

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ
Факультет психології та соціального захисту
Кафедра українознавства та міжкультурної комунікації

***«Методичні рекомендації до самостійної роботи для здобувачів усіх
спеціальностей з дисципліни «Менеджмент освіти»***



Львів 2026

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради факультету психології та соціального захисту Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, протокол № __ від __ 2026 р.

Рецензенти:

доктор технічних наук, професор, професор кафедри управління інформаційною безпекою Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, Ростислав ТКАЧУК.

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри мовної підготовки Львівського державного університету внутрішніх справ Анжела ПОСОХОВА.

"Методичні рекомендації щодо самостійної роботи для здобувачів усіх спеціальностей з дисципліни "Менеджмент освіти"/ укладачі: А. Мармуляк, М. Кульчицька. Львів, ЛДУБЖД, 2026. 18 с.

ВСТУП

Пояснювальна записка до методичних рекомендацій щодо самостійної роботи для здобувачів усіх спеціальностей з дисципліни «Менеджмент освіти».

У сучасних умовах трансформації, змін та війну в Україні особливого значення набуває самостійна робота здобувачів. Вона є невід'ємною складовою освітнього процесу, що забезпечує глибоке засвоєння теоретичних знань, формування професійних компетентностей, розвиток критичного мислення та навичок безперервного навчання протягом життя.

Навчальна дисципліна «Менеджмент освіти» спрямована на формування у майбутніх фахівців системних знань про закономірності, принципи, методи та технології управління освітніми системами різного рівня, а також на розвиток управлінської культури та лідерських якостей в освітньому середовищі.

Метою видання цих методичних рекомендацій є надання методичної, організаційної допомоги здобувачам усіх спеціальностей Львівського державного університету безпеки життєдіяльності в плануванні ефективній організації та виконанні самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент освіти».

Методичні рекомендації містять:

- вступ
- тематичний план дисципліни із розподілом годин на самостійне вивчення;
- методичні вказівки та алгоритми виконання різноманітних видів самостійних завдань (підготовка рефератів, есе, аналіз кейсів, створення проєктів);
- запитання для самоконтролю та орієнтовну тематику індивідуальних завдань;
- критерії оцінювання результатів самостійної роботи здобувачів за національною та європейською (ECTS) шкалами;

- список рекомендованих інформаційних джерел.

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент освіти» є комплексною дисципліною, що вивчає теоретико-методологічну базу та практичні принципи управління та адміністрування в галузі освіти. Основною цільовою аудиторією навчальної дисципліни «Менеджмент освіти» є здобувачі другого освітнього (магістерського) рівня усіх спеціальностей (зокрема заочної форми навчання), які прагнуть в майбутньому працювати в освітній сфері на керівних посадах, і хочуть щоб їхня діяльність була ефективною, інноваційною та якісною.

Курс «Менеджмент освіти» має на меті: сформувати у здобувачів вищої освіти сучасні погляди, спеціальні знання та практичні навички, потрібні для якісного управління установами освіти різних рівнів (від дошкільної до вищої освіти) з огляду на цифровізацію та війну, їх підрозділами та освітніми процесами загалом; сформувати у майбутніх управлінців та працівників освіти здібності до антикризового менеджменту, ефективного використання цифрових технологій для забезпечення безперервного та якісного освітнього процесу, а також розвитку психологічної стійкості в умовах викликів сьогодення та післявоєнної відбудови України.

До основних **завдань** дисципліни «Менеджмент освіти» належать: допомогти здобувачам виробити знання про основні принципи, правову базу, функції та методи менеджменту в контексті освітньої діяльності, а саме - планування, організація, мотивація, контроль) та поняття «заклад освіти» як соціально-педагогічну систему, його структуру, культуру, зовнішнє та внутрішнє середовища, що безпосередньо впливає на управління самим освітнім закладом; підготовка до лідерства: розвиток лідерських якостей, здатності ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та брати на себе відповідальність за результати діяльності освітньої організації; сформувати

знання про психологічну підтримку та створення безпечного середовища: підготувати майбутніх менеджерів освіти до роботи з травматичним досвідом, який може бути у здобувачів освіти та працівників, створення атмосфери довіри та психологічної стійкості у колективі; навчити принципів управління працівниками навчального закладу і формуванню команди, включно з етико-комунікаційною взаємодією між працівниками; навчити здобувачів самостійно розуміти процеси забезпечення якості освіти та розробки стратегій розвитку освітніх організацій; сприяти набуттю навичок застосування сучасних інформаційних та організаційних технологій в управлінні освітою для вирішення практичних проблем та складних спеціалізованих завдань у сфері освітнього менеджменту; стимулювати здатність до впровадження інновацій, модернізації освітніх програм та адаптації освітньої установи до мінливих зовнішніх умов та викликів часу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти **повинні** володіти наступними знаннями про :

