Міністерство освіти і науки
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка

Кафедра початкової освіти
Кафедра філософії та суспільних наук

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри початкової освіти
_____Марія ШПАК
Протокол №1 від «01» вересня 2026 р

Завідувач кафедри філософії та суспільних наук
_____Наталія МОРСЬКА
Протокол №1 від «01» вересня 2026 р

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань А Освіта
(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність А4 Середня освіта
(код і назва спеціальності)

Освітня програма «Середня освіта (Історія)»
(назва освітньої програми)

2026 – 2027 навчальний рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Середня освіта (Історія)»» за спеціальністю А 4 Середня освіта галузі знань А Освіта.

Розробники:

БОЙКО Марія – доктор педагогічних наук, професор кафедри початкової освіти Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка;

ЛИТВИН Любов – кандидат економічних наук, доцент кафедри філософії та суспільних наук Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.

1. Опис навчальної дисципліни

1.	Освітня програма	«Середня освіта (Історія)» General Secondary Education (History)
2.	Спеціальність	А 4 Середня освіта
3.	Галузь знань	А Освіта
4.	Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
5.	Форма навчання	Денна, заочна
6.	Статус дисципліни	Обов'язкова
7.	Мова навчання	Українська
8.	Курс	1
9.	Семестр	1
10.	Обсяг дисципліни в кредитах	3 кредити
11.	Загальна кількість годин	90
12.	Кількість змістових модулів	2
13.	Аудиторні заняття (год.)	Денна форма – 34, заочна форма – 14
14.	Лекції (год.)	Денна форма – 20, заочна форма – 8
15.	Практичні заняття (год.)	Денна форма – 14, заочна форма – 10
16.	Самостійна робота студента (год.)	Денна форма – 56, заочна форма – 72
17.	Види ІНДЗ	–
18.	Форма підсумкового контролю	Екзамен

Частка аудиторних занять становить:

для денної форми навчання – 37 %;

для заочної форми навчання – 15 %.

2. Мета навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Менеджмент в освіті» спрямована на розвиток у магістрів сучасного управлінського мислення, здатності й готовності до управління закладами освіти.

Метою вивчення курсу є формування у здобувачів системи загальних та професійних компетентностей у галузі управління освітньою та фінансово-економічною діяльністю закладу освіти на основі розуміння процесу та механізму фінансування загальноосвітніх навчальних закладів різних форм власності та перспективних напрямів їх вдосконалення.

Завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент в освіті» є: ознайомлення магістрів зі стратегією та тактикою управління ЗО, оволодіння прикладними інструментами управлінської діяльності менеджера освіти; формування здатності

аналізувати управлінські ситуації, проектувати і здійснювати самоуправління та управління закладом освіти. У процесі вивчення дисципліни магістри знайомляться з вітчизняним та зарубіжним досвідом менеджменту освіти, розглядають принципи, функції, інструменти менеджменту освіти.

У процесі вивчення курсу здобувачі оволодіють сучасними технологіями управління закладом освіти, технологією прийняття управлінських рішень, механізмами та інструментами управління фінансово-економічною діяльністю в освіті: визначення основних складових кошторису (бюджету) закладу освіти; визначення функцій, повноважень та відповідальності закладів освіти в умовах розширення фінансової самостійності; пошуку можливих джерел збільшення ресурсів на забезпечення функціонування закладів освіти, шляхів та засобів підвищення ефективності використання ресурсів, основами управлінської культури. На основі розробленої технології самоменеджменту мають можливість спроєктувати побудову успішної кар'єри.

3. Компетентності та результати навчання

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» здобувачами другого магістерського рівня вищої освіти ОП є формування інтегральної, загальних і професійних компетентностей:

Загальні компетентності:

ЗК 3. Здатність створювати стратегію діяльності з урахуванням загальнолюдських цінностей, суспільних та державних виробничих інтересів; організовувати свою роботу або роботу в команді, дотримуючись культури стосунків, готовності до критики і самокритики; здатність до саморозвитку і самовдосконалення.

ЗК 5. Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей, норм службової етики, делікатність, толерантність, співчуття, професійний (педагогічний) оптимізм, дотримання норм і принципів професійної етики.

ЗК 6. Відкритість до нових знань, ідей і технологій; здатність продукувати не стандартні ідеї, творчо підходити до вирішення проблеми чи виконання завдань

Фахові компетентномсті:

ФК 1. Здатність забезпечувати здобуття освіти державною мовою; спілкуватися іноземною мовою; формувати та розвивати мовно-комунікативні уміння і навички учнів (мовно-комунікативна компетентність).

ФК 2. Здатність моделювати зміст навчання відповідно до обов`язкових результатів навчання учнів; формувати та розвивати в учнів ключові, предметні компетентності та уміння; здійснювати інтегроване навчання учнів; добирати та використовувати сучасні й ефективні методики і технології навчання, виховання та розвитку учнів; розвивати в учнів критичне мислення формувати ціннісне ставлення учнів (предметно-методична компетентність).

