

**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ «ПРО.СВІТ»**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Головою ГО «Центр інноваційної
освіти «Про.Світ»
наказ № 02 від 21.08.2026 р.



О.Д. Петушкова

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти
«УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ФІНАНСИ»**

Київ – 2026

Розробники:

Анастасія Аносова, програмна менеджерка ГО «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук; **Аліна Юрченко**, директорка Української класичної гімназії Лубенської міської ради Лубенського району; **Ірина Ткачук**, докторка економічних наук, професорка, очільниця Управління освіти Чернівецької міської ради; **Мирослав Костенко**, директор Департаменту освіти і науки Полтавської військової обласної адміністрації; **Олександра Петушкова**, голова громадської організації «Центр інноваційної освіти «Про.Світ»; **Олена Клопотовська**, директорка Баранівського ліцею № 2 ім. О. Сябрук Баранівської міської ради Житомирської області; **Сергій Запісов**, директор Стрийської початкової школи № 11 Стрийської міської ради Стрийського району Львівської області; **Тетяна Луговська**, заступниця голови ГО «Про.Світ» з питань моніторингу та оцінки.

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток управлінської компетентності (для керівників закладів освіти, науково-методичних установ та їхніх заступників)

Розроблено на основі типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (Наказ МОН України від 12.10.2022 р. № 905. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/661/694/e87/661694e87dddb429450082.pdf>, Модуль 1, 15 год., Модуль 2, 23 год.)

Термін дії програми: з 24.08.2026 до 24.08.2031 року (*програма оновлена / продовжена*).

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми

Актуальність програми зумовлена системними трансформаціями в освітній галузі України, пов'язаними з упровадженням реформи Нової української школи, розширенням управлінської та фінансової автономії закладів освіти, децентралізацією та необхідністю забезпечення ефективного функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану.

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти діє в умовах підвищеної відповідальності за ефективне управління фінансовими ресурсами та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Фінансова компетентність керівника сьогодні охоплює не лише розуміння основ бюджетного процесу, а й уміння планувати потреби закладу, визначати пріоритети видатків, оптимізувати використання наявних ресурсів, взаємодіяти із засновником та органами управління освітою. У розробленому онлайн-курсі саме фінансова грамотність визначається складовою управлінської спроможності керівника, що дає змогу впевненіше ухвалювати рішення та зменшувати управлінські ризики.

Особливої актуальності набуває питання фінансової автономії закладів освіти. Розширення повноважень закладу передбачає не лише нові можливості, а й зростання відповідальності керівника за планування та використання коштів, організацію фінансових процесів, взаємодію із засновником, забезпечення прозорості та дотримання вимог законодавства. Тому керівникам важливо розуміти передумови фінансової автономії, особливості різних моделей фінансового управління та практичні кроки переходу від централізованої до більш автономної моделі.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів зростає потреба в ефективному фінансовому плануванні та оптимізації видатків. Керівник має вміти співвідносити наявні ресурси з пріоритетами розвитку закладу, визначати першочергові потреби, планувати витрати та знаходити можливості для залучення додаткових ресурсів. Водночас фінансова спроможність школи пов'язана не лише з обсягом бюджетного фінансування, а й зі здатністю керівної команди ефективно використовувати наявні можливості та шукати додаткові джерела, зокрема грантові.

Окремої уваги потребує сфера публічних закупівель, оскільки саме керівник закладу несе управлінську відповідальність за прийняття фінансових рішень та, зокрема, укладання договорів за результатами закупівель. Відповідно, керівнику важливо розуміти основні принципи закупівель, потенційні ризики та межі власної відповідальності, щоб запобігати помилкам і порушенням.

Водночас розширення фінансових можливостей закладу освіти актуалізує потребу в розвитку альтернативних джерел ресурсів. Залучення грантового фінансування, розвиток соціального підприємництва, використання інших дозволених законодавством можливостей можуть створювати додаткові ресурси для розвитку школи. Водночас такі можливості потребують від керівника розуміння відповідних ризиків, збереження освітньої місії закладу та відповідального управління залученими ресурсами.

Важливою складовою фінансового управління є також прозора комунікація. Фінансові рішення керівника безпосередньо впливають на довіру педагогічного

колективу, батьків, засновника та громади. Тому керівникам необхідно володіти інструментами відкритого представлення фінансової інформації, пояснення управлінських рішень та забезпечення прозорості використання коштів. Законодавство передбачає відкритий доступ до інформації про кошториси, фінансові звіти, благодійну допомогу та інші джерела фінансування закладу освіти.

Отже, програма спрямована на розвиток фінансової та управлінської компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, необхідних для ефективного планування та використання ресурсів, розвитку фінансової автономії, організації публічних закупівель, залучення додаткових ресурсів і забезпечення фінансової прозорості закладу освіти.

Програму розроблено на виконання постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 21.08.2019 № 800 (зі змінами), відповідно до абзацу п'ятнадцятого пункту 10 Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 № 905.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти.

Обсяг (тривалість): 21 година (0,7 кредиту ЄКТС).

