результати навчання: ПРН 8; ПРН 10; ПРН 15 Рекомендовані джерела: 14; 16	Лекція 5 (2 год)		Лекція-візуалізація, лекція-дискусія
	Практичне заняття 5 (2 год)	5 балів	Практичне заняття «Ділове спілкування та зворотний зв'язок в управлінській діяльності лідера-керівника»: тренінг публічного виступу, вправи зі зворотного зв'язку, розроблення концепції персонального бренду
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Стратегічні комунікації в публічному управлінні; публічний виступ і управління аудиторією; цифровий імідж керівника органу влади
	Лекція 6 (2 год)		Тематична лекція, лекція-візуалізація

Тема 6. Формування людських якостей, поведінки і компетенцій лідера в органах публічної влади Знати: Особистісні якості та компетенції лідера. Емоційний інтелект, стресостійкість і саморозвиток лідера. Методи оцінювання та розвитку лідерського потенціалу. Персональна ефективність і тайм-менеджмент лідера. Вміти: оцінювати власний лідерський потенціал, розробляти індивідуальний профіль ефективного лідера та план його розвитку. Формування компетенцій: ЗК 4; ЗК 7; СК 2 Результати навчання: ПРН 13 Рекомендовані джерела: 8; 10; 19	Практичне заняття 6 (2 год)	5 балів	Практичне заняття «Моделювання кластеру лідерських якостей»: розроблення індивідуального профілю лідера, презентації здобувачів
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Емоційний інтелект лідера; стресостійкість керівника в умовах воєнного стану; інструменти персональної ефективності
Тема 7. Лідерство в системі органів місцевого самоврядування Знати: Особливості лідерства в територіальній громаді: політичне та адміністративне лідерство, роль сільського, селищного, міського голови. Лідерство в умовах децентралізації. Взаємодія лідерів громади з громадянським суспільством, бізнесом та органами виконавчої влади. Вміти: аналізувати моделі лідерства в територіальних громадах і розробляти пропозиції щодо розвитку лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Формування компетенцій: ЗК 2; ЗК 3; СК 1; СК 5; СК 8 Результати навчання: ПРН 10; ПРН 15 Рекомендовані джерела: 3–4; 13; 15	Лекція 7 (2 год)		Тематична лекція, кейс-метод
	Практичне заняття 7 (2 год)	5 балів	Практичне заняття «Особливості лідерства в територіальній громаді»: кейс-аналіз практик успішних громад, моделювання взаємодії з громадськістю
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Лідерство в громаді в умовах децентралізації; служба в органах місцевого самоврядування; партнерство громади з бізнесом і громадськістю
Тема 8. Етика, принципи та механізми лідерства в публічному управлінні Знати: Етичні засади лідерства, доброчесність і відповідальність лідера. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого	Лекція 8 (2 год)		Проблемна лекція
	Практичне заняття 8 (2 год)	5 балів	Практичне заняття: кейс-аналіз етичних дилем керівника органу влади, конфлікту інтересів і доброчесності; розроблення кодексу лідера команди