ФК 6. Здатність до суб'єкт-суб'єктної взаємодії з учнями в освітньому процесі; залучати батьків до освітнього процесу на засадах партнерства; працювати в команді із залученими фахівцями, асистентами, вчителя для надання додаткової підтримки

особам з особливими освітніми потребами (компетентність педагогічного партнерства).

ФК 7. Здатність створювати умови, що забезпечують функціонування інклюзивного освітнього середовища; забезпечувати в освітньому середовищі сприятливі умови для кожного учня, залежно від його індивідуальних потреб, можливостей, здібностей, інтересів; здатність до педагогічної підтримки осіб з особливими освітніми потребами (інклюзивна компетентність).

ФК 8. Здатність організовувати безпечне освітнє середовище, використовувати здоров`язбережувальні технології під час освітнього процесу; здійснювати профілактично-просвітницьку роботу з учнями та іншими учасниками освітнього процесу щодо безпеки життєдіяльності, санітарії та гігієни; формувати в учнів культуру здорового та безпечного життя; зберігати особисте фізичне та психічне здоров`я під час професійної діяльності (здоров`язбережувальна компетентність).

ФК 9. Здатність прогнозувати результати освітнього процесу; планувати освітній процес (прогностична компетентність)

ФК 10. Здатність організовувати процес навчання, виховання й розвитку здобувачів освіти; організовувати різні види й форми навчальної та пізнавальної діяльності здобувачів освіти; організовувати осередки навчання, виховання й розвитку здобувачів освіти (організаційна компетентність).

ФК 11. Здатність здійснювати оцінювання результатів навчання здобувачів освіти; аналізувати результати навчання здобувачів освіти; формувати спроможність у здобувачів освіти до самоцінювання і взаємооцінювання результатів навчання (оцінювально-аналітична компетентність).

ФК 13. Здатність визначати, формулювати та розв’язувати наукові проблеми, аналізувати соціально-значущі процеси та робити науково обґрунтовані висновки; здатність до 11 перенесення системи наукових знань у професійну діяльність та в площину навчального предмету (загальнонаукова компетентність).

Вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» забезпечує досягнення здобувачами ОП таких програмних результатів навчання:

ПРН 1. Вільне володіння державною мовою, що передбачає вміння комунікувати усно й письмово.

ПРН 3. Має глибокі знання з освітньої галузі/предмета та усвідомлює можливості їх інтеграції з іншими галузями/предметами; володіє методами формування в учнів цілісного уявлення про галузь/предмет на основі актуальних наукових досягнень; обізнаний із ключовими та предметними компетентностями, визначеними державним стандартом базової середньої освіти.

ПРН 4. Обізнаний з вимогами до результатів навчання, визначеними державним стандартом базової середньої освіти та типовими освітніми програмами; уміє визначати зміст навчального предмета і послідовність його вивчення з урахуванням вимог стандарту, освітніх програм, попередніх досягнень учнів та їхніх освітніх потреб.

ПРН 5. Володіє сучасними методиками й технологіями моделювання змісту навчання історії в школі та вміє ефективно їх застосовувати.

ПРН 6. Обізнаний з методиками та технологіями моделювання змісту освіти; здатен обирати й застосовувати сучасні й дієві методики навчання, виховання та розвитку учнів. Має навички використання методик для формування ключових і предметних компетентностей учнів під час вивчення дисциплін громадянської та історичної освітньої галузі.

ПРН 8. Обізнаний з індивідуальними особливостями учнів (віковими, інтелектуальними, інтересами тощо) та їх впливом на засвоєння навчального матеріалу й процес соціалізації; знає, як виявляти та враховувати ці особливості в освітньому процесі.

ПРН 9. Здатен формувати навчальну мотивацію учнів і застосовувати стратегії, що підтримують розвиток позитивної самооцінки та я-ідентичності; вміє створювати учнівську спільноту, де кожен відчуває свою цінність і приналежність.

ПРН 10. Обізнаний з видами та інтенсивністю емоцій і почуттів, а також із причинами їх виникнення; здатен безпечно й конструктивно взаємодіяти з учасниками освітнього процесу, налагоджувати діалог і полілог з учнями та іншими учасниками, дотримуючись прав людини та загальновизнаних суспільних цінностей.

ПРН 11. Знає сучасні форми, методи, технології та засоби навчання, які сприяють розвитку уважності, саморегуляції, стресостійкості та налагодженню взаєморозуміння.

ПРН 12. Володіє знаннями про переваги та ключові етапи встановлення суб'єкт-суб'єктних взаємин між учителем і учнями; здатен застосовувати механізми для ефективного налагодження таких взаємин.

ПРН 13. Володіє знаннями про інструменти забезпечення інклюзивного навчання, а також принципи, форми та методи підтримки осіб з особливими освітніми потребами; застосовує ці інструменти в освітньому процесі та знає, як надавати педагогічну підтримку таким особам.

ПРН 14. Обізнаний з ознаками безпечного освітнього середовища та основами профілактично-просвітницької роботи з питань безпеки життєдіяльності, санітарії та гігієни.

ПРН 15. Володіє навичками створення умов для збереження психічного здоров'я дітей та організації освітнього середовища з урахуванням вимог безпеки життєдіяльності, санітарних норм і правил.

