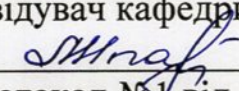
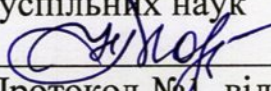


**Міністерство освіти і науки
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка**

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 (за предметними спеціальностями)
(код і назва спеціальності)

Предметні спеціальності:

A4.06 Середня освіта (Хімія)

A4.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини)

Освітня програма Середня освіта (Хімія, біологія та здоров'я людини)
(назва освітньої програми)

2026 – 2027 навчальний рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент у освіті» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Середня освіта (Хімія, біологія та здоров'я людини)» за предметними спеціальностями А4.06 Середня освіта (Хімія), А4.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини) 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 (Хімія, біологія та здоров'я людини)
2	Спеціальність	A4 Середня освіта (за предметними спеціальностями)
3	Предметні спеціальності	A4.06 Середня освіта (Хімія) A4.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини)
4	Галузь знань	A Освіта
5	Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
	Форма навчання	очна (денна), заочна
6	Статус дисципліни	обов'язкова
7	Мова навчання	українська
8	Курс	перший
9	Семестр	перший
10	Обсяг дисципліни в кредитах ЄКТС	3 кредити
11	Загальна кількість годин	90 год
12	Кількість змістових модулів	2 змістових модулі
11	Аудиторні заняття (год.)	денна форма навчання – 30 год, заочна форма навчання – 12 год.
12	Лекції (год.)	денна форма навчання – 16 заочна форма навчання – 4
13	Практичні заняття / Лабораторні семінарські (год.)	денна форма навчання – 14 год, заочна форма навчання – 8 год
14	Самостійна робота (год.)	денна форма навчання – 60 год, заочна форма навчання – 78 год
15	Вид ІНДЗ	-
16	Форма підсумкового контролю	залік
17	Електронна адреса дистанційного курсу	https://elr.tnpu.edu.ua/course/view.php?id=1616

Частка годин аудиторних занять становить:

для денної форми навчання – 33,3 %;

для заочної форми навчання – 13,3 %

1. 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 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 українським 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, сучасними 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 спроектувати побудову успішної кар'єри.

2. Компетентності та результати навчання

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» здобувачами другого магістерського рівня вищої освіти ОП є формування у здобувачів таких компетентностей:

ЗК 3. Здатність спілкуватися державною мовою в професійній діяльності, комунікувати та взаємодіяти з учасниками освітнього процесу, батьками/опікунами, колегами в професійних спільнотах, використовувати іноземну мову для освітньої/наукової діяльності.

ЗК 4. Здатність до системного, критичного мислення та прийняття конструктивних рішень на основі сформованих загальнолюдських цінностей, логічних аргументів та перевірених фактів.

ЗК 5. Здатність до генерування нових ідей на основі виявлення та розв'язання проблем; професійної діяльності на основі ініціативності, творчості та підприємливості.

ЗК 6. Здатність працювати в команді, мотивувати людей до досягнення спільної мети у сфері професійної діяльності; взаємодіяти з представниками професійних груп різного рівня на засадах суб'єкт-суб'єктних відносин, партнерства та підтримки (наставництво, супервізія тощо).

ЗК 7. Здатність самоорганізовуватися, адаптовуватися до нових ситуацій; діяти автономно, приймати ефективні рішення і відповідати за їх виконання, оцінювати ризики, дотримуючись принципів неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

СК 3. Здатність планувати, організовувати освітній процес та осередки навчання, виховання й розвитку здобувачів освіти з хімії, біології, інтегрованих курсів; прогнозувати результати освітнього процесу з використанням різних видів й форм навчальної й пізнавальної діяльності, урахуванням вікових особливостей, індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів здобувачів освіти, їхнього психоемоційного стану.

СК 8. Здатність взаємодіяти з учасниками освітнього процесу на партнерських засадах, використовувати інструменти ефективної співпраці; формувати міжособистісні взаємини здобувачів освіти у спільноті на основі усвідомлення рівних можливостей та антидискримінаційних вимог, мотивації, сприяння розвитку їхньої позитивної самооцінки, я-ідентичності.

СК 9. Здатність організовувати безпечне, здоров'язбережувальне освітнє середовище; здійснювати профілактично-просвітницьку роботу із здобувачами освіти та іншими учасниками освітнього процесу щодо безпеки життєдіяльності, санітарії та гігієни; формувати у здобувачів освіти культуру здорового та безпечного способу життя; надавати психологічну допомогу учасникам освітнього процесу.