самоврядування. Запобігання конфлікту інтересів. Механізми розвитку лідерства в публічній службі. Вміти: розв'язувати етичні дилеми управлінської діяльності та дотримуватися принципів доброчесного лідерства. Формування компетенцій: ЗК 2; ЗК 5; СК 1; СК 12 Результати навчання: ПРН 8; ПРН 13 Рекомендовані джерела: 5–6; 21	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Етичне лідерство; доброчесність і запобігання корупції; лідерство як критерій оцінювання органів публічного управління
Тема 9. Лідерство в умовах змін, криз і цифрової трансформації Знати: Адаптивне та трансформаційне лідерство в умовах невизначеності. Лідерство під час кризи, воєнного стану та повоєнного відновлення. Лідерство змін і подолання опору змінам. Цифрове лідерство та роль керівника в цифровій трансформації органу влади. Управління ризиками. Вміти: обґрунтовувати лідерські рішення в кризових ситуаціях і в процесах змін, зокрема цифрової трансформації. Формування компетенцій: ЗК 3; ЗК 7; ЗК 8; СК 8; СК 12 Результати навчання: ПРН 6; ПРН 15 Рекомендовані джерела: 11; 14; 17–18	Лекція 9 (2 год)		Проблемна лекція, лекція-візуалізація
	Практичне заняття 9 (2 год)	5 балів	Практичне заняття: захист ІНДЗ із процедурою peer-assessment (опонування та оцінювання іншими здобувачами); кейс антикризового лідерства
	Самостійна робота (5 год)	2 бали	Кризове лідерство; лідерство змін; цифрове лідерство в публічному секторі
Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ)	Самостійна робота (9 год)	7 балів	Розроблення проєкту одного з елементів власного магістерського дослідження в частині адаптації зарубіжного досвіду розвитку лідерства до умов діяльності вітчизняних органів публічної влади: визначити відповідне завдання магістерської роботи; проаналізувати приклади такої адаптації в наукових публікаціях; визначити релевантні документи зарубіжних країн і міжнародних організацій; запропонувати авторський підхід до механізму адаптації обраних практик; сформулювати один з елементів наукової новизни. Результати

			презентуються та захищаються на практичному занятті 9 з процедурою peer-assessment
Разом за поточний контроль	18 / 18 / 54 год	70 балів	Практичні заняття – 45 балів; самостійна робота – 18 балів; ІНДЗ – 7 балів

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

- мультимедійний проєктор;
- комп’ютерний клас або гаджети з доступом до мережі Інтернет для виконання практичних завдань і самодіагностики;
- активований обліковий запис університетської пошти, доступ до Google Classroom (Google Workspace for Education).

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Нормативно-правові акти та міжнародні документи

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 01.09.2026).
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 01.09.2026).
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20> (дата звернення: 01.09.2026).
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 01.09.2026).
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 01.09.2026).
6. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 01.09.2026).
7. Деякі питання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п> (дата звернення: 01.09.2026).
8. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> (дата звернення: 01.09.2026).
9. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445. Paris : OECD, 2019.

Наукова та навчальна література

10. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінки. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.
11. Антипенко І. В., Ігнатенко В. О. Формування ефективної системи публічного адміністрування у повоєнний період. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 8(26). С. 222–229. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-222-229](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-222-229).

12. Антипенко І. В., Михно В. В. Прийняття управлінських рішень в умовах традиційної системи господарювання: шляхи вдосконалення. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 6(6). С. 278–285. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-278-285](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-278-285).
13. Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року: коментарі та порівняльний аналіз : посібник / В. Мягоход, В. Козіна, Л. Федченко. Київ : НАДС, 2024. 184 с.
14. Пухкал О. Г., Кликів А. С. Поняття, сутність та роль електронного врядування як ефективного інструменту взаємодії держави і суспільства у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.8>.
15. Сергов С. О., Пухкал О. Г. Політико-правові передумови становлення інституту префекта в системі місцевої влади в Україні. Наукові перспективи. 2023. № 8(38). С. 251–262. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-251-262](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-251-262).
16. Стороженко Л. Г., Кузнецова Ю. С. Інноваційні моделі комунікації в сучасному публічному управлінні. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 9(9). С. 604–619. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-604-619](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-604-619).
17. Bashtannyk V., Goncharuk N., Zayats D., Ragimov F., Boiko N., Karpa M. Humanization of public administration in the conditions of transformation processes: European experience for Ukraine. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2022. Vol. 12, Issue 1, Special Issue XXV. P. 60–66.
18. Goshovska V., Pukhkal O., Reiterovych I., Mysyshyn O., Serhov S. Peculiarities of representative authorities functioning in Ukraine under conditions of war. Cuestiones Políticas. 2023. Vol. 41, No. 77. P. 731–748. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.48>.
19. Goncharuk N., Orhiiets O., Prokopenko L. Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. Baltic Journal of Economic Studies. 2021. Vol. 7, No. 1. P. 39–46.
20. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2021.
21. Pukhkal O., Reiterovych I., Kuprii T., Sytnyk S., Novikov O. Analysis of the modern functional field of effective implementation of public control in the system of public administration in Ukraine. Social Policy & Administration. 2023. Vol. 57, Issue 5. DOI: <https://doi.org/10.1111/spol.12909>.