Особливості реалізації програми:

Зміст Програми має практикоорієнтований характер і спрямований на розвиток фінансової та управлінської компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, необхідних для ефективного планування та використання ресурсів, розвитку фінансової автономії, організації публічних закупівель, залучення додаткових ресурсів і забезпечення фінансової прозорості закладу освіти.

Програма реалізується у форматі онлайн-курсу на платформі ГО «Про.Світ» та передбачає самостійне проходження навчальних матеріалів слухачами у зручний для них час. Такий формат дає змогу поєднувати професійний розвиток із виконанням поточних управлінських обов'язків та забезпечує доступ до навчання незалежно від місця перебування учасника.

Програма передбачає послідовне опрацювання двох взаємопов'язаних змістових модулів:

1. Основи фінансового управління школою – фінансова грамотність керівника / керівниці як складова управлінської спроможності, планування витрат і оптимізація ресурсів, передумови та моделі фінансової автономії, взаємодія засновника і керівника, організація публічних закупівель та управління пов'язаними з ними ризиками.
2. Ресурси розвитку та фінансові можливості школи – використання фінансових можливостей закладу освіти за різного рівня автономії, залучення додаткових ресурсів, зокрема через грантові можливості та

соціальне підприємництво, а також прозора комунікація фінансових рішень із працівниками, батьками, засновником і громадою.

Реалізація Програми передбачає поєднання коротких теоретичних матеріалів, відео експертів-практиків, практичних завдань, аналізу реальних управлінських ситуацій та фінального тестування. Практична спрямованість забезпечується можливістю застосовувати отримані знання до ситуацій, з якими керівники стикаються у щоденній діяльності. Онлайн-курс поєднує теоретичні матеріали з роботою з реальними ситуаціями, що дає змогу одразу переносити отримані знання у практику управління закладом освіти.

Важливою особливістю Програми є можливість додаткового практичного занурення через добровільні виїзні візити до закладів освіти експертів онлайн-курсу. Учасникам, які виявляють бажання, пропонується відвідати заклади освіти, керівники або фахівці яких долучилися до розроблення та реалізації курсу. Такі візити дають можливість побачити практичне застосування підходів та інструментів фінансового управління, обговорити управлінські рішення з практиками, поставити запитання та обмінятися досвідом. Участь у таких візитах не є обов'язковою умовою проходження онлайн-курсу та відбудеться лише восени 2026 року.

Окремою особливістю Програми є її гнучкий формат навчання, за якого слухач самостійно визначає час опрацювання онлайн-матеріалів та темп проходження курсу в межах установленого періоду навчання. Це дозволяє враховувати нерегулярний робочий графік керівників закладів освіти та забезпечує можливість професійного розвитку без відриву від основної діяльності.

Зміст Програми орієнтований не лише на отримання теоретичних знань, а й на формування готовності керівника / керівниці застосовувати фінансові інструменти у власному закладі освіти: аналізувати фінансові можливості, планувати витрати, визначати пріоритети, оцінювати ризики, взаємодіяти із засновником, залучати додаткові ресурси та забезпечувати прозорість фінансових рішень.

Програма також передбачає обмін практичним досвідом між учасниками та експертами. Такий підхід сприяє формуванню професійного середовища, у якому фінансові питання розглядаються не лише як сукупність нормативних вимог, а як інструмент розвитку та підвищення спроможності закладу освіти.

Зміст Програми реалізується з урахуванням принципів практичності, доступності, самостійності навчання, професійної відповідальності, прозорості та доброчесності, а також орієнтації на безпосереднє застосування набутих компетентностей у професійній діяльності керівника та керівниці закладу освіти.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: інституційна (дистанційна).

Мета Програми:

Удосконалення та розвиток професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у сфері фінансового управління, зокрема щодо фінансового планування та ефективного використання ресурсів, розвитку фінансової автономії закладу освіти, організації публічних закупівель, залучення додаткових ресурсів і забезпечення прозорості фінансових рішень.

Основними завданнями Програми є:

- Удосконалити знання щодо основ фінансового управління закладом загальної середньої освіти, ключових фінансових понять, джерел фінансування, кошторису, бюджетного планування та ролі керівника у фінансових процесах.
- Розвинути компетентності щодо планування витрат та ефективного використання обмежених ресурсів закладу освіти, визначення фінансових пріоритетів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
- Сформувати готовність до розвитку фінансової автономії закладу освіти, розуміння її передумов, можливостей і ризиків, а також ефективної взаємодії керівника із засновником та органами управління освітою.
- Удосконалити практичні вміння щодо організації та здійснення публічних закупівель, розуміння зон відповідальності керівника, виявлення потенційних ризиків і запобігання поширеним помилкам у закупівельному процесі.
- Розвинути компетентності щодо пошуку та залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу освіти, зокрема використання грантових можливостей, соціального підприємництва та інших джерел, не заборонених законодавством.
- Удосконалити компетентності щодо забезпечення фінансової прозорості закладу освіти та відкритої комунікації фінансових рішень із педагогічним колективом, батьками, засновником і громадою.
- Сформувати готовність до відповідального, прозорого та доброчесного управління фінансовими ресурсами, оцінювання управлінських ризиків, застосування набутих знань та інструментів у практичній діяльності й подальшого професійного розвитку.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

Відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21, у межах Програми вдосконалюватимуться такі компетентності:

ЗК.5. Здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем, ініціативності та підприємливості.

А. Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти (А1. Нормативно-правова компетентність; А2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти).

В. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (В.3. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства).

Г. Організація безпечного здорового освітнього середовища (Г3. Проектувальна компетентність).

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

За результатами навчання за Програмою слухачі:
у сфері знань:

- знають основні поняття та принципи фінансового управління закладом загальної середньої освіти, джерела фінансування, особливості формування та використання коштів закладу освіти;
- розуміють роль і відповідальність керівника закладу освіти у фінансовому управлінні, плануванні видатків, використанні ресурсів та ухваленні фінансових рішень;
- знають підходи до планування витрат і оптимізації ресурсів закладу освіти, принципи визначення фінансових пріоритетів та співвіднесення ресурсів із потребами закладу;
- розуміють поняття фінансової автономії закладу освіти, її передумови, можливості та ризики, а також особливості взаємодії керівника із засновником та органами управління освітою;
- знають основні принципи та етапи здійснення публічних закупівель, зони відповідальності керівника закладу освіти та основні ризики, пов'язані із закупівельною діяльністю;
- розуміють можливості залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу освіти, зокрема грантового фінансування, соціального підприємництва та інших джерел, не заборонених законодавством;
- знають основні вимоги до фінансової прозорості закладу освіти та оприлюднення інформації про використання коштів, а також принципи відкритої комунікації фінансових рішень із працівниками, батьками, засновником і громадою;
- розуміють взаємозв'язок між фінансовою спроможністю, управлінською відповідальністю, прозорістю та розвитком закладу освіти.

у сфері умінь:

- аналізують фінансові потреби закладу освіти, визначають пріоритети та планують використання наявних ресурсів з урахуванням потреб і стратегічних завдань закладу;
- застосовують підходи до планування витрат та оптимізації використання фінансових і матеріальних ресурсів закладу освіти;
- визначають можливості та передумови розвитку фінансової автономії закладу освіти, аналізують переваги й ризики різних моделей фінансового управління;
- застосовують алгоритми взаємодії із засновником та органами управління освітою щодо фінансових питань і розвитку фінансової спроможності закладу;
- визначають потенційні ризики у сфері публічних закупівель та приймають управлінські рішення з урахуванням вимог законодавства і власної зони відповідальності;
- визначають та використовують можливості залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу освіти, зокрема через грантові можливості та соціальне підприємництво;
- аналізують фінансові рішення та оцінюють можливі альтернативи й ризики, пов'язані з їх ухваленням;
- застосовують принципи фінансової прозорості та відкритої комунікації, пояснюють фінансові рішення педагогічному колективу, батькам, засновнику та громаді;

- використовують набуті знання та інструменти для вдосконалення фінансового управління безпосередньо у власному закладі освіти.

у сфері професійної позиції та ставлень:

- усвідомлюють фінансове управління як невід'ємну складову професійної діяльності керівника та інструмент розвитку закладу освіти;
- демонструють відповідальне та доброчесне ставлення до управління фінансовими й матеріальними ресурсами закладу освіти;
- орієнтуються на ефективне, раціональне та цільове використання ресурсів відповідно до потреб учнів, працівників і пріоритетів розвитку закладу освіти;
- демонструють готовність приймати управлінські рішення з урахуванням можливих альтернатив, фінансових ризиків та наслідків для закладу освіти;
- дотримуються принципів законності, прозорості, підзвітності та доброчесності у фінансовій діяльності закладу освіти;
- демонструють готовність до відкритої та конструктивної комунікації щодо фінансових рішень із педагогічним колективом, батьками, засновником і громадою;
- усвідомлюють можливості фінансової автономії та додаткового залучення ресурсів як інструментів розвитку закладу освіти, водночас оцінюючи пов'язані з ними ризики та відповідальність;
- демонструють готовність до пошуку нових можливостей, партнерства, залучення додаткових ресурсів та застосування підприємницького підходу для розвитку закладу освіти;
- орієнтуються на постійне вдосконалення власної фінансової та управлінської компетентності й застосування набутих знань у професійній діяльності.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Система і критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації за Програмою базуються на компетентнісному підході та передбачають поетапне оцінювання рівня засвоєння змісту Програми, розуміння ключових понять і принципів фінансового управління, а також здатності застосовувати отримані знання під час аналізу практичних управлінських ситуацій.

Оцінювання здійснюється у дистанційному форматі на платформі ГО «Про.Світ» та передбачає послідовне проходження слухачем усіх елементів онлайн-курсу.

