



**Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
імені Анатолія Назаренка**

СХВАЛЕНО

Протокол засідання кафедри
менеджменту та освітніх технологій
від 29 червня 2026 року №5

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення Вченої ради
Хмельницького обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти
імені Анатолія Назаренка
Протокол засідання Вченої ради
ХОППО ім. А. Назаренка від 30 червня 2026 року № 2



Ректор Хмельницького обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти
імені Анатолія Назаренка
Наказ від 01 липня 2026 № 214/но

 В.ОЧЕРЕТЯНКО

ПРОГРАМА

підвищення кваліфікації заступників директорів з виховної роботи
(стаж на посаді більше 2 років)

**«РОЗВИТОК ВИХОВНОЇ СИСТЕМИ ТА БЕЗПЕКОВОГО ПРОСТОРУ
ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР»**

Розробник(и): Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка (*Пастернак Олександра Віленівна*, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка).

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток загальних і професійних компетентностей.

Розроблено на основі типової програми: Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 р. № 905).

Термін дії програми: з 01.01.2027 до 31.12.2031 року

Рецензенти:

Віра ГУМЕНЮК, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка.

Інна НАУМЧУК, кандидат педагогічних наук, завідувач науковим відділом Хмельницького обласного центру науково-технічної творчості учнівської молоді.

©Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка, 2026.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми зумовлена системним реформуванням загальної середньої освіти України, упровадженням нових Державних стандартів, реалізацією Концепції «Нова українська школа», розширенням автономії закладів освіти та посиленням вимог до функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації суспільства, необхідності подолання освітніх і соціальних втрат, забезпечення психологічної стійкості та безпеки учасників освітнього процесу суттєво трансформується роль заступника директора закладу загальної середньої освіти з виховної роботи.

Сучасний заступник директора з виховної роботи виступає управлінцем, який забезпечує розвиток виховної системи закладу освіти, координує створення безпечного освітнього середовища, організовує взаємодію учасників освітнього процесу, сприяє професійному розвитку педагогічних працівників та координує реалізацію виховної політики закладу освіти. Ефективність його діяльності дедалі більше залежить від здатності здійснювати управління на основі аналізу даних, працювати в умовах змін, забезпечувати ефективну взаємодію учасників освітнього процесу та координувати діяльність педагогічних працівників у сфері виховної роботи, впроваджувати сучасні виховні практики та підтримувати соціальну згуртованість шкільної спільноти.

Особливої актуальності набуває потреба у професійному вдосконаленні заступників директорів з виховної роботи, які вже мають практичний досвід управлінської діяльності. Сучасні виклики потребують від них спроможності здійснювати моніторинг та оцінювання стану виховного простору, приймати обґрунтовані управлінські рішення, координувати психосоціальні та інклюзивні складники освітнього середовища, забезпечувати розвиток кадрового потенціалу, супроводжувати професійний розвиток педагогічних працівників та ефективно управляти змінами в організації виховного процесу.

Нормативною основою розроблення програми є Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 № 905), зміст якої адаптовано до специфіки професійної діяльності заступника директора з виховної роботи, а також Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21) у частині розвитку визначених загальних і професійних компетентностей.

Зміст програми спрямований на розвиток професійних компетентностей, необхідних для переходу від переважно організаційно-виконавчих функцій до системного управління виховними процесами та розвитком освітнього середовища.

Пріоритетними напрямками програми визначено: кадровий вимір, що охоплює професійний розвиток педагогічних працівників, наставництво, педагогічне партнерство, мотиваційний менеджмент, профілактику професійного вигорання та розвиток лідерського потенціалу педагогічного колективу, та середовищний вимір, що передбачає розбудову безпечного, інклюзивного, безбар'єрного та цифрового освітнього середовища, розвиток культури безпеки, забезпечення кібербезпеки

учасників освітнього процесу, координацію заходів цивільного захисту, а також формування громадянської стійкості та національно-патріотичних цінностей здобувачів освіти.

Особлива увага приділяється використанню цифрових сервісів та технологій штучного інтелекту для підтримки управлінської діяльності, здійснення моніторингу, аналізу даних і підвищення якості управлінських рішень.

Особливістю програми є її практико-орієнтований характер. Зміст навчання передбачає аналіз управлінських і виховних кейсів, розроблення прикладних алгоритмів діяльності, чеклистів, інструментів моніторингу, моделей партнерської взаємодії та інших практичних продуктів, які можуть бути безпосередньо використані в діяльності закладу освіти.