- теоретичну базу менеджменту освіти: ключові поняття, принципи, закони та закономірності управління та адміністрування, а також еволюцію управлінської думки та сучасні концепції менеджменту освіти;
- особливості освітньої сфери, а саме: освітньої організації як соціально-педагогічної системи, її місію, функції та роль у формуванні громадянського суспільства;
- функціонал управління та адміністрування: зміст, взаємозв'язок та механізми реалізації основних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю, регулювання та координації в закладах освіти;
- методи управління: різноманітні методи управлінського впливу та умови їх ефективного застосування;

- лідерство та комунікації: сутність лідерства, стилі керівництва, основи організаційної культури, етики ділового спілкування та механізми управління конфліктами в освітньому середовищі;

- стратегічне планування: методологію розробки стратегій розвитку освітньої установи, використання інструментів стратегічного аналізу та визначення пріоритетних цілей;

- управління персоналом: принципи кадрової політики, методи добору, оцінювання, атестації, професійного розвитку та мотивації працівників;

- систему якості освіти: сучасні підходи до забезпечення та оцінювання якості освіти, процедури ліцензування, акредитації та інструменти внутрішнього моніторингу;

- правове та фінансове поле: основи законодавства України в галузі освіти, нормативно-правову базу, що регулює діяльність закладів освіти, а також базові принципи фінансового менеджменту та бюджетування;

- інноваційні технології: можливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів в освіті;

- механізми ухвалення рішень: етапи та методи підготовки, обґрунтування та реалізації ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності та змін.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен **вміти**:

- аналізувати управлінські ситуації: здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої організації, виявляти проблеми, ризики та можливості для розвитку;

- планувати та організовувати діяльність: розробляти стратегічні та поточні плани роботи закладу освіти, ефективно розподіляти ресурси (людські, фінансові, матеріальні) та делегувати повноваження;

- ухвалювати обґрунтовані рішення: обґрунтовувати, розробляти та впроваджувати ефективні управлінські рішення на різних рівнях управління, оцінювати їх наслідки;

- керувати персоналом: здійснювати добір, адаптацію, мотивацію та оцінювання працівників, створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, запобігати конфліктам та вирішувати їх;

- забезпечувати якість освіти: розробляти та впроваджувати системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності, проводити моніторинг та оцінювання результатів навчання;

- бути лідером та комунікувати: ефективно використовувати різні стилі лідерства залежно від ситуації, налагоджувати конструктивну комунікацію з усіма стейкхолдерами (внутрішніми та зовнішніми), представляти інтереси навчального закладу;

- розробляти проєкти та залучати ресурси: ініціювати та управляти освітніми проєктами, використовувати інструменти фандрейзингу та грантрайтингу для залучення додаткового фінансування;

- застосовувати інформаційні технології: використовувати сучасні цифрові інструменти, програмне забезпечення та інформаційно-комунікаційні технології в управлінській діяльності;

- здійснювати контроль та моніторинг: організовувати систему контролю за виконанням планів та рішень, оцінювати ефективність діяльності структурних підрозділів та окремих виконавців;

- здійснювати діяльність відповідно до норм права та етики: застосовувати положення чинного законодавства України у сфері

освіти в управлінській практиці та дотримуватися високих етичних стандартів професійної поведінки менеджера освіти.

Видання розраховане на здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей заочної форми навчання, а також може бути корисним для викладачів, які забезпечують викладання управлінських та педагогічних дисциплін. Передбачена сумарна кількість годин згідно силабусу навчальної дисципліни «Менеджмент освіти»: 8 лекційних годин та 82 години самостійної роботи здобувачів. Оскільки лекційних занять 4, вони логічно охоплюють 4 комплексні теми (по одній лекції на тему), а навантаження на самостійну роботу розподіляється пропорційно складності кожної теми для ефективної роботи здобувачів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»