ПРН 20. Володіє знаннями про вимоги до змістового наповнення освітнього середовища; здатен ефективно використовувати фізичний та інформаційний простори навчальних і інших приміщень закладу освіти як освітні ресурси.

ПРН 21. Володіє методами педагогічного проектування; здатен визначати цілі освітнього процесу, спираючись на прогностичні методи планування.

ПРН 22. Обізнаний з законодавчими вимогами до організації освітнього процесу; вміє планувати та проводити навчальні заняття різних типів, застосовувати

різноманітні види і форми організації навчально-пізнавальної діяльності учнів, а також ефективно розподіляти навчальний час.

ПРН 23. Володіє знаннями про різновиди оцінювання навчальних досягнень учнів; здатен використовувати різні форми та методи оцінювання їх результатів.

ПРН 24. Обізнаний з освітніми інноваціями та їх характеристиками, а також із особливостями організації інноваційної педагогічної діяльності; вміє впроваджувати інновації у власну педагогічну практику та адаптувати їх до різних умов навчального процесу.

ПРН 25. Вміє взаємодіяти з учасника освітнього процесу, щодо прийняття спільних рішень.

ПРН 26. Вміє роз'яснювати учасникам освітнього процесу роль оцінювання в навчальному поступі, його процедури та залучати 14 здобувачів освіти до оцінювання, взаємодіяти зі здобувачами освіти та їхніми батьками та іншими учасниками освітнього процесу щодо планування подальшої освітньої траєкторії.

4. Передумови для вивчення навчальної дисципліни

Пререквізитами до освітнього компоненту «Менеджмент в освіті» є навчальні дисципліни: «Педагогіка», «Психологія», «Цифрові технології в професійній діяльності», Вступ до спеціальності, Громадянська освіта та основи правових знань.

5. Програма навчальної дисципліни

5.1. Зміст навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Тема 1. Сучасні фінансово-економічні засади управління освітою

Нормативно-правова база фінансово-економічного розвитку освіти.

Сутність понять: фінансування освіти, фінансово-економічні засади управління освітою, економіка освіти.

Основні засади державної політики в галузі освіти. Принципи фінансування освітньої галузі.

Основи бюджетного процесу в освіті. Поняття: бюджет, бюджетний процес, бюджетна класифікація. Етапи бюджетування. Поточні та капітальні видатки бюджету. Бюджетний запит. Міжбюджетні трансферти, освітні субвенції та дотації. Бюджетування як інструмент розподілу ресурсів.

Матеріально-технічна база та майно закладів освіти. Склад і структура основних засобів та активів закладів освіти. Оцінка зносу, амортизація та відтворення основних засобів. Інвестиції в освітню інфраструктуру.

Тема 2. Фінансова автономія та механізми фінансування закладів освіти

Сутність фінансової автономії. Фінансова автономія в контексті децентралізації управління освітою. Переваги, ризики та рівні фінансової автономії закладів освіти. Становлення фінансової автономії закладів освіти в Україні.

Особливості фінансування за рівнями і формами власності. Механізми фінансового забезпечення закладів дошкільної, загальної середньої (державної, комунальної та приватної форм власності) та позашкільної освіти.

Поняття фінансового механізму системи освіти. Основні види фінансування освіти: базове (блочне) фінансування, державне (соціальне) замовлення, освітні субвенції, кредитні та грантові інструменти фінансування. Основні та додаткові джерела фінансування освіти.

Фінансування освіти з бюджетів територіальних громад. Додаткові дотації.

Міжнародна практика фінансування освіти. Фінансування освіти у країнах Європейського Союзу. Порівняльний аналіз централізованих і децентралізованих моделей у країнах Європейського Союзу.

Тема 3. Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом

Кошторис закладу освіти як основний фінансовий документ. Структура, види та порядок затвердження кошторису. Розрахунок власних надходжень закладів освіти (спеціальний фонд).

Управління бюджетом закладів освіти.

Фінансове планування та аналіз діяльності закладу освіти: методики складання та аналіз виконання кошторису; планування доходів і видатків; моніторинг фінансового стану та оцінка ефективності використання коштів.

Основи організації бухгалтерського обліку. Структура фінансової та бюджетної звітності. Взаємодія закладу освіти з органами Державної казначейської служби України за умов самостійного ведення бухгалтерії.

Тема 4. Фандрайзинг та благодійна діяльність як додаткові джерела фінансування освіти

Фандрайзинг – методика залучення додаткових коштів. Сутність поняття «фандрайзинг». Основні категорії: об’єкт, суб’єкт, завдання фандрайзингової діяльності. Класифікація донорів та стратегії взаємодії з ними. Інструменти, канали та правила успішного фандрайзингу. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні.

Правові та організаційні засади благодійної діяльності. Цілі, види та напрями благодійної допомоги. Порядок заснування, державна реєстрація та правовий статус благодійного фонду закладу освіти (розробка Статуту, органи управління). Облік благодійних внесків та майна. Публічність і прозорість у використанні залучених ресурсів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ ІІ
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Тема 5. Менеджмент – наука і мистецтво управління

Історичні передумови виникнення менеджменту. Становлення перших теорій управління освітою. Сучасні підходи до управління освітою. Українські та зарубіжні технології управління освітою. Об’єкт, предмет та завдання менеджменту освіти. Предмет, продукт і результат праці менеджера закладу освіти. Закони, закономірності, принципи менеджменту освіти. Еволюція та класифікація принципів менеджменту.