Реалізація програми сприятиме підвищенню якості управління виховною системою закладу освіти, розвитку лідерського потенціалу заступників директорів з виховної роботи та посиленню їхньої спроможності здійснювати кадрові й середовищні зміни, спрямовані на забезпечення стійкого функціонування та розвитку закладу освіти в сучасних умовах.

Цільова група: заступники директорів закладів загальної середньої освіти з виховної роботи.

Обсяг (тривалість): 72 години /2,4 кредиту ЄКТС.

Особливості реалізації програми: зміст програми об'єднано у три навчальні модулі. Реалізація програми ґрунтується на поєднанні теоретичних занять та практико-орієнтованих форм роботи. Тривалість програми - 2 тижні. Програма передбачає активну професійну взаємодію учасників, виконання практичних завдань, розроблення прикладних управлінських рішень та їх адаптацію до умов діяльності конкретного закладу освіти. Для успішної реалізації програми слухачам рекомендується приєднуватись до онлайн-занять з персонального комп'ютера або ноутбука.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: інституційна (очна, дистанційна, змішана, на базі замовника).

Мета підвищення кваліфікації: удосконалити професійні компетентності заступників директорів закладів загальної середньої освіти з виховної роботи шляхом розвитку їхньої здатності забезпечувати розвиток виховної системи та безпекового простору закладу освіти, здійснювати управлінську діяльність на основі моніторингу й аналізу даних, координувати психосоціальні та інклюзивні складники освітнього середовища, організовувати професійний розвиток педагогічних працівників, впроваджувати сучасні виховні практики та ефективно використовувати цифрові інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах сучасних суспільних і освітніх викликів.

Завдання підвищення кваліфікації:
Удосконалити:

- здатність використовувати результати моніторингових досліджень, самооцінювання та інших джерел даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку виховної системи та безпекового простору закладу освіти;

- компетентності щодо забезпечення психологічно безпечного, інклюзивного та безбар'єрного освітнього середовища в умовах сучасних суспільних і освітніх викликів;

- здатність організовувати громадянське та національно-патріотичне виховання, соціальну взаємодію та учнівське самоврядування на засадах Нової української школи.

Сформувати:

- практичні вміння здійснювати управлінську діяльність на основі моніторингу й аналізу даних виховної роботи та безпеки середовища ЗЗСО;

- навички використання цифрових технологій та сучасних інформаційних сервісів для організації виховної діяльності та забезпечення цифрової безпеки учасників освітнього процесу;

- вміння організовувати професійний розвиток педагогічних працівників у сфері виховної роботи, наставницьку підтримку, педагогічне партнерство та професійну взаємодію в педагогічному колективі.

Розвинути:

- здатність впроваджувати сучасні виховні практики, інноваційні підходи до виховної діяльності та громадянського виховання здобувачів освіти;

- управлінські вміння щодо розвитку кадрового потенціалу виховної складової освітнього процесу закладу освіти, мотиваційного менеджменту та підтримки професійної стійкості педагогічного колективу;

- лідерські, комунікативні та аналітичні навички, необхідні для медіації, конструктивної взаємодії, прийняття управлінських рішень та супроводу змін у виховному середовищі.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

Програма підвищення кваліфікації сприяє вдосконаленню релевантних компетентностей, передбачених Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженим наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21.

Загальні компетентності

- *Соціальна компетентність* (ЗК.02). Здатність до ефективної взаємодії, емпатії, командної роботи, попередження та конструктивного розв'язання конфліктів в освітньому середовищі.

- *Когнітивна компетентність* (ЗК.04). Здатність до системного та критичного мислення, аналізу та синтезу інформації з різних джерел, бачення комплексного розвитку подій, спроможності особистості адекватно і глибоко пізнавати оточуючий світ: природне і соціальне середовище, самого себе.

Професійні компетентності

- *Нормативно-правова компетентність* (А1). Здатність застосовувати норми освітнього законодавства, забезпечувати реалізацію державної освітньої

політики та приймати управлінські рішення відповідно до нормативно-правових вимог у сфері загальної середньої освіти.

- *Компетентність стратегічного управління закладом освіти (А2).* Здатність здійснювати стратегічне та поточне (операційне) планування, координувати розвиток виховної системи та реалізацію виховної складової освітньої діяльності.

- *Компетентність стратегічного управління персоналом (А3).* Здатність організовувати професійний розвиток педагогічних працівників, координувати наставницьку підтримку, розвиток педагогічного партнерства та сприяти розвитку кадрового потенціалу закладу освіти в умовах сучасних освітніх змін.