Інформаційні ресурси

- Національне агентство України з питань державної служби: <https://nads.gov.ua>
- Урядовий портал: <https://www.kmu.gov.ua>
- Портал «Децентралізація»: <https://decentralization.ua>
- OECD Public Governance – Public Service Leadership and Capability: <https://www.oecd.org/governance>

ПОЛІТИКА КУРСУ («ПРАВИЛА ГРИ»)

- курс передбачає роботу в колективі; середовище в аудиторії є дружнім, творчим, відкритим до конструктивної критики;
- освоєння дисципліни передбачає обов’язкове відвідування лекцій і практичних занять, самостійну роботу та виконання ІНДЗ; про відсутність на занятті з поважної причини здобувач повідомляє викладача особисто або через старосту;
- усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін; роботи, подані з порушенням терміну без поважних причин, оцінюються нижчою оцінкою;
- якщо здобувач відсутній з поважної причини, він презентує виконані завдання під час самостійної підготовки та консультації викладача;

- під час захисту ІНДЗ застосовується процедура peer-assessment (опонування та оцінювання іншими здобувачами), остаточну оцінку виставляє викладач;
- під час роботи над завданнями не допустимо порушення академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація); у разі виявлення порушення робота оцінюється в 0 балів і має бути виконана повторно; використання інструментів генеративного штучного інтелекту допускається лише в межах, визначених викладачем, із зазначенням факту їх використання;
- письмові запитання до викладача надсилаються на університетську або вказану в силабусі електронну пошту;
- здобувач має право на зарахування результатів навчання, отриманих у неформальній освіті, за окремими темами за погодженням з викладачем і гарантом освітньої програми за наявності підтвердних документів;
- здобувач, не згодний з оцінюванням, може оскаржити оцінку в порядку, встановленому в Університеті; наприкінці курсу здобувачам пропонується анонімне анкетування щодо якості викладання.

КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Умовою допуску до підсумкового контролю є виконання всіх практичних занять, самостійних завдань та індивідуального науково-дослідного завдання, які передбачені структурою освітньої компоненти «Лідерство у публічному управлінні». Якщо здобувача не допущено до складання іспиту як такого, що не виконав індивідуальний план, йому надається час до перескладання для виконання всіх вимог допуску. Здобувач має право на два перескладання; повторне перескладання може приймати комісія, оцінка якої є остаточною.

Оцінювання здобувачів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою: поточний контроль – до 70 балів (практичні заняття – 45, самостійна робота – 18, ІНДЗ – 7), підсумковий контроль (іспит) – до 30 балів.

Для отримання додаткових балів здобувач повинен надати копію публікації чи письмове повідомлення видавця про прийняття публікації до друку, тематика якої відповідає змісту дисципліни. Участь та перемога у фахових змаганнях, олімпіадах мають бути підтверджені сертифікатом або листом організаторів. Максимальна кількість додаткових балів, що можуть бути зараховані за дисципліну, – 10 балів.

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	Виконання практичних робіт (9 × 5 балів)	45 балів
	Самостійна робота (9 × 2 бали)	18 балів
	Індивідуальне науково-дослідне завдання (з процедурою peer-assessment)	7 балів
ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ <i>іспит</i>	Метою іспиту є контроль сформованості теоретичних знань, практичних навичок та лідерських компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Іспит проходить у формі комплексної контрольної роботи, що містить теоретичні питання та практичне (ситуаційне) завдання.	30 балів
Разом		100 балів

Додаткова оцінка	
Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій за тематикою освітньої компоненти:	
- тези доповіді на фаховій конференції	3 бали
- стаття у фаховому виданні	5 балів
- стаття в іноземному рецензованому виданні	10 балів
- участь у фахових олімпіадах, конкурсах, проектах	10 балів
Максимальна кількість додаткових балів, які можуть бути зараховані здобувачу освіти, – 10 балів.	