Види менеджменту. Етапи менеджменту. Модель менеджменту 3.0 та її особливості. Мистецтво менеджменту.

Тема 6. Сучасні концепції управління закладам освіти

Сучасні теорії і концепції освітнього менеджменту Теорія і практика освітнього менеджменту. Стратегічне управління, його особливості та інструменти. Стратегічний вибір. Сценарне планування та його роль в побудові стратегії закладу освіти. Ознаки стратегічного управління освітньою установою. Зовнішня та внутрішня комунікації закладів освіти в реалізації стратегії. Сутність та функції стратегічного планування. Традиційні та інноваційні технології управління, їх порівняльна характеристика. Технології управління за результатами. Технологія управління за компетенціями.

Тема 7. Функції управління у професійній діяльності менеджера закладу освіти

Сутність та зміст планування як функції менеджменту. Види планування та їхній взаємозв'язок. Сутність сценарного планування. Етапи процесу планування. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту. Сутність та види організаційної структури управління. Мотивація як загальна функція менеджменту. Процес мотивації. Мотиваційний профіль працівника. Мотиви, тренди та інструменти мотивації працівників закладів освіти.

Поняття контролю та його місце в системі управління. Контроль як загальна функція менеджменту Цілі, принципи, етапи функції контролю. Система контролю та умови її ефективного функціонування. Види управлінського контролю. Регулювання як загальна функція менеджменту Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Управлінські функції в діяльності менеджера освіти.

Тема 8. Технологія прийняття управлінського рішення

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Основні ознаки управлінського рішення. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделювання в менеджменті. Моделі прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття управлінських рішень. Різновиди технологій прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень: сутність та класифікація. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.

Тема 9. Самоменеджмент, Або як побудувати успішну кар'єру?

Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту. Концепції самоменеджменту: концепція Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, концепції Бербеля і Хайнца Швальбе. Основна мета, переваги та недоліки самоменеджменту. Функції самоменеджменту. Сучасні наукові погляди на сутність тайм-менеджменту, відмінні риси тайм-менеджменту та самоменеджменту. Основні принципи тайм-менеджменту. Методи тайм-менеджменту. Постановка цілей. Система, принципи та

правила планування часу менеджера. Принцип Паретто, метод Альпи їх роль у самоменеджменті. Технологія самоменеджмету, її роль у побудові кар'єри.

Тема 10. Менеджер освіти XXI, хто він?

Компетентність менеджера освіти XXI століття. Місія менеджера освіти. Ролі менеджера в сучасному освітньому середовищі. Загальна типологія менеджерів. Основні стилі управління у діяльності менеджера. Професіоналізм, його складові: професійна культура, управлінська майстерність, володіння управлінськими технологіями. Модель сучасного менеджера-професіонала в освіті. Специфіка управління персоналом в закладі освіти. Командний менеджмент як інноваційна форма управління. Менеджер та якість освіти.

5.2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	п	с.р.		л	п	с.р.
Змістовий модуль 1 «Управління економічною діяльністю закладу освіти»								
Сучасні фінансово-економічні засади управління освітою	8	2	2	4	8	-	-	6
Фінансова автономія та механізми фінансування закладів освіти	8	2	-	6	8	-	2	6
Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом	8	2	2	4	8	2	2	4
Фандрайзинг та благодійна діяльність як додаткові джерела фінансування освіти	6	2	2	2	6	-	-	6
Разом за змістовим модулем 1	**30**	**8**	**6**	**16**	**30**	**2**	**4**	**22**
Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»								
Менеджмент – наука і мистецтво управління	10	2	-	8	10	2	-	8
Технологія SWOT-аналізу як інструмент стратегічного управління закладом освіти	10	2	2	6	10	-	2	8
Функції управління у професійній діяльності	10	2	2	6	10	-	-	8

менеджера закладу освіти								
Управлінське рішення: талант/уміння/досвід	10	2	2	6	10	2	2	8
Самоменеджмент, Або як побудувати успішну кар'єру?	10	2	2	6	10	2	2	8
Менеджер XXI століття, який він?	10	2	-	8	10	-	-	10
Разом за змістовим модулем 2	**60**	**12**	**8**	**40**	**60**	**6**	**6**	**50**
Усього годин	**90**	**20**	**14**	**56**	**90**	**8**	**10**	**72**