- *Компетентність забезпечення якості освіти на засадах функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1).* Здатність забезпечувати функціонування та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організовувати самооцінювання освітніх і управлінських процесів, здійснювати внутрішній моніторинг та управлінську аналітику освітньої діяльності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- *Компетентність проєктування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б2).* Здатність проєктувати та моделювати компоненти внутрішньої системи забезпечення якості виховного процесу й безпекового середовища ЗЗСО, здійснювати аналіз чинників, що впливають на психоемоційне благополуччя та соціальну адаптацію учасників освітнього процесу, і використовувати результати внутрішніх процедур оцінювання для вдосконалення виховної діяльності закладу.

- *Лідерська компетентність (В1).* Здатність приймати науково обґрунтовані управлінські рішення на основі даних моніторингів, здійснювати відповідальне лідерство у виховній команді закладу, координувати процеси впровадження інноваційних діяльнісних виховних форматів в організації освітнього процесу та ефективно делегувати повноваження в колективі.

- *Компетентність педагогічного партнерства (В2).* Здатність будувати етичну, конструктивну та відкриту взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу (педагогами, учнями, батьками) та зовнішніми стейкхолдерами на принципах Нової української школи, відновного підходу та медіації для підвищення ефективності виховної діяльності.

- *Здоров'язбережувальна компетентність (Г1).* Здатність забезпечувати розвиток безпечного, психологічно комфортного та безбар'єрного освітнього середовища, організовувати психосоціальну підтримку учасників освітнього процесу та забезпечувати стійкість організації навчання в умовах криз і воєнного стану.

- *Інклюзивна компетентність (Г2).* Здатність координувати організацію інклюзивного навчання, забезпечувати належні умови для здобувачів освіти з особливими освітніми потребами та ефективно організовувати роботу команди психолого-педагогічного супроводу.

- *Інноваційна компетентність (Д1).* Здатність генерувати та впроваджувати в управлінську практику нові перспективні ідеї, виховні технології та інтерактивні форми взаємодії, спрямовані на розвиток виховної системи закладу в умовах реалізації реформи «Нова українська школа».

- *Здатність до навчання впродовж життя* (Д2). Здатність до безперервного професійного саморозвитку, рефлексії власної управлінської діяльності та моделювання індивідуальної освітньої траєкторії професійного зростання.

- *Інформаційно-цифрова компетентність*: (Д3.1). Здатність здійснювати пошук, критичний аналіз та використання інструментів управлінської аналітики на основі даних для підтримки освітньої діяльності. (Д3.2). Здатність ефективно використовувати цифрові сервіси та електронні ресурси для оптимізації й автоматизації процесів організації освітньої діяльності. (Д3.3). Здатність забезпечувати розвиток безпечного цифрового освітнього середовища та використання цифрових технологій для підтримки якості освітнього процесу.

Очікувані результати підвищення кваліфікації: після успішного завершення навчання за програмою підвищення кваліфікації слухачі повинні:

Знати та розуміти (когнітивний вимір):

- нормативно-правові вимоги щодо функціонування виховної та безпекової складових внутрішньої системи забезпечення якості освіти та реалізації Державних стандартів у позаурочній діяльності ЗЗСО;

- критерії, методи та інструменти проведення моніторингу й самооцінювання виховної діяльності закладу та стану безпеки його середовища;

- нормативні параметри та вимоги до безпечного, психологічно комфортного, інклюзивного й безбар'єрного виховного простору ЗЗСО, а також засади цивільного захисту та державної політики у сфері національно-патріотичного виховання;

- андрагогічні засади організації професійного розвитку педагогічних працівників, моделі наставництва та професійної підтримки;

- логіку, етапи та методичні засади впровадження інноваційних підходів і сучасних виховних практик в умовах автономії закладу освіти.

Уміти та застосовувати (діяльнісний вимір):

- розробляти локальний інструментарій внутрішнього моніторингу якості виховного процесу (анкети, критерії, карти спостережень);

- проектувати заходи щодо розвитку виховної системи та безпекового простору закладу освіти;

- моделювати системи наставницької підтримки та програми внутрішнього корпоративного навчання для розвитку педагогічного партнерства;

- застосовувати цифрові інструменти для збору, обробки та аналізу даних освітньої діяльності;

- використовувати технології медіації та партнерської взаємодії для розв'язання професійних ситуацій.