Оцінювання включає:

- поточне оцінювання – надання відповідей на короткі уточнювальні запитання, що розміщуються у процесі опрацювання навчальних матеріалів та після практичних кейсів. Такі запитання спрямовані на перевірку розуміння змісту, аналізу запропонованих управлінських ситуацій та застосування отриманих знань;
- модульне оцінювання – після завершення кожного змістового модуля слухач проходить тестування з 3 ключових питань за змістом відповідного модуля. Для успішного проходження тестування необхідно надати не менше 2 правильних відповідей із 3;

- підсумкове оцінювання – після завершення всіх навчальних матеріалів слухач проходить фінальне тестування, яке складається з 10 запитань і охоплює ключовий зміст усієї Програми. Для успішного завершення навчання необхідно надати не менше 70 % правильних відповідей, тобто щонайменше 7 правильних відповідей із 10.

Короткі запитання після кейсів виконують передусім формувальну функцію: допомагають слухачеві перевірити власне розуміння матеріалу та застосувати його до практичних ситуацій. Результати модульного та фінального тестувань використовуються для визначення успішності засвоєння змісту Програми.

Критерії оцінювання

Для об'єктивного визначення результатів навчання можуть використовуватися такі рівні:

Рівень	Характеристика результату навчання
Високий (85-100%)	Слухач системно й упевнено володіє основними поняттями та принципами фінансового управління закладом освіти, розуміє роль керівника у плануванні та використанні ресурсів. Уміє аналізувати фінансові ситуації, визначати пріоритети, оцінювати альтернативи та ризики управлінських рішень. Орієнтується у можливостях фінансової автономії, публічних закупівель, залучення додаткових ресурсів і забезпечення фінансової прозорості. Здатний застосовувати набуті знання у практичній діяльності закладу освіти.
Достатній (70-84 %)	Слухач володіє основними положеннями та поняттями фінансового управління, розуміє принципи планування витрат, використання ресурсів і фінансової автономії закладу освіти. Уміє застосовувати отримані знання для аналізу типових управлінських ситуацій, визначати основні фінансові ризики, орієнтується в принципах публічних закупівель, залучення додаткових ресурсів та фінансової прозорості. Здатний використовувати окремі інструменти у професійній діяльності.
Задовільний (менше 70%)	Слухач засвоїв окремі базові поняття Програми, але має труднощі з комплексним розумінням принципів фінансового управління та їх практичним застосуванням. Частково орієнтується у питаннях фінансового планування, автономії, закупівель, залучення ресурсів і фінансової прозорості. Потребує додаткового опрацювання навчальних матеріалів для впевненого застосування отриманих знань у практичній діяльності.

Умовою успішного завершення Програми є: проходження всіх передбачених навчальних елементів, успішне проходження модульних тестувань (не менше 2 правильних відповідей із 3 за кожним модулем) та фінального тестування (не менше 70 % правильних відповідей).

Документ про підвищення кваліфікації: за результатами успішного завершення навчання за освітньою програмою слухачі отримують сертифікат про підвищення кваліфікації на 21 годину (0,7 кредиту ЄКТС) відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково педагогічних працівників» від 21.08.2019 р. № 800».

Вартість: безкоштовно.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено асинхронне дистанційне навчання на онлайн-платформі ГО «Про.Світ», яке передбачає самостійне опрацювання слухачами навчальних матеріалів і відеоматеріалів, виконання практичних завдань та аналіз професійних кейсів, а також проходження модульного й підсумкового тестування. Навчання здійснюється у зручний для слухача час та передбачає можливість індивідуального темпу опрацювання матеріалів.

Зміст Програми складається з вступного модуля, двох взаємопов'язаних змістових модулів та діагностико-аналітичного модуля, що охоплюють 8 основних навчальних тем.

Особливістю практичної складової є аналіз конкретних управлінських ситуацій, опрацювання професійних кейсів та надання відповідей на короткі уточнювальні запитання за результатами опрацювання навчальних матеріалів. Практичні завдання спрямовані на перенесення отриманих знань у контекст реальної управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Самостійна робота передбачає індивідуальне опрацювання навчальних і відеоматеріалів онлайн-курсу, осмислення представлених управлінських ситуацій, виконання передбачених практичних завдань та підготовку до модульного й підсумкового тестування.

Поточний контроль результатів навчання здійснюється шляхом виконання коротких уточнювальних завдань і запитань після опрацювання окремих навчальних матеріалів та кейсів. Після завершення кожного змістового модуля слухачі проходять модульне тестування з 3 ключових питань, для успішного проходження якого необхідно надати не менше 2 правильних відповідей із 3.

Підсумковий контроль передбачає фінальне тестування з 10 запитань, що охоплюють ключовий зміст Програми. Для успішного завершення навчання слухач має надати не менше 70 % правильних відповідей, тобто щонайменше 7 правильних відповідей із 10.

За бажанням учасники можуть долучатися до додаткових практичних виїзних візитів до закладів освіти, представлених експертами онлайн-курсу. Візити передбачають ознайомлення з практикою фінансового управління закладом освіти, обговорення управлінських рішень та обмін досвідом. Участь у таких заходах є добровільною, не є умовою завершення навчання за Програмою та не входить до загального обсягу навчального навантаження.