5.3. Теми лекцій

№ з/п	№ теми	Назва теми	Кількість годин	
			денна форма	заочна форма
		Змістовий модуль 1 «Управління економічною діяльністю закладів освіти»		
1	1	Сучасні фінансово-економічні засади управління освітою	2	-
2	2	Фінансова автономія та механізми фінансування закладів освіти	2	-
3	3	Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом	2	2
4	4	Фандрайзинг та благодійна діяльність як додаткові джерела фінансування освіти	2	-
		Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»		
5		Менеджмент - наука і мистецтво управління	2	2
6		Функції управління у професійній діяльності менеджера закладу освіти	2	-
7		Управлінське рішення: талант/уміння/досвід	2	2
8		Командний менеджмент: від лідерства до синергії.	2	-
9		Самоменеджмент, Або як побудувати успішну кар'єру?	2	2
10		Менеджер XXI століття, який він?	2	-
		Разом	**20**	**8**

5.4. Теми практичних занять

№ з/п	№ теми	Назва теми	Кількість годин	
			денна форма	заочна форма
		Змістовий модуль 1 «Управління економічною діяльністю закладів освіти»		
1	1.	Фінансування закладів освіти: український та зарубіжний досвід.	2	2
2	3.	Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом.	2	2
3	4.	Фандрайзинг та благодійна діяльність як додаткові джерела фінансування освіти.	2	-
		Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»		
4	5.	Технологія PEST, SWOT-аналізу як інструменти стратегічного управління закладом освіти	2	-
5	6.	Управлінський інструментарій освітнього менеджера	2	2
6	7.	Технологія прийняття управлінського рішення	2	2
7	8.	Тайм-менеджмент у професійній діяльності сучасного управлінця	2	2
		Разом	**14**	**10**

5.5. Самостійна робота

№ з/п	№ теми	Назва теми	Кількість годин	
			денна форма	заочна форма
		Змістовий модуль 1 «Управління економічною діяльністю закладів освіти»		
1	1	Бюджетне законодавство у сфері освіти.	4	6
2	2	Фінансова відповідальність керівника в умовах автономії.	6	6
3	3	Фінансове планування та аналіз діяльності закладу освіти.	4	4
4	4	Цифрові інструменти фандрайзингу та краудфандингові платформи.	2	6
		Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»		
5	5	Місія, стратегія і тактика управління закладом освіти	8	8

6	6	Закони, закономірності та принципи менеджменту.	6	8
7	7	Методи прийняття управлінських рішень	6	8
8	8	Інформація та комунікації в менеджменті	6	8
9	9	Модель сучасного менеджера освіти	6	8
10	10	Моніторингові технології в менеджменті	8	10
		Разом	**56**	**72**

5.6. Орієнтовна тематика індивідуальних завдань

№ з/п	Назва теми
1	Фінансування освіти в сучасних умовах
2	Фінансування освіти у країнах Європейського Союзу
3	Матеріально-технічна база закладу освіти
4	Форми фінансування державою закладів системи освіти
5	Фінансування освітньої галузі територіальних громад
6	Додаткові джерела фінансування освіти
7	Бюджетна класифікація в освіті
8	Кошторис – головний фінансовий документ закладу освіти
9	Школа в умовах децентралізації фінансово-господарської діяльності
10	Взаємодія між школою та благодійним фондом
11	Реалізація освітніх стратегій в контексті дії Закону України «Про освіту»
12	Менеджмент освітніх інновацій. Складові освітньої інновації
13	Структура інноваційного менеджменту
14	Професіограма, портфоліо, сайт педагога
15	Освітній заклад як об’єкт управління
16	Складові професійної культури менеджера освіт

6. Форми та методи навчання

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» використовуються наступні форми та методи навчання:

Форми навчання: лекції (традиційні, проблемні, інтерактивні); практичні заняття; консультації (індивідуальні та групові); самостійна робота здобувачів освіти; дистанційне навчання із застосуванням електронних освітніх платформ (MOODLE); виконання та захист проєктів, презентацій; науково-дослідна робота студентів.

Методи навчання: словесні методи: пояснення, розповідь, бесіда, дискусія; наочні методи: демонстрація, ілюстрація, використання мультимедійних презентацій, відеоматеріалів; практичні методи: виконання вправ, практичних робіт, розв’язування ситуаційних завдань; проблемно-пошукові методи: проблемний виклад, дослідницький метод; інтерактивні методи: мозковий штурм, робота в малих групах,

кейс-метод, дебати; метод проєктів; метод аналізу конкретних ситуацій; інформаційно-комунікаційні методи із застосуванням цифрових технологій та онлайн-ресурсів.

Вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» та обрані форми і методи навчання безпосередньо сприяють формуванню м'яких навичок (soft skills) здобувачів вищої освіти:

Проєктне навчання сприяє розвитку критичного мислення, комунікації, командної роботи та креативності. Розробка кошторисів закладів освіти, проєктів статутів благодійних фондів та стратегій розвитку закладу освіти в умовах автономії дозволяє магістрантам працювати над реальними управлінськими завданнями, розв'язувати проблеми фінансування та освітньої діяльності, співпрацювати з іншими та презентувати свої ідеї.

Ділові ігри та симуляції дозволяють студентам зануритися в різні управлінські ситуації (наприклад, імітація діяльності керівника закладу освіти, проведення педагогічних рад, перемовини з донорами чи органами місцевого самоврядування, а також вирішення конфліктів у педагогічному колективі), де вони мають вирішувати суперечки, адаптуватися до нових обставин і використовувати свої емоційні та комунікативні навички.