Володіти навичками та виявляти готовність (ціннісний вимір):

- приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі моніторингу та аналізу даних;

- координувати взаємодію учасників освітнього процесу та партнерів закладу освіти для розвитку виховної системи та підтримки безпечного освітнього середовища;

- демонструвати готовність до підтримки та супроводу безперервного професійного зростання педагогічних працівників;
- виявляти гнучкість та емоційну стійкість під час управління конфліктами, розв'язання професійних ситуацій та взаємодії з учасниками освітнього процесу;
- ефективно використовувати потенціал цифрового освітнього середовища для оптимізації управлінської діяльності виховної служби закладу освіти.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюють із метою визначення рівня сформованості та вдосконалення професійних компетентностей і досягнення слухачами очікуваних результатів навчання за програмою. Оцінювання передбачає поєднання поточного контролю знань, оцінки виступу на підсумковій конференції та підсумкового тестування. Система базується на принципах прозорості, об'єктивності, академічної доброчесності та орієнтації на професійний розвиток заступника директора закладу загальної середньої освіти з виховної роботи.

Максимальна кількість балів - **100**.

Компонент оцінювання	Максимальна кількість балів
Виконання практичних завдань упродовж навчання	40
Педагогічна практика та участь у професійних обговореннях	20
Підсумкова конференція	20
Підсумкове тестування	20
Разом	100

Для отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації слухач /слухачка має подолати прохідний поріг успішності та накопичити не менше **60** балів (**60 %** від загальної кількості) за всіма видами діяльності.

Документ про підвищення кваліфікації: свідоцтво.

Вартість: безоплатно відповідно до регіонального замовлення слухачів курсів підвищення кваліфікації педагогічних, керівних працівників і працівників науково-методичних об'єднань Хмельницької області на 2027 рік.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено розвиток управлінських, нормативно-правових, цифрових, лідерських та безпекових компетентностей заступників директорів з виховної роботи щодо розвитку виховної системи, безпекового простору, психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу та кадрового розвитку педагогічних працівників, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН України від 12.10.2022 р. № 905).

Особливістю реалізації програми є виражена практична спрямованість навчання, що реалізується через поєднання активних студій (тренінгів, кейс-методів, моделювання управлінських рішень тощо) із проходженням педагогічної практики на базі провідних ЗЗСО області.

Підсумкові заходи включають виконання поточних практичних завдань у цифровій платформі Google Classroom, презентацію власного управлінського досвіду під час онлайн-конференції у Google Meet та фінальне комп'ютерне тестування.

Зміст програми складається з 4 модулів та 25 взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, - 100. Прохідний бал - 60. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 72 год, з них: 20 год — лекційні заняття, 44 год — практична робота, 8 год - контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСТВО, КОМУНІКАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНА ВЗАЄМОДІЯ В УПРАВЛІННІ ВИХОВНОЮ СИСТЕМОЮ					
Тема 1.1. Комунікативна культура та ділова взаємодія в управлінні виховною системою закладу освіти	2				2
Тема 1.2. Проєктна діяльність у виховній роботі: ресурси міжнародного партнерства та освітніх можливостей		2			2
Тема 1.3. Педагогічна рада як стратегічний інструмент заступника директора в управлінні виховною системою	2				2

закладу					
Тема 1.4. Розвиток м'яких навичок (soft skills) як чинник професійної успішності заступника директора		2			2
Тема 1.5. Інноваційні моделі сучасних виховних систем. Організація та діяльність учнівських об'єднань, організацій, євро клубів як форм виховання соціально-активних громадян		2			2
Тема 1.6. Медіація та партнерська взаємодія в освітньому середовищі: інструменти комунікації та врегулювання конфліктів		2			2
Тема 1.7. Цифрове інформаційно-освітнє середовище професійного розвитку педагога		2			2
Разом за модулем 1	4	10			14
МОДУЛЬ 2. ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ. ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З ДІТЬМИ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ					
Тема 2.1. Розвиток інклюзивної компетентності керівника /педагогічного працівника закладу освіти	1	1			2
Тема 2.2. Деонтологія інклюзивного навчання - основа професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти	1	1			2
Тема 2.3. Толерантність як ціннісна основа інклюзивної освіти	2	1			3

Тема 2.4. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям діяльності ЗЗСО: нормативні аспекти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки	2	1			3
Тема 2.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в освітньому колективі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних та учнівських колективах		4			4
Разом за модулем 2	6	8			14
МОДУЛЬ 3 . РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ					
<i>3.1. Інформаційно-цифрова компетентність</i>					
Тема 3.1.1 Цифрові інструменти для планування, комунікації та організації виховної діяльності	1	1			2
Тема 3.1.2. ІІІ-компетентність заступника директора з виховної роботи: можливості, ризики та відповідальне використання	1	1			2
Тема 3.1.3. Кібербезпека та цифрова безпека учасників освітнього процесу		2			2
Тема 3.2. Якість освіти як пріоритет державної освітньої політики. Інституційний аудит в закладі освіти	2				2