Загальний обсяг навчального навантаження за Програмою становить 21 годину (0,7 кредиту ЄКТС), з них: 6 годин – теоретична складова, 10,5 годин – практична складова, 4,5 години – самостійна робота.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин			
	Теоретична складова	Практична складова	Самостійна робота	Усього
МОДУЛЬ 0. Інтро				
Інтро	0,5	-	-	0,5
МОДУЛЬ 1. Основи фінансового управління школою				
Тема 1.1. Фінансова грамотність керівника / керівниці як складова управлінської спроможності	0,5	1	0,25	1,75
Тема 1.2. Планування витрат і оптимізація ресурсів в умовах обмеженого бюджету	1	1	0,5	2,5
Тема 1.3. Передумови фінансової автономії та ролі засновників і директора / директорки школи	0,5	1	0,25	1,75
Тема 1.4. Фінансова автономія закладу освіти	1	1	0,5	2,5
Тема 1.5. Публічні закупівлі без помилок і ризиків	0,5	1	0,5	2
Разом за модулем	3,5	5	2	10,5

МОДУЛЬ 2. Ресурси розвитку та фінансові можливості школи				
Тема 2.1. Фінансові можливості школи без автономії	0,5	2	0,25	2,75
Тема 2.2. Соціальне підприємництво як ресурс розвитку закладу освіти	1	2,5	0,5	4
Тема 2.3. Як говорити про фінансові рішення відкрито	0,5	1	0,25	1,75
Підсумки курсу			0,5	0,5
Разом за модулем	2	5,5	1,5	9
ДІАГНОСТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ МОДУЛЬ				
Вихідне діагностування та фінальне тестування	-	-	1	1
Усього	6	10,5	4,5	21

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 0. Інтро

Знайомство зі структурою онлайн-курсу, його змістом, форматом навчання та логікою проходження. Визначення ролі керівника / керівниці закладу освіти у фінансовому управлінні та значення фінансової спроможності для стабільної роботи й розвитку закладу освіти.

МОДУЛЬ 1. Основи фінансового управління школою

Тема 1.1. Фінансова грамотність керівника / керівниці як складова управлінської спроможності

Основні поняття фінансового управління закладом освіти. Роль керівника / керівниці у фінансовому управлінні. Основні джерела фінансування закладу освіти та особливості руху коштів. Взаємозв'язок між управлінськими рішеннями, фінансовими ресурсами та розвитком закладу освіти. Фінансова грамотність як основа відповідального та обґрунтованого управління.

Тема 1.2. Планування витрат і оптимізація ресурсів в умовах обмеженого бюджету

Планування видатків закладу освіти та визначення фінансових пріоритетів. Визначення потреб закладу та співвіднесення їх із наявними ресурсами. Підходи до оптимізації витрат та ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів. Прийняття управлінських рішень в умовах обмеженого бюджету. Визначення пріоритетів: безпека, безперервність, якість і розвиток.

Тема 1.3. Передумови фінансової автономії та ролі засновників і директора / директорки школи

Поняття фінансової автономії закладу освіти та її основні передумови. Розподіл ролей і відповідальності між засновником, органом управління освітою та керівником закладу освіти. Можливості та обмеження фінансової автономії. Моделі переходу до фінансової автономії. Необхідні управлінські, організаційні та кадрові передумови для самостійного управління фінансовими ресурсами. Взаємодія керівника із засновником як умова розвитку фінансової спроможності закладу освіти.

Тема 1.4. Фінансова автономія закладу освіти

Організація фінансової діяльності закладу освіти в умовах автономії. Основні етапи та практичні інструменти переходу до фінансової автономії. Планування та використання коштів закладу освіти. Організація бухгалтерського та фінансового супроводу. Переваги, можливості та ризики фінансової автономії. Відповідальність керівника за прийняття та реалізацію фінансових рішень.

Тема 1.5. Публічні закупівлі без помилок і ризиків

Основи організації публічних закупівель у закладі освіти. Роль керівника та розподіл відповідальності учасників закупівельного процесу. Основні етапи

закупівельного циклу. Визначення потреби, планування закупівель та підготовка документації. Типові ризики у публічних закупівлях та способи їх попередження. Недискримінаційні вимоги до учасників, обґрунтування технічних характеристик та оцінювання пропозицій. Відповідальність за порушення законодавства у сфері публічних закупівель.

МОДУЛЬ 2. Ресурси розвитку та фінансові можливості школи

Тема 2.1. Фінансові можливості школи без автономії

Можливості та обмеження фінансового управління закладом освіти без статусу розпорядника бюджетних коштів. Взаємодія закладу освіти із засновником щодо фінансового забезпечення. Способи обґрунтування фінансових потреб закладу та комунікації із засновником. Можливості залучення додаткових ресурсів для забезпечення потреб і розвитку закладу освіти. Пошук партнерств, грантових можливостей та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством.

