**Тернопільський національний педагогічний університет**
**імені Володимира Гнатюка**

Кафедра педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти
Кафедра філософії та суспільних наук

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**
Завідувач кафедри педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти
_____Марія ШПАК
«27» серпня 2025 року

Завідувач кафедри філософії та суспільних наук
_____Юрій ДРЕВНІЦЬКИЙ
«28» серпня 2025 року

# РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

# МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ

**Рівень вищої освіти** другий (магістерський)

**Галузь знань** А4 Освіта
(шифр і назва галузі знань)

**Спеціальність** А4. 07 Середня освіта (Географія
(шифр і назва спеціальності)

**Освітня програма** Середня освіта (Географія)
(найменування освітньої програми)

**Мова навчання** українська

**2025 – 2026 навчальний рік**

Робоча програма курсу «Менеджмент в освіті» для магістрів спеціальності А4.07 Середня освіта (Географія), освітньої програми «Середня освіта (Географія).

Розробник:

**Бойко Марія Миколаївна** – доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти;

**Литвин Любов Мирославівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри філософії та суспільних наук.

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти та кафедри філософії та суспільних наук.

Протокол від «27»серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри педагогіки і методики початкової
та дошкільної освіти_____ Марія ШПАК.

Протокол від «28»серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри філософії та суспільних наук_____Юрій ДРЕВНІЦЬКИЙ

## 1. Опис навчальної дисципліни

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Освітня програма | Середня освіта (географія) |
| 2 | Спеціальність | А 4 Середня освіта |
| 3 | Галузь знань | А Освіта |
| 4 | Ступінь вищої освіти | другий (магістерський) |
| 5 | Статус дисципліни | Обов'язкова |
| 6 | Мова навчання | Українська |
| 7 | Курс | 1 |
| 8 | Семестр | 2 |
| 9 | Кількість змістових модулів | 2 |
| 10 | Форма підсумкового контролю | Екзамен |
| 11 | ІНДЗ | - |
| 11 | Обсяг дисципліни в кредитах ECTS | 3 кредити |
| 12 | Загальна кількість годин | 90 |
| 13 | Аудиторні заняття (год.) | Денна форма – 34, заочна форма – 14 |
| 14 | Лекції (год.) | Денна форма – 20, заочна форма – 6 |
| 15 | Практичні заняття (год.) | Денна форма – 14, заочна форма – 8 |
| 16 | Самостійна робота студента (год.) | Денна форма – 56, заочна форма – 70 |

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 37 %;

для заочної форми навчання – 15 %.

## 2. Мета та завдання 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 спроєктувати побудову успішної кар'єри.

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

- ЗК1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК3. Здатність планувати та управляти освітньою діяльністю, забезпечувати та оцінювати якість виконуваних робіт.
- ЗК4. Здатність виявляти та вирішувати проблеми у сфері професійної діяльності, бути критичним і самокритичним.
- ЗК5. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) та приймати обґрунтовані рішення.
- ЗК9. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово. ЗК10. Здатність спілкуватися іноземними мовами.
- ФК1. Здатність до поглиблення знань і розуміння предметної області та професійної діяльності.
- ФК3. Здатність здійснювати моніторинг власної педагогічної діяльності і визначати потреби, перспективи та наявні ресурси для професійного розвитку впродовж життя.
- ФК4. Здатність до моделювання змісту навчання, формування в учнів ключових компетентностей та здійснення інтегрованого навчання.
- ФК6. Здатність до конструктивної та безпечної взаємодії з учасниками освітнього процесу.
- ФК7. Здатність забезпечувати функціонування безпечного та інклюзивного освітнього середовища.
- ФК8. Здатність формувати в учнів культуру академічної доброчесності та дотримуватися її принципів у власній професійній діяльності.

## 3. Результати навчання

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

- ПРН1. Демонструє вміння застосовувати знання з психології, педагогіки, фундаментальних і прикладних наук (відповідно до предметної спеціальності) у практичних ситуаціях здійснення освітньої діяльності, поглиблює знання з предметної області.
- ПРН3. Називає і описує основні принципи, функції, сучасні форми та методи управління освітньої діяльності, демонструє вміння планувати й управляти освітньою діяльністю, забезпечувати та оцінювати її якість.
- ПРН4. Формулює наявні проблеми у сфері освітньої діяльності, демонструє навички їх критичного аналізу, генерує нові ідеї, аргументує можливі шляхи їх вирішення та критично оцінює їх спроможність.
- ПРН8. Описує показники якості педагогічної діяльності, аналізує можливі впливи на них внутрішніх і зовнішніх чинників, визначає індивідуальні професійні потреби, шляхи покращення власної педагогічної майстерності, обирає ресурси для професійного розвитку впродовж життя.
- ПРН11. Демонструє уміння забезпечувати конструктивну та безпечну взаємодію з учасниками освітнього процесу.
- ПРН12. Знає та дотримується умов функціонування безпечного та інклюзивного освітнього середовища.
- ПРН13. Демонструє здатність діяти автономно і в команді.
- ПРН14. Демонструє дотримання культури академічної доброчесності у власній діяльності та демонструє вміння формувати її в учнів.
- ПРН23.Володіти державною мовою України, вмінням логічно будувати власне мовлення в різних сферах професійної діяльності, презентувати результати власних досліджень усно / письмово.