Тема 3.3. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Моніторинг, самооцінювання освітніх процесів	2	2			4
Тема 3.4. Виховна система закладу освіти: сучасні підходи до проєктування та розвитку		2			2
Тема 3.5. Медіаграмотність та розвиток критичного мислення здобувачів освіти як складові виховної роботи в умовах інформаційних впливів		2			2
Тема 3.6. Підтримка залученості та соціальної інтеграції здобувачів освіти: виховний аспект		2			2
Тема 3.7. Усноісторичні, пошукові та історико-меморіальні проєкти в ЗЗСО як фактор повоєнної освіти: мета, умови реалізації, психолого-педагогічний та соціальний ефекти		2			2
Тема 3.8. Національно-патріотичне виховання та громадянська стійкість в умовах воєнних викликів	2				2
Тема 3.9. Управлінське рішення як основа управлінської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків.		2			2
Тема 3.10. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО		2			2
Тема 3.11. Безпечне освітнє середовище в		4			4

закладі освіти. Безпека учасників освітнього процесу під час надзвичайних ситуацій та організація цивільного захисту					
3.12. Педагогічна практика		4			4
Разом за модулем 3	10	24			34
ПІДСУМКОВІ ЗАХОДИ					
Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічного працівника		2			2
Контроль знань (тестування, підсумкова робота тощо)				4	4
Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом				4	4
УСЬОГО	20	44		8	72

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСТВО, КОМУНІКАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНА ВЗАЄМОДІЯ В УПРАВЛІННІ ВИХОВНОЮ СИСТЕМОЮ

Тема 1.1 Комунікативна культура та ділова взаємодія в управлінні виховною системою закладу освіти

Сучасні виклики та трансформація управлінського спілкування керівника. Етичні вектори та нормативні вимоги до ділової взаємодії в закладі освіти. Проектування ефективних інформаційних потоків між адміністрацією, педагогічним колективом та батьківською спільнотою. Інструменти запобігання комунікаційним бар'єрам. Стратегії безконфліктного менеджменту та формування культури взаємної довіри в умовах кризи.

Тема 1.2 Проектна діяльність у виховній роботі: джерела міжнародного партнерства та освітніх можливостей

Технологія розроблення та впровадження соціальних і виховних проєктів у закладі освіти. Алгоритм пошуку залучення коштів та взаємодії з міжнародними фондами, благодійними організаціями та засновниками. Залучення позабюджетних

ресурсів для облаштування безпекових хабів, психологічних просторів та зон відпочинку в закладі освіти.

Тема 1.3. Педагогічна рада як стратегічний інструмент заступника директора в управлінні виховною системою закладу

Колегіальне управління як основа автономії закладу освіти. Технологія підготовки та проведення засідань педагогічної ради з виховної та безпекової проблематики. Перехід від формальних паперових звітів до ухвалення дієвих управлінських рішень. Алгоритм взаємодії заступника з колективом для подолання спротиву професійним змінам. Легітимізація інноваційних виховних моделей через рішення педагогічної ради. Сучасні підходи до проєктування та проведення педагогічних рад: проблемно-аналітичні, практико-орієнтовані, дискусійні та інтерактивні формати роботи. Цифровізація діяльності педагогічної ради, особливості організації дистанційних і гібридних засідань. Нормативні вимоги до ведення документації, оформлення протоколів та реалізації прийнятих рішень.

Тема 1.4. Розвиток м'яких навичок (soft skills) як чинник професійної ефективності заступника директора.

М'які навички (soft skills) як складова професійної компетентності та управлінської стійкості заступника директора закладу загальної середньої освіти. Нормативні підходи до розвитку наскрізних умінь відповідно до Державного стандарту базової середньої освіти. Співвідношення професійних (hard skills) і надпрофесійних (soft skills) компетентностей в умовах цифрової трансформації освіти та поширення технологій штучного інтелекту. Критичне мислення, креативність, комунікація, емоційний інтелект, командна взаємодія, прийняття обґрунтованих рішень, тайм-менеджмент та самоменеджмент як інструменти ефективної управлінської діяльності. Управлінська гнучкість, професійна витривалість та здатність працювати в умовах змін і обмежених ресурсів. Роль заступника директора у формуванні освітнього середовища, що сприяє розвитку м'яких навичок педагогічних працівників і здобувачів освіти, підтримці культури співпраці, відповідальності та безперервного професійного розвитку.