Дебати та дискусії розвивають навички аргументації, слухання та критичного мислення. Дискусії щодо моделей фінансової автономії закладів освіти, оптимізації освітньої мережі, етики освітнього менеджера та впровадження інновацій стимулюють здобувачів розглядати різні погляди, аналізувати нормативно-правові підстави та обґрунтовувати свою позицію.

Рефлексія та самоаналіз. Включення рефлексивних практик, таких як розробка індивідуальної технології самоменеджменту, SWOT-аналіз власного управлінського потенціалу, оцінка прийнятих управлінських рішень та ведення журналів саморозвитку, допомагає здобувачам краще розуміти свої емоції, сильні та слабкі сторони, визначати напрями кар'єрного зростання, а також ставати більш усвідомленими у своїх діях і рішеннях.

Інтерактивне та цифрове навчання. Використання інтерактивних платформ і технологій, таких як онлайн-сервіси для управління проєктами, цифрові інструменти тайм-менеджменту та освітнє середовище MOODLE, дозволяє студентам розвивати адаптаційні та технічні навички, гнучкість мислення, а також підвищувати креативність при розв'язанні практичних завдань освітнього менеджменту.

7. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент в освіті» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

– стандартизовані тести;
– поточне опитування;
– презентації результатів виконаних індивідуальних завдань;
– засоби комунікації (коментоване оцінювання, взаємооцінювання тощо);

8. Форми контролю

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент в освіті» використовуються такі форми контролю:

– поточний контроль здійснюється у формі оцінювання результатів навчальної діяльності студентів на семінарських заняттях та виконання ними завдань самостійної роботи;

– модульний контроль застосовується після вивчення логічно завершеної частини навчальної дисципліни, оцінка модульного контролю складається з балів, накопичених упродовж вивчення змістового модуля та підсумкового контролю з модуля, який проводиться у формі тестування на сервері електронних ресурсів MOODLE;

– підсумковий контроль проводиться у формі екзамену (тестування на сервері електронних ресурсів MOODLE у термін, визначений графіком підсумкового контролю).

9. Критерії та порядок оцінювання результатів навчання. Політика оцінювання.

Критерії оцінювання на практичних заняттях:

За роботу на практичному занятті студент може отримати **5 -10 балів.**

5 (10-9) балів: студент демонструє ґрунтовні знання матеріалу практичного заняття в повному обсязі, вміє вільно висловлює думку з проблемних питань заняття, виявляє креативність у розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.

4 (8-7) балів: студент демонструє повні, систематичні знання з практичного заняття, вміє вільно висловлює думку з проблемних питань заняття, самостійно аналізує події, явища, факти, однак при викладі матеріалу студент допускає несуттєві помилки.

3 (6-5) балів: студент демонструє знання основного матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхневу обізнаність у проблемних питань заняття, допускає суттєві помилки при викладі матеріалу, але спроможний усунути їх із допомогою викладача.

2 (4-3) бали: студент демонструє фрагментарні знання матеріалу практичного заняття, що складає менше 50% необхідного обсягу, не знає основної політологічної термінології, не вміє логічно висловлюватися.

1 (2-1) бали: студент демонструє фрагментарні знання практичного заняття, які є частково правильними; відповідь містить грубі помилки у аналізі подій, явищ, фактів, використанні політологічної термінології, відзначається порушенням логіки викладу, неаргументованим висвітленням проблеми.

0 балів: студент не володіє знаннями з практичного заняття, відповідь неправильна або відсутня взагалі.

Критерії оцінювання самостійної роботи

Навчальний матеріал, опрацьований в процесі самостійної роботи оцінюється на практичному занятті, під час тестового контролю, за окремі виконані завдання за 5-ти бальною шкалою.

Остаточна оцінка за курс розраховується наступним чином:

Види оцінювання	**% від остаточної оцінки**
Модуль 1: опитування під час занять, тести, практичні завдання, обговорення кейсів	35
Модуль 2: опитування під час занять, тести, практичні завдання, обговорення кейсів	40
Екзамен – підсумкове тестування	25
Всього	100

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне і модульне оцінювання								Екзамен	Підсумкова оцінка
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2					
Заняття 1	Заняття 2	Заняття 3	ПТ ЗМ 1	Заняття 4	Заняття 5	Заняття 6	Заняття 7		
10	10	5	10	10	10	10	10		
35				**40**				**25**	**100**

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка ECTS 100-бальна	Оцінка ECTS літерна	Оцінка за національною шкалою
		Екзамен
90 – 100	**A**	відмінно
85 – 89	**B**	добре
75 – 84	**C**	
65 – 74	**D**	задовільно
60 – 64	**E**	
35 – 59	**Fx**	незадовільно
0 – 34	**F**	

Політика щодо дедлайнів та перескладання: Перескладання модулів відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин.