Тема 2.2. Соціальне підприємництво як ресурс розвитку закладу освіти

Поняття та принципи соціального підприємництва. Соціальне підприємництво як можливий інструмент залучення ресурсів і розвитку закладу освіти. Можливості створення соціального шкільного підприємства. Визначення соціальної проблеми та ідеї підприємства. Основні етапи створення та організації діяльності соціального шкільного підприємства. Ролі учасників і команди. Потенційні ризики та способи їх мінімізації. Використання соціального підприємництва для розвитку учнівських ініціатив і посилення спроможності шкільної спільноти.

Тема 2.3. Як говорити про фінансові рішення відкрито

Принципи фінансової прозорості та підзвітності закладу освіти. Відкрита комунікація щодо планування та використання коштів. Інформування педагогічного колективу, батьків, засновника та громади про фінансові рішення. Внутрішня фінансова комунікація як інструмент формування довіри. Способи пояснення фінансових пріоритетів і управлінських рішень. Баланс між прозорістю, відповідальністю та ефективністю комунікації. Типові помилки у комунікації фінансових питань та способи їх уникнення.

Підсумки курсу

Підбиття підсумків навчання та узагальнення ключових знань і практичних інструментів, опрацьованих протягом курсу. Рефлексія щодо власних управлінських можливостей у сфері фінансового управління закладом освіти. Оцінювання готовності застосовувати інструменти фінансової автономії, ефективного використання ресурсів, залучення додаткових фінансових можливостей, соціального підприємництва та фінансової комунікації. Визначення особистих наступних кроків для посилення фінансової спроможності та стійкості закладу освіти. Фінальне тестування та рефлексія результатів навчання.

3.1. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

1. Учасникам пропонується проаналізувати власний рівень фінансової управлінської спроможності та визначити, які фінансові питання вони впевнено опрацьовують самостійно, а щодо яких потребують додаткової підтримки. На основі запропонованих у курсі орієнтирів учасники визначають 2–3 фінансові управлінські компетентності, які потребують посилення у власній професійній діяльності.
2. Учасникам пропонується проаналізувати запропоновані фінансові управлінські кейси та визначити, яке рішення вони ухвалили б на місці керівника / керівниці закладу освіти. Під час виконання завдання необхідно визначити проблему, можливі варіанти дій, необхідні ресурси та потенційні наслідки кожного рішення.
3. Учасникам пропонується проаналізувати бюджетні потреби власного закладу освіти та розподілити їх за пріоритетами: безпека, забезпечення безперервності освітнього процесу, якість освіти та розвиток. На основі такого аналізу учасники визначають, які видатки є критичними, які можуть бути оптимізовані, а які потребують пошуку додаткових джерел фінансування.
4. Учасникам пропонується проаналізувати один із типових сценаріїв обмеженого фінансування закладу освіти та визначити, як зміниться розподіл ресурсів у разі скорочення доступного бюджету. Учасники мають обґрунтувати, від яких витрат не можна відмовитися, які витрати можна оптимізувати та які альтернативні джерела ресурсів можна використати.
5. Учасникам пропонується проаналізувати готовність власного закладу освіти до фінансової автономії. Для цього вони оцінюють наявність необхідних організаційних, кадрових, управлінських та ресурсних передумов, визначають сильні сторони та потенційні бар'єри, а також формулюють 2–3 першочергові кроки, необхідні для підвищення фінансової спроможності закладу.
6. Учасникам пропонується проаналізувати ситуацію взаємодії директора / директорки із засновником щодо фінансового забезпечення закладу освіти. Необхідно визначити, які аргументи та дані доцільно використати для обґрунтування потреби закладу, як сформулювати запит до засновника та які управлінські рішення можуть бути ухвалені кожною зі сторін.
7. Учасникам пропонується опрацювати практичний кейс щодо організації фінансової автономії закладу освіти та визначити послідовність дій керівника / керівниці для переходу до більш самостійного управління фінансовими ресурсами. Під час виконання завдання учасники мають визначити необхідні організаційні рішення, залучених працівників та можливі ризики.
8. Учасникам пропонується проаналізувати запропоновані кейси у сфері публічних закупівель та визначити потенційні порушення або ризики. Зокрема, учасники мають оцінити ситуації, пов'язані з формуванням технічних вимог, визначенням переможця, дискримінаційними умовами закупівлі та відповідальністю посадових осіб.