№ теми	Назва теми та її зміст	Лекції (год)	Самостійна робота (год)	Разом (год)
Тема 1	Теоретичні основи менеджменту освіти та нормативно-правова база.	2	20	22
Тема 2	Управління розвитком закладу освіти та стратегічне планування.	2	20	22
Тема 3	Управління персоналом, лідерство та культура в освіті.	2	21	23
Тема 4	Фінансово-економічна діяльність та моніторинг в освіті.	2	21	23
РАЗОМ	Усього годин за дисципліну	8	82	90

Рекомендований розподіл 82 годин самостійної роботи за видами діяльності:

1. Опрацювання лекцій та літератури (зокрема законодавства України) — 24 години (по 6 годин на тему).
2. Виконання практичних кейсів / самостійних завдань (наприклад, SWOT-аналіз закладу освіти, розробка портфолію директора) — 36 годин (по 9 годин на тему).

3. Підготовка індивідуального навчально-дослідного завдання (ІНДЗ) або реферату — 12 годин.
4. Підготовка до підсумкового контролю (диференційованого заліку) — 10 годин.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА АЛГОРИТМИ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНИХ ЗАВДАНЬ

Самостійна робота з дисципліни «Менеджмент освіти» передбачає виконання різноманітних видів завдань, спрямованих на розвиток аналітичного, стратегічного та управлінського мислення здобувачів. Нижче наведено детальні принципи та вимоги до виконання основних видів робіт.

1. Підготовка реферату

Реферат — це індивідуальна письмова робота, що являє собою короткий огляд та аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів чи практичного досвіду з обраної теми освітнього менеджменту.

Алгоритм виконання:

- Здобувач обирає тему із запропонованих або узгоджує власну тему з викладачем;
- Опрацьовує щонайменше 5–7 наукових джерел (монографії, статті у фахових виданнях, чинне законодавство України);
- Складає план: вступ, 2–3 логічні розділи, висновки та список літератури. Написання тексту: здобувач повинен уникати суцільного копіювання (плагіату). Кожна чужа думка має супроводжуватися посиланням.
- Оформлення: оформіть роботу за стандартами (шрифт Times New Roman, 14 пт, інтервал 1.5, обсяг — 10–12 сторінок).

2. Написання есе

Есе — це творча письмова робота невеликого обсягу, що відображає індивідуальні враження, аргументовану позицію та авторське бачення конкретної

проблеми у менеджменті освіти (наприклад: «*Академічна автономія: свобода чи відповідальність закладу освіти?*»).

Алгоритм виконання:

- Здобувач формулює тези, визначає головну думку (коротке твердження), яку буде доводити у своїй роботі.

- Добір аргументів: у цілях доказової бази здобувач знаходить 2–3 переконливі докази (факти, статистику, приклади з освітньої практики) на користь своєї тези.

- Написання есе за структурою: *вступ*: чітке формулювання проблеми та позиції; *основна частина*: послідовний виклад аргументів. Новий аргумент — новий абзац; *висновок*: коротке резюме позиції, загальний підсумок. Редагування: перевірте тексту на лаконічність. Обсяг есе має становити 4–5 сторінок формату А4.

3. Аналіз управлінських кейсів (Case-study)

Аналіз кейсу — це розбір реальної або змодельованої проблемної ситуації, що виникла в управлінні закладом освіти, з метою пошуку найбільш ефективного управлінського рішення. Алгоритм виконання:

- Ознайомлення з ситуацією: здобувач уважно читає текст кейсу, виділяє ключових акторів (директор, вчителі, батьки, здобувачі) та наявні ресурси.
- Ідентифікація проблеми: здобувач чітко формулює, у чому полягає головний конфлікт чи криза (наприклад, опір колективу інноваціям, зниження якості освітніх послуг, дефіцит фінансування).
- Альтернативні рішення: здобувач пропонує 2–3 варіанти вирішення проблеми на основі теорії менеджменту освіти.
- Обґрунтування вибору: оберається найкращий варіант рішення та доводиться його ефективність (які ризики він мінімізує, які переваги надає освітньому закладу).

- Оформлення звіту: здобувач складає письмовий аналіз – структуровано описує проблеми, альтернативи, фінальне рішення та план дій.

4. Створення проєкту

Проект — це самостійна практично-орієнтована або дослідницька робота, результатом якої є створення готового управлінського продукту для сфери освіти (наприклад: *«Проект внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ліцеї»* або *«Стратегія маркетингового просування коледжу»*).