## 4. Програма навчальної дисципліни

### 4.1. 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. 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.

## 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 | - | - | 8 |
| 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** | **24** |
| **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 менеджера закладу освіти | 10 | 2 | 2 | 6 | 10 | - | - | 8 |
| 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 | 8 |
| Менеджер XXI століття, який він? | 10 | 2 | - | 8 | 10 | - | - | 10 |
| **Разом за змістовим модулем 2** | **60** | **12** | **8** | **40** | **60** | **4** | **6** | **50** |
| **Усього годин** | **90** | **20** | **14** | **56** | **90** | **6** | **10** | **74** |

**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 | Фінансова автономія та механізми фінансування закладів освіти | 2 | - |
| | 3 | Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом | 2 | 2 |
| | 4 | Фандрайзинг та благодійна діяльність як додаткові джерела фінансування освіти | 2 | - |
| | | **Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»** | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Менеджмент - наука і мистецтво управління | 2 | 2 |
| | | Функції управління у професійній діяльності менеджера закладу освіти | 2 | - |
| | | Управлінське рішення: талант/уміння/досвід | 2 | 2 |
| | | Командний менеджмент: від лідерства до синергії. | 2 | - |
| | | Самоменеджмент, Або як побудувати успішну кар'єру? | 2 | - |
| | | Менеджер XXI століття, який він? | 2 | - |
| | | Разом | **20** | **6** |

## 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. | Фінансування закладів освіти: український та зарубіжний досвід. | 2 | 2 |
| | 3. | Формування кошторису закладу освіти та управління бюджетом. | 2 | 2 |
| | 4. | Фандрайзинг та благодійна діяльність як додаткові джерела фінансування освіти. | 2 | - |
| | | **Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»** | | |
| | 5. | Технологія SWOT-аналізу як інструмент стратегічного управління закладом освіти | 2 | - |
| | 6. | Управлінський інструментарій освітнього менеджера | 2 | 2 |
| | 7. | Технологія прийняття управлінського рішення | 2 | 2 |
| | 8. | Самоменеджмент - крок до кар'єри | 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 | 8 |
| | 2 | Фінансова відповідальність керівника в умовах автономії. | 6 | 6 |
| | 3 | Фінансове планування та аналіз діяльності закладу освіти. | 4 | 4 |
| | 4 | Цифрові інструменти фандрайзингу та краудфандингові платформи. | 2 | 6 |
| | | **Змістовий модуль 2 «Управління освітньою діяльністю»** | | |
| | 5 | Місія, стратегія і тактика управління закладом освіти | 8 | 8 |
| | 6 | Закони, закономірності та принципи менеджменту. | 6 | 8 |
| | 7 | Методи прийняття управлінських рішень | 6 | 8 |
| | 8 | Інформація та комунікації в менеджменті | 6 | 8 |
| | 9 | Модель сучасного менеджера освіти | 6 | 8 |
| | 10 | Моніторингові технології в менеджменті | 8 | 10 |
| | | Разом | **56** | **74** |

### 4.6. 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 | Конкурентоспроможність закладу освіти |

| | |
|---|---|
| 15 | Професіограма, портфоліо, сайт педагога |
| 16 | Складові професійної культури менеджера освіт |

## 5. 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);

## 6. 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 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).

## Неформальна освіта

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.

## 7. Критерії та порядок оцінювання результатів навчання. Політика оцінювання.

### Критерії оцінювання на практичних заняттях:

За роботу на практичному занятті студент може отримати максимум **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, самостійна робота | 35 |
| Модуль 2: опитування під час занять, тести, практичні завдання, обговорення кейсів, самостійна робота | 40 |
| Екзамен – підсумкове тестування | 25 |
| Всього | 100 |

### Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне тестування та самостійна робота | Екзаме | Сума |
|---|---|---|

| Змістовий модуль 1 | | | | Змістовий модуль 2 | | | | н | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Заняття 1 | Заняття 2 | Заняття 3 | ПК ЗМ1 | Заняття 4 | Заняття 5 | Заняття 6 | Заняття 7 | | |
| 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 25 | |
| **35** | | | | **40** | | | | **25** | **100** |

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою | |
|---|---|---|---|
| | | для екзамену, курсового проекту (роботи), практики | для заліку |
| 90 – 100 | **A** | відмінно | зараховано |
| 85-89 | **B** | добре | |
| 75-84 | **C** | | |
| 65-74 | **D** | задовільно | |
| 60-64 | **E** | | |
| 35-59 | **FX** | незадовільно з можливістю повторного складання | не зараховано з можливістю повторного складання |
| 0-34 | **F** | незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни |

## 8. 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.

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

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

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

7. 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

8. 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

9. 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

10. 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

11. 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.

12. 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.

**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.

## 10. 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. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

14. Податковий кодекс України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/2755-17.
15. Портал Верховна Рада України (законодавство). URL: https://zakon.rada.gov.ua
16. Цивільний кодекс України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/435-15.