9. Учасникам пропонується проаналізувати закупівельний кейс із потенційно дискримінаційними вимогами та визначити, які положення можуть обмежувати конкуренцію між учасниками. На основі аналізу учасники формулюють, як можна змінити вимоги до предмета закупівлі, щоб вони відповідали потребам закладу освіти та водночас не створювали необґрунтованих переваг для окремого постачальника.
10. Учасникам пропонується проаналізувати ситуацію щодо вибору переможця закупівлі та визначити, чому найнижча ціна не завжди означає відсутність ризиків для замовника. Учасники мають визначити, які фактори необхідно враховувати під час організації закупівлі та які дії керівника допоможуть мінімізувати потенційні ризики.
11. Учасникам пропонується проаналізувати фінансові можливості власного закладу освіти в умовах відсутності фінансової автономії. Необхідно визначити, які ресурси заклад отримує через засновника, які потреби залишаються недостатньо забезпеченими та які можливості для додаткового ресурсного забезпечення можуть бути використані без порушення законодавства.
12. Учасникам пропонується скласти карту потенційних додаткових ресурсів для розвитку власного закладу освіти. Учасники визначають потенційних партнерів, грантові можливості, благодійні та інші дозволені джерела ресурсів, а також визначають, для вирішення яких конкретних потреб закладу кожне джерело може бути використане.
13. Учасникам пропонується проаналізувати запропоновану ідею соціального шкільного підприємства та визначити, яку соціальну проблему вона може вирішувати, хто є її потенційними учасниками та бенефіціарами, які ресурси необхідні для запуску і які ризики можуть виникнути. На основі аналізу учасники визначають можливість адаптації такої ідеї до умов власного закладу освіти.
14. Учасникам пропонується розробити первинну концепцію соціального шкільного підприємства для власного закладу освіти. Учасник визначає проблему або потребу, яку може вирішувати підприємство, його потенційну соціальну цінність, необхідні ресурси, можливих партнерів та перші кроки для реалізації ідеї.
15. Учасникам пропонується проаналізувати, як у їхньому закладі освіти відбувається комунікація фінансових рішень. Необхідно визначити, яку інформацію про фінансові рішення отримують педагогічні працівники, батьки, засновник і громада, які канали комунікації використовуються та які питання залишаються недостатньо зрозумілими для зацікавлених сторін.
16. Учасникам пропонується проаналізувати запропоновану ситуацію конфліктної або недостатньо прозорої комунікації щодо використання коштів закладу освіти та визначити, як керівнику / керівниці варто пояснити прийняте рішення. Учасники мають сформулювати ключові повідомлення для різних аудиторій та визначити, яку інформацію доцільно надати для формування довіри.
17. Учасникам пропонується провести фінальну рефлексію власної фінансової управлінської практики та визначити 2–3 рішення або зміни, які вони можуть реалізувати у своєму закладі освіти після проходження

онлайн-курсу. Для кожного кроку учасник визначає очікуваний результат, необхідні ресурси та потенційні перешкоди.

3.2. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Фінансова грамотність керівника / керівниці як складова управлінської спроможності.
2. Джерела фінансування закладу освіти та особливості використання фінансових ресурсів.
3. Кошторис закладу освіти: структура, формування, затвердження та внесення змін.
4. Роль керівника / керівниці у плануванні та управлінні фінансовими ресурсами закладу освіти.
5. Визначення фінансових потреб закладу освіти та планування видатків.
6. Підходи до оптимізації витрат та ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів.
7. Ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів.
8. Передумови та моделі переходу закладу освіти до фінансової автономії.
9. Організація фінансової діяльності закладу освіти в умовах фінансової автономії.
10. Організація бухгалтерського та фінансового супроводу діяльності автономного закладу освіти.
11. Можливості, ризики та відповідальність керівника / керівниці в умовах фінансової автономії.
12. Основні принципи та етапи організації публічних закупівель у закладі освіти.
13. Ролі та відповідальність учасників закупівельного процесу.
14. Планування закупівель відповідно до потреб і фінансових можливостей закладу освіти.
15. Основні ризики та типові помилки під час здійснення публічних закупівель.
16. Фінансові можливості закладу освіти за відсутності повної фінансової автономії.
17. Пошук і залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу освіти.
18. Грантове фінансування як інструмент реалізації потреб і стратегічних завдань закладу освіти.
19. Соціальне підприємництво як можливий ресурс розвитку закладу освіти.
20. Фінансова прозорість і відкритість діяльності закладу освіти.
21. Оприлюднення інформації про фінансування та використання коштів закладу освіти.
22. Комунікація фінансових рішень із педагогічним колективом, батьками, засновником і громадою.
23. Відповідальне, прозоре та доброчесне управління фінансовими ресурсами як складова розвитку закладу освіти.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 06.04.2026).
2. Про внесення змін до переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2025 р. № 808. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.06.2026).
3. Про затвердження документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету: Наказ Міністерства фінансів України від 28.01.2002 р. № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-02#Text> (дата звернення: 05.06.2026).
4. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 р. № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 796. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.06.2026).
6. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 р. № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
7. Про затвердження Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів в органах Державної казначейської служби України: Наказ Міністерства фінансів України від 02.03.2012 р. № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0419-12/ed20230118#Text> (дата звернення: 06.04.2026).
8. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.04.2026).

9. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів в рамках Програми відновлення України III: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.02.2025 р. № 162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/162-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.04.2026).
10. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 01.06.2026).
11. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
12. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 27.04.2026).
13. Про схвалення Стратегії реформування системи шкільного харчування на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2024 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.10.2023 р. № 990-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
14. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 05.06.2026).