Алгоритм виконання:

- ініціація проєкту; визначте тему, актуальність проєкту та його цільову аудиторію;
- постановка мети та завдань, чітко пропишіть за системою SMART, якого кінцевого результату ви прагнете досягти;
- планування та етапи реалізації, опишіть етапи впровадження проєкту (підготовчий, основний, підсумковий);
- здобувач повинен скласти орієнтовний графік виконання робіт, та провести SWOT-аналіз ідеї (сильні/слабкі сторони, можливості/загрози), оцінити ресурси, зазначити, які кадрові, матеріально-технічні чи інформаційні ресурси потрібні для реалізації проєкту;
- презентація результатів, здобувач оформлює текстовий опис проєкту (5–7 сторінок) та готує мультимедійну презентацію (до 10 слайдів) для демонстрації на практичному занятті.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА

ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

1. Запитання для самоконтролю здобувачів

Ці запитання призначені для перевірки теоретичних знань та самостійної оцінки рівня засвоєння матеріалу після опрацювання лекцій і рекомендованої літератури.

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту освіти та нормативно-правова база

1. У чому полягає специфіка менеджменту освіти порівняно із загальним (бізнес) менеджментом?
2. Які основні рівні управління існують в системі освіти України?
3. Проаналізуйте сутність академічної, фінансової та кадрової автономії закладу вищої освіти відповідно до Закону України «Про вищу освіту».
4. Які державні органи здійснюють управління та контроль у сфері освіти на національному рівні?
5. Які принципи державного управління освітою є пріоритетними на сучасному етапі реформування?

Тема 2. Управління розвитком закладу освіти та стратегічне планування

1. Які обов'язкові етапи включає процес стратегічного планування в освітньому закладі?
2. Як адаптувати метод SWOT-аналізу для оцінки діяльності ліцею чи університету?
3. Що таке «освітня послуга» та які її ключові маркетингові характеристики?
4. Охарактеризуйте структуру та призначення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі.
5. Яку роль відіграє ліцензування та акредитація освітніх програм у забезпеченні якості освіти?

Тема 3. Управління персоналом, лідерство та культура в освіті

1. Чим відрізняється статус «менеджера освіти» від традиційного статусу «адміністратора»?
2. Які стилі керівництва є найбільш ефективними в колективі освітнього закладу та чому?

3. Які методи матеріальної та нематеріальної мотивації викладачів/вчителів ви можете запропонувати?
4. Охарактеризуйте етапи формування та розвитку управлінської команди в закладі освіти.
5. Що таке організаційна культура закладу освіти та з яких елементів вона складається?

Тема 4. Фінансово-економічна діяльність та моніторинг в освіті

1. З яких джерел формується фінансове забезпечення державних та приватних закладів освіти в Україні?
2. Що передбачає принцип «гроші ходять за здобувачем» у фінансуванні освіти?
3. Які особливості здійснення публічних закупівель закладами освіти в умовах фінансової автономії?
4. У чому полягає різниця між внутрішнім моніторингом якості освіти та зовнішнім державним аудитом (інституційним аудитом)?
5. Які критерії використовуються для оцінки фінансово-економічної ефективності діяльності сучасного ЗВО?

2. Орієнтовна тематика індивідуальних навчально-дослідних завдань.

Індивідуальне завдання виконується здобувачем самостійно у формі реферату, аналітичної доповіді, презентації або розробки проєкту (за вибором викладача). Здобувач може обрати одну тему із запропонованого переліку:

1. Порівняльний аналіз систем управління освітою в Україні та країнах Європейського Союзу (на прикладі конкретної країни).
2. Академічна свобода та автономія закладу вищої освіти: вітчизняний досвід та світові стандарти.
3. Розробка проєкту концепції стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти на 5 років.
4. Організація та проведення SWOT-аналізу конкретного закладу освіти (або освітньої програми).

5. Особливості маркетингової стратегії закладу вищої освіти в умовах демографічної кризи та високої конкуренції.
6. Конфлікти в педагогічному колективі: причини виникнення, специфіка та методи управління ними.
7. Імідж керівника закладу освіти як чинник ефективного освітнього менеджменту.
8. Формування та розвиток академічної доброчесності в управлінській культурі закладу освіти.
9. Розробка моделі внутрішньої системи забезпечення якості освіти для сучасного коледжу.
10. Особливості фінансового менеджменту та залучення позабюджетних коштів (фандрейзинг) в освітніх закладах.
11. Впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність сучасного ЗВО.
12. Державно-приватне партнерство у сфері освіти: перспективи та ризики для України.
13. Специфіка управління закладами приватної форми власності на ринку освітніх послуг.
14. Роль лідера в управлінні змінами та подоланні опору інноваціям в освітньому середовищі.
15. Оцінювання ефективності праці науково-педагогічних працівників: критерії, світові тренди.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ

Оцінювання самостійної роботи здобувачів вищої освіти є невід'ємною частиною поточного та підсумкового контролю з дисципліни «Менеджмент освіти». Підсумкова оцінка за виставляється за 100-бальною шкалою і складається з балів, отриманих за аудиторну роботу та виконання завдань самостійної роботи які демонструються на практичних заняттях.