СК 10. Здатність створювати умови, які забезпечують функціонування інклюзивного освітнього середовища, забезпечувати педагогічну підтримку осіб з особливими освітніми потребами; забезпечувати в освітньому середовищі сприятливі умови для кожного здобувача освіти; формувати спільноту здобувачів, у якій поважають і враховують права кожного.

СК 11. Здатність до інноваційної діяльності, інтегрування освітніх/наукових інновацій у власну педагогічну практику.

СК 12. Здатність здійснювати професійний розвиток власної педагогічної діяльності і визначати індивідуальні професійні потреби, вибудовувати власну траєкторію професійного розвитку впродовж життя.

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

РН 1. Застосовувати знання норм і стилів української мови, стратегії комунікації з учасниками освітнього процесу державною та іноземною мовами для здійснення професійної діяльності;

РН 3. Демонструвати знання методики моделювання змісту навчальних предметів хімії і біології, інтегрованих курсів; ключових і предметних компетентностей, наскрізних умінь здобувачів повної середньої освіти; вимог до результатів навчання, визначених Державними стандартами та рівнів сформованості відповідних компетентностей; сучасних й ефективних технологій навчання, виховання й розвитку здобувачів освіти засобами навчальних предметів/інтегрованих курсів; способів організації дослідницької діяльності здобувачів в освітньому процесі.

РН 5. Оперувати знаннями вимог законодавства щодо академічної доброчесності й використання об'єктів авторського права, мережевого етикету в професійній діяльності; правил безпеки в цифровому середовищі; підходів до організації освітнього процесу з використанням цифрових технологій.

РН 9. Добирати доцільні форми, методи й засоби навчання; застосовувати інноваційні технології навчання, впроваджувати технології й методики особистісно зорієнтованого навчання для формування та розвитку ключових компетентностей і наскрізних умінь, визначених стандартами освіти; ціннісних ставлень, системного та критичного мислення учнів засобами навчальних предметів/інтегрованих курсів; вирішувати практичні завдання, що вимагають синтезу знань з різних освітніх галузей ЗЗСО.

РН 12. Планувати й здійснювати освітній процес з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей здобувачів освіти, їхніх потреб, здібностей, інтересів і можливостей; створювати умови формування позитивної самооцінки здобувачів освіти, формування мотивації до навчання; використовувати практики ефективної взаємодії учасників освітнього процесу; використовувати інструменти забезпечення інклюзивного навчання; забезпечувати педагогічну підтримку осіб з особливими освітніми потребами.

РН 14. Прогнозувати результати освітнього процесу на засадах компетентнісного, діяльнісного та особистісно зорієнтованого підходів; здійснювати освітню діагностику (аналіз, оцінювання, самооцінювання, взаємооцінювання, рефлексію та корекцію) результатів навчання учнів, розробляти критерії та застосовувати різні форми оцінювання з хімії, біології, інтегрованих курсів.

РН 15. Виконувати трудові функції сучасного педагога; створювати здоров'язбережувальне освітнє середовище з урахуванням правил безпеки життєдіяльності та дій у надзвичайних ситуаціях, протидії булінгу, різним проявам насильства та дискримінації; залучати інших суб'єктів освітнього середовища (батьки, опікуни, громада) щодо освітніх проблем, стратегії Глобальних цілей сталого розвитку, популяризації природничої освіти.

РН 16. Самостійно вчитися впродовж життя, здійснювати моніторинг і рефлексію власної педагогічної діяльності, визначати потреби і планувати власний професійний розвиток.

РН 17. Виявляти мовну стійкість і відповідальність у дотриманні мовного законодавства, сприяти налагодженню конструктивної взаємодії між учасниками освітнього процесу

РН 18. Виявляти автономію й відповідальність за виконання трудових функцій сучасного педагога, його методичної діяльності, партнерської взаємодії з учасниками освітнього процесу; провадження освітнього процесу; організації безпечного та здорового освітнього середовища, використання оптимальних форм, засобів і стратегій формування культури здорового й безпечного способу життя здобувачів освіти; дотримання правил підтримки особистого фізичного та психоемоційного здоров'я.

РН 19. Виявляти авторитетність, інноваційність, самостійність і автономію, дотримуватися принципів неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності; надавати пріоритетність розвитку нових ідей або процесів у передових контекстах професійної діяльності.