Тема 1.5. Інноваційні моделі сучасних виховних систем. Організація та діяльність учнівських об'єднань, організацій, євроклубів як форм виховання соціально-активних громадян

Нормативно-правові, методологічні та науково-методичні засади інноваційної діяльності в освіті. Рівні, етапи та механізми інноваційної діяльності. Методи інноваційної діяльності. Інноваційні виховні системи: принципи створення (демократії, партнерства, дитиноцентризму тощо). Аналізування прикладів інноваційних виховних систем: модель «Школа-громада», «Школа життєтворчості», STEM та еко-моделі, Цифрові виховні системи, ін. Учнівські організації та об'єднання (учнівське самоврядування, клуби за інтересами, волонтерські та благодійні рухи, спортивні та патріотичні об'єднання), проєктні команди, євроклуби як інструменти інноваційних виховних систем.

Тема 1.6. Медіація та партнерська взаємодія в освітньому середовищі: інструменти комунікації та врегулювання конфліктів

Філософія відновного правосуддя в освітньому просторі. Побудова внутрішньошкільної системи розв'язання суперечок. Інструменти медіації та фасилітації у вирішенні конфліктів за участю учнів, батьків та вчителів. Алгоритм створення та функціонування Шкільної служби порозуміння. Профілактика деструктивної поведінки через організацію «кіл цінностей» та діалогових майданчиків.

Тема 1.7. Цифрове інформаційно-освітнє середовище професійного розвитку педагога.

Цифрове інформаційно-освітнє середовище як ресурс безперервного професійного розвитку педагогічних працівників та підвищення якості освітнього процесу. Сучасні підходи до організації професійного розвитку педагогів в умовах цифрової трансформації освіти. Можливості формальної, неформальної та інформальної освіти, цифрової комунікації, професійної співпраці та педагогічної рефлексії. Використання цифрових платформ, електронних освітніх ресурсів і професійних онлайн-спільнот для підтримки професійного розвитку педагогічних працівників відповідно до вимог Професійного стандарту вчителя. Роль заступника директора у створенні умов для формування культури безперервного навчання, поширення ефективних педагогічних практик та професійного розвитку педагогів у закладі освіти. Цифрове освітнє середовище ХОППО як інструмент педагогічного бенчмаркінгу, професійного обміну досвідом та поширення інноваційних освітніх практик. Пошук, аналіз та адаптація перспективного педагогічного досвіду. Участь педагогічних працівників у цифрових професійних спільнотах, конкурсах і виставках як складова індивідуальної траєкторії професійного розвитку та навчання впродовж життя.

МОДУЛЬ 2. ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ. ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З ДІТЬМИ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ

Тема 2.1. Розвиток інклюзивної компетентності керівника/педагогічного працівника сучасного закладу освіти

Організація інклюзивного освітнього середовища – один із ключових компонентів розвитку інклюзивної компетентності педагогічного працівника закладу освіти. Складові школи, яка розвиває інклюзивне середовище: формування інклюзивної культури; якісний менеджмент і стратегічне планування; учні, яким потрібна підтримка, і учні, які готові її надати; батьки – активні партнери, учасники інклюзивного навчання; достатній, підготовлений персонал; доступна інформаційна, матеріально-технічна база та інфраструктура; фінансування, яке покриває потреби закладу освіти. Складові формування культури інклюзивності у школі. Поняття інклюзивної компетентності в наукових джерелах. Компоненти та критерії інклюзивної компетентності педагогічного працівника закладу освіти.

Розвиток інклюзивної компетентності. Інклюзивна компетентність європейського зразка.

Тема 2.2. Деонтологія інклюзивного навчання - основа професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти

Теоретико-методологічні аспекти інклюзивного навчання. Педагогічна деонтологія як наука. Основні вимоги щодо ставлення керівника закладу освіти до своєї праці в умовах інклюзивного навчання. Завдання деонтології інклюзивної освіти. Принципи взаємодії з дітьми з ООП. Структурні компоненти професійних компетентностей педагогічного працівника в інклюзивному середовищі. Принципи деонтології інклюзивної освіти. Підготовка педагогічного працівника до організації інклюзивного освітнього простору в закладах освіти. Стилi сімейного виховання, які негативно впливають на особистісний розвиток здобувачів з метою подальшого їх коригування: гіпопротекція, домінуюча гіперпротекція, потураюча гіперпротекція, емоційне неприйняття, виховання в умовах підвищеної моральної відповідальності.

Тема 2.3. Толерантність як ціннісна основа інклюзивної освіти

Формування толерантного ставлення до дітей з ООП. Нормативні документи щодо захисту прав дітей в Україні. Суспільно-соціальні моделі щодо ставлення осіб з ООП. Створення толерантного середовища в закладі освіти. Риси середовища толерантності. Провідні характеристики толерантної особистості. Роль волонтерської діяльності та благодійництва у формуванні толерантної особистості. Педагогічна толерантність та її види. Типи взаємодії толерантного стилю спілкування. Співвідношення категорій толерантність-інтолерантність.