ПІДСУМКОВА ОЦІНКА ЗА ДИСЦИПЛІНУ			
Бали	Критерії оцінювання	Рівень компетентності	Оцінка / запис в екзаменаційній відомості
90-100	Здобувач демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає робочій програмі дисципліни, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Вміє реалізувати теоретичні положення дисципліни в практичних завданнях, аналізувати та співставляти дані на основі набутих з даної та суміжних дисциплін знань та умінь. Знає сучасні концепції та технології, що вивчаються в межах дисципліни. Під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань проявив вміння самостійно вирішувати поставлені завдання, активно включатись у дискусії, відстоювати власну позицію.	Високий Повністю забезпечує вимоги до знань, умінь і навичок, що викладені в робочій програмі дисципліни. Власні пропозиції здобувача в оцінках і вирішенні практичних задач підвищують його вміння використовувати знання, набуті при вивченні інших дисциплін і самостійному поглибленому вивченні питань	Відмінно (А)
82-89	Здобувач демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом, робить на його основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач, але допускає окремі неточності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною. Знає сучасні концепції та технології, що вивчаються в межах дисципліни. Під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань дає вичерпні пояснення прийнятих рішень.	Достатній Забезпечує здобувачу самостійне вирішення основних практичних задач в умовах, коли вихідні дані в них змінюються порівняно з прикладами, що розглянуті при вивченні дисципліни	Добре (В)

75-81	Здобувач в загальному добре володіє матеріалом, знає основні положення, що відповідають робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати їх при вирішенні типових практичних завдань, але допускає окремі неточності. Помилки у відповідях / рішеннях не є системними.	Достатній Конкретний рівень за вивченим матеріалом робочої програми дисципліни. Додаткові питання про можливість використання теоретичних положень для практичного використання викликають утруднення	Добре (C)
67-74	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постановку стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішення, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	Середній Забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень дисципліни	Задовільно (D)
60-66	Здобувач має певні знання, передбачені в робочій програмі дисципліни, володіє основними положеннями на рівні, який визначається як мінімально допустимий. Виконання практичних та індивідуальних завдань значно формалізоване: є відповідність алгоритму, але відсутнє глибоке розуміння роботи та взаємозв'язків з іншими дисциплінами.	Середній Є мінімально допустимим у всіх складових навчальної програми з дисципліни	Задовільно (E)
35-59	Здобувач може відтворити окремі фрагменти з курсу. Незважаючи на те, що програму навчальної дисципліни здобувач виконав, працював він пасивно, його відповіді під час практичних занять в більшості є невірними, необґрунтованими. Цілісне розуміння матеріалу з дисципліни у здобувача відсутнє.	Низький Не забезпечує практичної реалізації задач, що формуються при вивченні дисципліни	Незадовільно з можливістю повторного складання (FX) <i>В залікову книжку не представляється</i>
0-34	Здобувач повністю не виконав вимог робочої програми навчальної дисципліни. Його знання на підсумкових етапах навчання є фрагментарними. Здобувач не допущений до складання іспиту.	Незадовільний Здобувач не підготовлений до самостійного вирішення задач, які окреслює мета та завдання дисципліни	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням (F) <i>В залікову книжку не представляється</i>

ПОЛІТИКА ДОБРОЧЕСНОСТІ

Здобувач вищої освіти, виконуючи самостійну або індивідуальну роботу, повинен дотримуватись політики доброчесності. У разі наявності плагіату в будь-яких видах робіт здобувач отримує незадовільну оцінку і повинен повторно виконати завдання, які передбачені у силабусі.