У випадку виникнення конфліктних ситуацій, керуватися нормами «Положення щодо врегулювання конфліктних ситуацій у Тернопільському національному педагогічному університеті імені Володимира Гнатюка»

Політика щодо академічної доброчесності: Дотримуватися «Положення про академічну доброчесність та етику академічних взаємовідносин у Тернопільському національному педагогічному університеті імені Володимира Гнатюка»

Списування під час розв'язання тестових завдань та написання контрольних робіт є забороненим. Доцільність та дозвіл використання мобільних пристроїв визначається викладачем у кожному конкретному випадку під час підготовки практичних завдань в процесі заняття.

Політика щодо відвідування: Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, дуальна форма здобуття освіти, працевлаштування, міжнародне стажування) навчання може відбуватись в онлайн форматі за погодженням із керівником курсу.

10. Політика використання ШІ в межах навчальної дисципліни

Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) під час вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» спрямоване на розвиток цифрових компетентностей сучасного управлінця, розширення дослідницьких можливостей та оптимізацію аналітичної діяльності здобувачів вищої освіти.

Допускається етичне, прозоре та відповідальне використання інструментів генеративного ШІ (як-от ChatGPT, Claude, Copilot тощо) як допоміжного засобу для генерації ідей та проведення первинного мозкового штурму (наприклад, під час розробки проєктів розвитку закладів освіти, фандрайзингових стратегій чи концепцій самоменеджменту); систематизації, структурування та пошуку вихідних аналітичних даних, прикладів світового й вітчизняного досвіду освітнього менеджменту; стилістичного редагування, коригування, перекладу та покращення візуального оформлення матеріалів і презентацій.

Під час вивчення навчальної дисципліни допускається (часткове) використання систем ШІ із дотриманням «Політики використання штучного інтелекту у науково-технічній та інноваційній діяльності» Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка» https://tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2025/polityka_AI.pdf .

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

1. Мультимедійний проектор, ноутбук, проекційний екран – демонстрація презентацій.
2. Комп'ютери з доступом до Інтернету – проведення підсумкового контролю.

12. Рекомендована література

Основна

1. Бойко М. Зарубіжний досвід управління якістю вищої педагогічної освіти. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics, Том 11 (21) Випуск 21. Харків, 2021. С. 32-38 DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0255-11(21)-15

2. Бойко М.М. Технологія SWOT-аналізу в управлінні якістю підготовки майбутнього вчителя у педагогічному університеті. Наукові записки ТНПУ імені В. Гнатюка. Серія: педагогіка. 2018. № 2. С. 6–13.

3. Литвин Л. М. Управління фінансово-економічною діяльністю закладів освіти. Навчально-методичний посібник. Тернопіль, ТНПУ, 2021. 82 с.

4. Литвин Л., Григорук А., Шуман В. Фандрейзинг та участь у грантових програмах як складові фінансової стійкості закладів вищої освіти. Економіка та суспільство, 2025. № 79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-34

5. Литвин Любов. Ціннісні виклики та ризики фінансової автономії закладів освіти в сучасних умовах. / Ціннісні орієнтири в сучасному світі: теоретичний аналіз та практичний досвід: збірник тез VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 травня 2026 р., м. Тернопіль. ТНПУ ім. В.Гнатюка. / Ред. кол.: Морська Н. Л., Литвин Л. М., Поперечна Г. А.. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В. 2026. С. 212-215.

6. Менеджмент в освіті: підручник / за ред. проф. В.Крижка. К.: Освіта України, 2020. 465 с.

7. Соляр В.В. Управління фінансово-економічною діяльністю в закладах освіти: путівник для керівника: навчальний посібник для підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти… / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2026. 269 с.

8. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с.

9. Юрген Апелло Менеджмент 3.0. Agail – менеджмент. Лідерство та управління командами / пер.з англ Г. Якубовська. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.

10. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник / З. В. Юринець,О.В. Макара. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/354783166_Samomenedzment_Navcalnij_posibnik

11. Boyko M., Petryshyna O., Communicative management in present-day university. SHS Web of Conferences 104, 02012 (2021). P. 1–6. URL: https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000724441700001?SID=D5YwcYIlIpeqBMdLnp6

12. Boyko M. Self-management in the training of future teachers: content and technologies. *The scientific heritage*. 2020. No 48. P. 16–20. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/16540

13. Boiko M., Henseruk H., Buyak B., Kravets V., Tereshchuk H. Digital transformation of the learning environment in the university. *Innovative Educational Technologies, Tools and Methods for E-learning Scientific Editor Eugenia Smyrnova-*

Trybulska "E-learning": monograph. 2020. Vol. 12. P. 325–335

14. Boyko M., Henseruk H.& Henseruk Y. Preparation of Future Humanities Teachers for the Use of Stem Technologies in Professional Activities. *E-learning in the Transformation of Education in Digital Society* : Scientific Editor Eugenia Smyrnova-Trybulska. "E-learning", 14, Katowice–Cieszyn 2022, P. 242–256.

15. Communication in Developing Digital Competence of Future Professionals / H. Henseruk, M. Boyko, H. Tsepeniuk. *International Conference on New Trends in Languages, Literature and Social Communications (ICNTLLSC 2021)*. Atlantis Press, 2021. P. 158–165. URL: https://www.atlantis-press.com/proceedings/icntllsc-21/125957107.