4. Передумови для вивчення навчальної дисципліни

Пререквізитами до освітнього компоненту «Менеджмент в освіті» є навчальні дисципліни: «Педагогіка», «Психологія», «Цифрові технології в професійній діяльності». «Здоров'я та безпека людини».

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 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 II УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Тема 5. Менеджмент – наука і мистецтво управління

Історичні передумови виникнення менеджменту. Становлення перших теорій управління освітою. Українські та зарубіжні технології управління освітою. Об'єкт, предмет та завдання менеджменту освіти. Предмет, продукт і результат праці менеджера закладу освіти. Менеджмент у сфері середньої, передфахової вищої та вищої освіти. Закони, закономірності, принципи менеджменту освіти. Еволюція та класифікація принципів менеджменту. 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. Методологія стратегічного планування Традиційні та інноваційні технології управління, їх порівняльна характеристика. Технології управління за результатами. Технологія управління за компетенціями. Українські та зарубіжні технології управління освітою.

Тема 7. Функції управління у професійній діяльності менеджера закладу освіти

Сутність та зміст планування як функції менеджменту. Види планування та їхній взаємозв'язок. Сутність оперативного 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. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделювання в менеджменті. Моделі прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття управлінських рішень. Ознаки управлінського рішення. Різновиди технологій прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень: сутність та класифікація. Якість управлінських рішень. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керувану. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

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

Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту. Технології самоменеджменту. Концепції самоменеджменту: концепція Л. Зайверта, М.Вудкока і Д.Френсіса, концепції Бербея і Хайнца Швальбе. Основна мета, переваги та недоліки самоменеджменту. Функції самоменеджменту. Основні загальнотеоретичні принципи тайм-менеджменту. Сучасні

наукові погляди на сутність тайм-менеджменту, відмінні риси тайм-менеджменту та самоменеджменту. Методи тайм-менеджменту. Система планування часу менеджера. Постановка цілей. Система, принципи та правила планування часу менеджера. Принцип Паретто, метод Альпи. Тайм-менеджмент.

Тема 10. Менеджер освіти XXI, хто він?

Компетентність менеджера освіти XXI століття. Зміст компетенцій менеджера освіти. Функціональні обов'язки менеджера освіти. Місія менеджера освіти. Загальна типологія менеджерів. Основні стилі менеджменту. Фактори впливу на визначення стилю менеджменту. Компетентність сучасного менеджера освіти. Професіоналізм, його складові: професійна культура, управлінська майстерність, володіння управлінськими технологіями. Модель сучасного менеджера-професіонала в освіті. Специфіка управління персоналом освітнього закладу. Командний менеджмент як інноваційна форма управління. Місія менеджера освіти. Професіоналізм, його складові: професійна культура, управлінська майстерність, володіння управлінськими технологіями. Модель сучасного менеджера.

4.2. 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	-	2	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	6
Фандрайзинг та благодійна діяльність як джерело фінансування освіти	6	-	2	4	6	-	-	6
Разом за змістовим модулем 1	30	6	6	18	30	2	4	24
Змістовий модуль 2								
«Управління освітньою діяльністю»								
Менеджмент – наука і мистецтво управління	10	2	-	8	10	-	-	10
Технології PEST та SWOT-аналізу як інструменти стратегічного управління закладом освіти	10	2	2	6	10	2	2	6
Функції управління у професійній діяльності менеджера закладу освіти	10	-	2	8	10	-	-	10
Управлінське рішення: талант/уміння/ досвід	10	2	2	6	10	-	2	8
Самоменеджмент, Або як побудувати успішну кар’єру?	10	2	2	6	10	-	-	10
Менеджер XXI століття, який він?	10	2	-	8	10	-	-	10
Разом за змістовим модулем 2	60	10	8	42	60	2	4	54
Усього годин	90	16	14	60	90	4	8	78

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	2
3	3	Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом	2	-
4	4	Фандрайзинг та благодійна діяльність як джерело фінансування освіти	-	-
		Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»		
5		Менеджмент – наука і мистецтво управління	2	-
6		Функції управління у професійній діяльності менеджера закладу освіти	-	2
7		Управлінське рішення: талант/уміння/досвід	2	-
8		Командний менеджмент: від лідерства до синергії.	2	-
9		Самоменеджмент, Або як побудувати успішну кар'єру?	2	-
10		Менеджер ХХІ століття, хто він?	2	-
		Разом	16	4