Тема 2.4. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям діяльності ЗЗСО: нормативні аспекти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки

Інтелект і його види. Взаємозв'язок когнітивного та емоційного інтелектів. Нормативно-правові аспекти та державні стандарти, що регламентують формування емоційної культури в ЗЗСО. Методи діагностики рівнів розвитку емоційного інтелекту у педагогів і учнів. Організаційні заходи щодо розвитку емоційного інтелекту в учасників освітнього процесу. Розвивальні техніки, вправи та психологічні інструменти для саморегуляції та підвищення емпатії.

Тема 2.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в освітньому колективі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних та учнівських колективах

Соціальна психологія як галузь знань про взаємодію особистості і соціальної групи. Соціально-психологічні дослідження. Групові процеси і групова динаміка. Особливості взаємодії всередині учнівських та педагогічних колективів, а також їхній безпосередній вплив на психологічний комфорт учасників освітнього процесу. Управлінська стратегія керівництва ЗЗСО та психологічної служби щодо діагностики і корекції психологічного клімату в школі та класах. Соціометрія Дж.

Морено та інші діагностичні методики. Методи та підходи до гармонізації соціально-психологічного клімату, які сприяють зниженню рівня конфліктності й напруги.

МОДУЛЬ 3. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Тема 3.1. Інформаційно-цифрова компетентність

Тема 3.1.1. Цифрові інструменти для планування, комунікації та організації виховної діяльності

Цифрові ресурси як інструмент управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти в умовах цифрової трансформації та реалізації Концепції «Нова українська школа». Формування цифрової архітектури закладу освіти для забезпечення ефективної організації освітньої діяльності, управлінської комунікації, координації роботи педагогічного колективу, моніторингу результатів навчання та підтримки прийняття управлінських рішень. Критерії добору та ефективного використання цифрових ресурсів для забезпечення якості освітнього процесу, організації командної взаємодії, управління інформаційними потоками та автоматизації управлінських процедур. Використання цифрових сервісів для планування діяльності, збору, аналізу та візуалізації даних, створення освітнього контенту, проведення моніторингових досліджень і підтримки внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Можливості цифрових платформ і сервісів для управління освітнім процесом, професійної комунікації та розвитку цифрового освітнього середовища закладу освіти. Практики використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізації робочих процесів та розвитку культури прийняття рішень на основі даних.

Тема 3.1.2. Штучний інтелект: нові можливості для підвищення якості управлінських рішень

Штучний інтелект як інструмент підтримки управлінської діяльності в закладі освіти. Можливості та обмеження використання генеративного і аналітичного ШІ. Принципи відповідального використання технологій штучного інтелекту в освітньому середовищі. Захист персональних даних, академічна доброчесність та професійна відповідальність керівника. Промпт-інжиніринг як інструмент ефективної взаємодії з системами штучного інтелекту. Алгоритми критичного аналізу результатів роботи нейромереж. Практичні кейси використання ШІ для підтримки управлінських рішень.

Тема 3.1.3. Кібербезпека та цифрова безпека учасників освітнього процесу

Актуальні загрози кібербезпеці в освітньому середовищі та шляхи їх попередження. Аналіз питань захисту персональних даних, інформаційної безпеки, безпечного використання цифрових сервісів та мережевих ресурсів. Організаційні та технічні заходи щодо формування безпечного цифрового середовища закладу освіти.

Тема 3.2. Якість освіти як пріоритет державної освітньої політики. Інституційний аудит в закладі освіти

Державна освітня політика у сфері забезпечення якості освіти та сучасні підходи до управління якістю в закладі загальної середньої освіти. Виховна діяльність як складова якості освітнього процесу. Особливості оцінювання освітнього середовища та виховного простору під час інституційного аудиту. Критерії та індикатори оцінювання виховної складової діяльності закладу освіти. Аналіз вимог до організації виховної діяльності в контексті інституційного аудиту. Роль заступника директора з виховної роботи у підготовці закладу освіти до проходження інституційного аудиту та використанні його результатів для вдосконалення виховної системи.

Тема 3.3. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО. Моніторинг, самооцінювання освітніх процесів

Внутрішня система забезпечення якості освіти як інструмент розвитку закладу освіти. Виховна діяльність у структурі ВСЗЯО. Моніторинг та самооцінювання виховних процесів: мета, етапи, інструменти та критерії. Збір, узагальнення та інтерпретація інформації про результати виховної діяльності. Використання інструментів управлінської аналітики для виявлення проблемних зон, визначення напрямів удосконалення виховної системи та планування подальшого розвитку закладу освіти.