16. Sokrovolska, N., Poliak-Sverhun, M., Lytvyn, L., Shchokin, R., & Hryhorieva, N. (2026). Financial Autonomy and Institutional Performance under Economic Instability: Evidence from Educational Systems. *Journal of Applied Economic Sciences*, Volume XXI, Summer, 3(93), 877 – 891. https://doi.org/10.57017/jaes.v21.3(93).10

Допоміжна

1. Біленко, Д. В. Фінансово-економічна модель розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. №2 (145). С. 13-20. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16238/1/V145_P013-020.pdf

2. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

3. Гевко І.Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.

4. Захлюпаний В.. Як перемкнути бюджет школи з режиму виживання в режим розвитку. Практика управління закладом освіти, 2019. №4. С.12-18.

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

6. Копитко М. І. Управління інноваціями: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

7. Краус К.М., Краус Н.М., Нікіфоров П.О., Поченчук Г.М.. Фінансові інструменти економічного розвитку: навчально-методичний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп. 2020. 210 с.

8. Краус К.М., Станішевська Н.В.. Сучасна українська практика управління фінансово-економічною діяльністю навчальних закладів. Економіка, фінанси та управління сучасним містом: можливості, проблеми, перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ: КУБГ. 2019. С.47–49.

9. Литвин Любов. Зарубіжний досвід фінансування освіти: перспективи застосування в Україні./ Україна – Європа – Світ. Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Історія, міжнародні відносини / Гол. редактор Л. М. Алексієвець. Вип. 19. Тернопіль: Вид-во ТНПУ ім.. В. Гнатюка, 2017. С. 393-397.

10. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

11. Марусіна Л.М. Фінансово-економічний стан закладів загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2018. №4(64). С.102-106.

12. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

13. Нємець Л. М. Педагогічний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Нємець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86с.

14. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвскі В. К., 2017. 128 с.

15. Огородник М.І.. Організаційна автономія як імператив управлінської діяльності. Управління школою, 2019. №31/33. С.53–54.

16. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf

17. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2018. 420 с.

18. Управління загальноосвітнім навчальним закладом у сучасних умовах : методичні рекомендації / ред. А. Ф. Шегеда. Х. : Видавнича група «Основа», 2015. 128 с.

19. Управління шкільним бюджетом /В. Громовий, О. Ковальчук, Т. Оленич, Л.Паращенко, Ю. Шукевич; за заг. ред. С. Калашнікової. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2012. 243 с.

20. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2019. 332 с.

21. Шапоренко, О. І., Паращенко, Л. І. Механізми державного регулювання фінансово-економічної діяльності вищих навчальних закладів. Вчені записки Університету «КРОК», К.: 2018. № 4 (52). С.140-147.

22. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

13. Інформаційні інтернет-ресурси

1. ЕНМКД Менеджмент в освіті / доц. Бойко М.М., Литвин Л. М. Management in education / Mariya Boyko, Lybov Lytvyn. URL: https://elr.tnpu.edu.ua/course/view.php?id=1616
2. Закон України «Про академічну доброчесність» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text
3. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-

zahalnoi-serednoi-osvity

4. Професійний стандарт «Керівника (директор) закладу загальної середньої освіти» https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti

5. Офіційний сайт Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua

6. Закон України «Про освіту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

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

8. Закон України «Про професійну освіту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/103/98-%D0%B2%D1%80#Text

9. Закон України «Про фахову передвищу освіту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text

10. Закон України «Про повну загальну середню освіту». .URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text

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

12. Закон України «Про позашкільну освіту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

13. Бюджетний кодекс України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.

14. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5073-17#Text

15. Податковий кодекс України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/2755-17.

16. Портал Верховна Рада України (законодавство). URL: https://zakon.rada.gov.ua

17. Цивільний кодекс України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/435-15.

14. Перелік рекомендованих ресурсів з неформальної та/або інформальної освіти, за результатами проходження яких можуть бути визнані результати навчання з освітнього компоненту (за наявності)

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» для здобувачів освіти надається можливість опанування змістовних елементів (тем, модулів тощо) в умовах неформальної освіти. Валідація результатів таких елементів неформального навчання передбачає представлення студентам сертифікату про проходження курсу, участі у тренінгах, конференції та презентації отриманих результатів і сформованих компетентностей та навичок у форматі усної доповіді, відео тощо. Максимальна кількість балів, які можуть бути перезарахованими в

результаті опанування змістовних елементів (тем, модулів тощо) в умовах неформальної освіти – до 20 балів.

15. Комунікація та етика взаємодії

Комунікація між викладачем і здобувачами освіти здійснюється під час занять, консультацій, через корпоративну електронну пошту та систему дистанційного навчання. Консультації проводяться згідно з графіком або за попередньою домовленістю.

У разі відсутності на занятті з поважних причин здобувач освіти повинен повідомити викладача та відпрацювати пропущений матеріал у встановленому порядку.

Учасники освітнього процесу зобов’язані дотримуватися принципів взаємної поваги, академічної доброчесності, толерантності та професійної етики. Під час спілкування очікуються коректність, відповідальність, конструктивний діалог і повага до думок інших учасників освітнього процесу.