Основна література

1. Андрощук Б. Що таке шкільне підприємництво? Німецький досвід. Social Business In Ua. 2019. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/shcho-take-shkil-ne-pidpriemnytstvo-nimets-kyy-dosvid/ (дата звернення: 06.04.2026).
2. Аносова А., Луговська Т., Петушкова О. Стан впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні: аналітичний звіт за результатами опитування представників органів місцевого самоврядування та адміністрації закладів загальної середньої освіти. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2025. 52 с. URL: <https://prosvitcenter.org/product/analitichnyy-zvit-za-rezultatamy-opytuvannia-predstavnykiv-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-administratsii-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity-za-rezultatamy-doslidzhennia-stanu-avtonomii-zakladiv/> (дата звернення: 05.06.2026).
3. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ, 2019. 47 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/Новини/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
4. Бондаренко С. До 11-ти кошторисів у школі замість одного. Як батькам і директорам розібратися в змінах фінансування. Нова українська школа. 2021. URL:

- <https://nus.org.ua/2021/01/15/do-11-ty-koshtorysiv-u-shkoli-zamist-odnogo-yak-b-atkam-i-dyrektoram-rozibratysya-v-zminah-finansuvannya/> (дата звернення: 06.04.2026).
5. Буонфантіно G. New research shows consumers more interested in brands' values than ever. Google Cloud. 2022. URL: <https://cloud.google.com/blog/topics/consumer-packaged-goods/data-shows-shoppers-prioritizing-sustainability-and-values> (дата звернення: 11.06.2026).
 6. Замазій С. Черговість здійснення видатків змінено: Кабмін «перекроїв» п. 19 постанови № 590. Бухгалтер бюджетної установи. 2024. URL: <https://velykoploskivska-gromada.gov.ua/news/1709631133/> (дата звернення: 17.06.2026).
 7. Кисельова К. Як відповідати на складні запитання учнів та батьків? Освіторія Медіа. 2021. URL: <https://osvitoria.media/experience/yak-vidpovidaty-na-skladni-zapytannya-uchniv-ta-batkiv/> (дата звернення: 01.06.2026).
 8. Корнієнко О. Як підготувати кошторис закладу освіти: поради практиків, форми документів. Нова українська школа. 2025. URL: <https://nus.org.ua/2025/04/25/yak-pidgotuvaty-koshtorys-zakladu-osvity-porady-praktykiv-formy-dokumentiv/> (дата звернення: 05.06.2026).
 9. Лутицька Л. Соціальне шкільне підприємництво: грантові можливості й ідеї стартапів. Osvita.ua. 2021. URL: <https://osvita.ua/school/method/80666/> (дата звернення: 06.04.2026).
 10. Особливості функціонування закладів освіти. Фінансова автономія шкіл. URL: <https://decide.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/finasova-avtonomiya-shkil.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).
 11. Радецька І. В. Кошторис закладу загальної середньої освіти: формування, контроль і ревізія. Педагогічний пошук. 2022. № 2. С. 37–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2022_2_11 (дата звернення: 12.06.2026).
 12. Субвенції на 2026 рік. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/byudzhet-ta-zakupivli/byudzhet/budzh-et-2026-rik/subventsii-na-2026-rik> (дата звернення: 05.06.2026).
 13. Упровадження та розвиток шкільної автономії в умовах децентралізації в освіті: практичний посібник / укладачі А. Аносова, С. Запісов, О. Клепуц, Ж. Король, Т. Луговська, О. Петушкова, В. Стойкова; за заг. ред. В. Стойкової, О. Петушкової, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2025. 102 с. URL: <https://prosvitcenter.org/product/praktychnyy-posibnyk-uprovadzhennia-ta-rozvyt-ok-shkilnoi-avtonomii-v-umovakh-detsentralizatsii-v-osviti/> (дата звернення: 06.04.2026).
 14. Умови проведення платних заходів у закладах освіти. Освітній омбудсмен України. 2023. URL: <https://eo.gov.ua/umovy-provedennia-platnykh-zakhodiv-u-zakladakh-osvity/2023/12/19/> (дата звернення: 06.04.2026).
 15. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Одеса: Університет Ушинського, 2020. 116 с. URL:

- <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/9759/1/Chernenko.%202020.pdf>
(дата звернення: 01.06.2026).
16. Шостак Г. Репутація дитячого закладу: як не нашкодити і зберегти. Освіта Нова. 2018. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1857-reputatsiia-dytiachoho-zakladu-iak-ne-nashkodyty-i-zberehty> (дата звернення: 02.06.2026).
17. Як створити соціальне підприємництво у своєму закладі освіти: перші кроки. Освіторія Медіа. 2025. URL: <https://osvitoria.media/opinions/yak-stvoryty-sotsialne-pidpryyemnytstvo-u-svoyemu-zakladi-osvity-pershi-kroky/> (дата звернення: 06.04.2026).
18. Future of Jobs Report 2025: 78 Million New Job Opportunities by 2030 but Urgent Upskilling Needed to Prepare Workforces. World Economic Forum. 2025. URL: <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 11.06.2026).
19. Programme for International Student Assessment (PISA). OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/pisa.html> (дата звернення: 21.04.2026).

Додаткові джерела емпіричних даних

1. Результати напівструктурованих інтерв'ю з керівниками міських управлінь освіти, проведених у травні 2026 року.