1. Розподіл балів за види самостійної роботи (орієнтовний)

Для успішного проходження підсумкового контролю здобувач має виконати обов'язковий мінімум самостійних завдань. Максимальний розподіл у **100 балів** може мати такий вигляд:

- Опрацювання лекційного матеріалу та першоджерел (ведення конспектів, участь у бліц-опитуваннях) — 20 балів (4 теми × 5 балів).
- Аналіз управлінських кейсів та виконання практичних завдань — 30 балів (3 кейси × 10 балів).
- Написання наукового есе — 15 балів.
- Підготовка та захист індивідуального навчально-дослідного завдання / проекту — 20 балів (15 балів за зміст + 5 балів за презентацію та захист).
- Підсумкове тестування (моніторинг знань) — 15 балів.

2. Загальні критерії оцінювання окремих видів завдань.

- Бали «100%–91%» від максимуму за завдання (оцінка «Відмінно» / А): Завдання виконано в повному обсязі, продемонстровано глибоке розуміння теоретичного матеріалу з менеджменту освіти; аналіз кейсів чи проєкт має високий рівень практичної цінності; есе містить власні обґрунтовані висновки; роботу оформлено безпомилково і здано вчасно.
- Бали «89%–74%» від максимуму за завдання (оцінка «Добре» / В, С): Завдання виконано повністю, але допущено незначні неточності у формулюваннях чи висновках; у кейсах запропоновано стандартні управлінські рішення без глибокої альтернативної оцінки ризиків; присутні дрібні помилки в оформленні посилань чи списку літератури.
- Бали «73%–60%» від максимуму за завдання (оцінка «Задовільно» / D, E): Завдання виконано не в повному обсязі або поверхово; здобувач володіє лише базовим матеріалом; у роботі переважає репродуктивний характер (компіляція/копіювання тексту) без авторського аналізу; суттєво порушено терміни здачі роботи.

- Бали «менше 60%» від максимуму за завдання (оцінка «Незадовільно» / FX, F): Завдання не виконано, виявлено критичний рівень запозичень (плагіат) без посилань на першоджерела, або здобувач взагалі не орієнтується у змісті представленої роботи.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нормативно-правові акти (Основні джерела)

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: rada.gov.ua.
2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: rada.gov.ua.
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 31. Ст. 226. URL: rada.gov.ua.
4. Національна рамка кваліфікацій : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341 (у редакції Постанови КМУ № 519 від 25.06.2020 р.). URL: rada.gov.ua.

2. Навчальна та наукова література (Підручники, посібники, монографії)

1. Гриневич Л. М., Елькін О. В., Калашнікова С. А. та ін. *Управління змінами в освітньому середовищі: від стратегії до практичної реалізації* : монографія. Київ : Освіта України, 2023. 248 с.
2. Карамушка Л. М. *Психологія освітнього менеджменту* : підручник. Київ : Либідь, 2021. 416 с.
3. Крижко В. В. *Менеджмент в освіті* : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ : Освіта, 2022. 320 с.
4. Мармаза О. І. *Стратегічний менеджмент в освіті: теорія, праксеологія, інструментарій* : навчальний посібник. Харків : Друкарня Мадрид, 2021. 196 с.

5. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Грень Л. М. *Менеджмент та лідерство в системі вищої освіти* : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 280 с.
6. Хриков Є. М. *Управління закладом освіти* : навчальний посібник. Київ : Знання, 2020. 351 с.

3. Інформаційні ресурси в інтернеті

1. Офіційний вебпортал Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). URL: <https://naqa.gov.ua>.
3. Вебсайт Державної служби якості освіти України (ДСЯО). URL: <https://sqe.gov.ua>.
4. Портал «Освіта.ua» — актуальні новини, законодавство та аналітика у сфері освіти. URL: <https://osvita.ua>.
5. Платформа «Нова українська школа» (НУШ) — матеріали щодо реформування управління середньою освітою. URL: <https://nus.org.ua>.