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	2.	Фінансова автономія та механізми фінансування закладів освіти	-	-
3	3.	Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом.	2	2
4	4.	Фандрайзинг та благодійна діяльність як джерело фінансування освіти.	2	-
		Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»		
5	5.	Технології PEST та SWOT-аналізу як інструменти стратегічного управління закладом освіти	2	2
6	6.	Управлінський інструментарій освітнього менеджера	2	2
7	7.	Технологія прийняття управлінського рішення	2	-
8	8.	Тайм-менеджмент у професійній діяльності сучасного управлінця	2	-
		Разом	14	8

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	6
4	4	Цифрові інструменти фандрайзингу та краудфандингові платформи.	4	6
		Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»		
5	5	Місія, стратегія і тактика управління закладом освіти	8	10
6	6	Закони, закономірності та принципи менеджменту.	6	6
7	7	Методи прийняття управлінських рішень	8	10
8	8	Інформація та комунікації в менеджменті	6	8
9	9	Модель сучасного менеджера освіти	6	10
10	10	Моніторингові технології в менеджменті	8	10
		Разом	60	78

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 освіти

6. Форми та методи навчання

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

Форми навчання: лекції (традиційні, проблемні, інтерактивні); практичні заняття; консультації (індивідуальні та групові); самостійна робота здобувачів освіти; дистанційне навчання із застосуванням електронних освітніх платформ.

Методи навчання: словесні методи: пояснення, розповідь, бесіда, дискусія; наочні методи: демонстрація, 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 аналізу конкретних ситуацій (case study); інформаційно комунікаційні методи із застосуванням цифрових технологій та онлайн ресурсів.

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 практичних 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;
- вивчення дисципліни завершується заліком, підсумкова оцінка складається з балів, накопичених упродовж вивчення всього курсу і виставляється на останньому занятті.

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

Критерії оцінювання на практичних заняттях:

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

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.

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.

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

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.

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.

Остаточна оцінка за курс розраховується наступним чином:

Види оцінювання	% від остаточної оцінки
Модуль 1: опитування під час занять, тести, практичні завдання, обговорення кейсів, самостійна робота	50
Модуль 2: опитування під час занять, тести, практичні завдання, обговорення кейсів, самостійна робота	50
Всього	100

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне і модульне оцінювання										Підсум кова оцінка
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2					
Заняття 1	Заняття 2	Заняття 3	Заняття 4	Сам. роб.	Заняття 5	Заняття 6	Заняття 7	Заняття 8	Сам. роб.	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
50					50					100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
90 – 100	A	зараховано
85 – 89	B	
75 – 84	C	
65 – 74	D	
60 – 64	E	
35 – 59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
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*

Під час вивчення навчальної дисципліни допускається (часткове) використання систем ШІ для виконання та проєктування завдань курсу 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](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. 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.
4. Гевко І.Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.
5. Кoberник 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. Крижко В. Менеджмент в освіті : підручник: Освіта України, 2020. 438 с.
9. Литвин Л. М. Управління фінансово-економічною діяльністю закладів освіти. Навчально-методичний посібник. Тернопіль, ТНПУ, 2021. 82 с.
10. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
11. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
12. Менеджмент в освіті: підручник / за ред. проф. В.Крижжа. К.: Освіта України, 2022. 465 с.
13. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, 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., Мархлевські В. К., 2017. 128 с.
15. 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
16. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2018. 420 с.
17. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 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. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
21. Юрген Апельло Менеджмент 3.0. Agail – менеджмент. Лідерство та управління командами / пер.з англ Г. Якубовська. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.
22. 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
23. 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=D5YwcYIIpeqBMdLnp6>
24. 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>
25. 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
26. 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.
27. 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>
28. 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](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. Державне та регіональне управління : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / Архієреєв С. І. та ін. ; за ред. проф. С. І. Архієреєва. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 128 с.
3. Захлюпаний В.. Як перемкнути бюджет школи з режиму виживання в режим розвитку. Практика управління закладом освіти, 2019. №4. С.12-18.
4. 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.
5. 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.

6. 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.
7. Огородник М.І. Організаційна автономія як імператив управлінської діяльності. Управління школою, 2019. №31/33. С.53–54.
8. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2019. 332 с.
9. 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.

13. Інформаційні інтернет-ресурси

1. ЕНМКД Менеджмент в освіті / проф. Бойко М.М., доц. 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.