Тема 3.4. Виховна система закладу освіти: сучасні підходи до проєктування та розвитку

Виховна система закладу освіти як цілісна сукупність цінностей, традицій, виховних практик та взаємодії учасників освітнього процесу. Сучасні підходи до проєктування та розвитку виховної системи в умовах суспільних змін і реалізації державної освітньої політики. Структурні компоненти виховної системи, принципи їх взаємодії та механізми координації виховної діяльності. Роль заступника директора з виховної роботи у підтримці учнівських ініціатив, розроблення виховних проєктів, формуванні традицій закладу освіти та впровадженні сучасних виховних практик.

Тема 3.5. Медіаграмотність та розвиток критичного мислення здобувачів освіти як складові виховної роботи в умовах інформаційних впливів

Формування медіаграмотності та критичного мислення здобувачів освіти в умовах зростання інформаційних впливів і цифровізації суспільства. Інформаційні загрози, дезінформація, маніпулятивний контент та ризики інформаційної безпеки в сучасному інформаційному просторі. Виховний потенціал закладу освіти щодо формування відповідальної медіаповедінки, навичок критичного сприйняття інформації, відповідального медіаспоживання та безпечної поведінки в цифровому середовищі. Організація просвітницьких, профілактичних та виховних заходів, спрямованих на розвиток медіаграмотності, стійкості до інформаційних впливів і культури відповідального використання інформаційних ресурсів.

Тема 3.6. Підтримка залученості та соціальної інтеграції здобувачів освіти: виховний аспект

Залучення здобувачів освіти до життя закладу освіти як чинник успішної соціальної інтеграції та розвитку активної громадянської позиції. Методи та форми залучення здобувачів освіти до освітнього та громадського життя шкільної спільноти, формування відчуття приналежності, відповідальності та партнерської взаємодії. Підтримка учнівських ініціатив, розвиток колективної діяльності, залучення здобувачів освіти до реалізації соціальних, громадянських і волонтерських проєктів. Профілактика соціальної ізоляції, підтримка новоприбулих учнів та внутрішньо переміщених осіб, зміцнення згуртованості учнівського колективу та створення умов для активної участі здобувачів освіти в житті закладу освіти.

Тема 3.7. Усноісторичні, пошукові та історико-меморіальні проєкти в ЗЗСО як фактор повоєнної освіти: мета, умови реалізації, психолого-педагогічний та соціальний ефекти

Потенціал краєзнавчої, пошукової та історико-меморіальної роботи ЗЗСО в реаліях воєнного та повоєнного часу. Методологія усної історії як дієвого інструменту фіксації національної пам'яті та рефлексії історичних подій безпосередніми очевидцями. Ключові цілі та педагогічні умови для безпечної та етичної реалізації пошукових проєктів з підлітками. Психолого-педагогічні ефекти реалізації проєкту (формування резильєнтності, національної ідентичності та критичного мислення учнів). Соціальний ефект проєктів (інтеграція ЗЗСО в життя громади та збереження локальної історії). Питання трансформації виховної системи ЗЗСО відповідно до викликів сучасності.

Тема 3.8. Національно-патріотичне виховання та громадянська стійкість в умовах воєнних викликів

Нормативно-правові засади національно-патріотичного виховання в закладі освіти. Державна політика у сфері національно-патріотичного виховання та громадянської освіти. Формування громадянської стійкості, відповідальної громадянської позиції та суспільної активності здобувачів освіти в умовах воєнних викликів. Організація та координація виховних заходів національно-патріотичного спрямування. Волонтерська діяльність, соціальні ініціативи та громадянська участь як інструменти виховання активного громадянина. Формування української громадянської ідентичності, збереження історичної пам'яті та утвердження національних і демократичних цінностей у виховному процесі закладу освіти.

Тема 3.9. Управлінське рішення як основа управлінської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків

Управлінське рішення як елементарна одиниця генезису системи управління. Роль, місце, причинно-наслідкові зв'язки управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Класифікація та види управлінських рішень: від оперативних до концептуальних. Технології розроблення та прийняття рішень: управління за результатами; управління на базі потреб та інтересів; управління за результатами перевірок; управління у виняткових випадках тощо. Прогнозування

та оцінка ризиків у виборі управлінських альтернатив. Колегіальні органи управління в закладі освіти: педагогічна рада, загальні збори (конференція) колективу закладу освіти. Введення в дію рішень колегіальних органів управління ЗЗСО. Форми та види контролю як інструменти зворотного зв'язку для прийняття управлінських рішень. Рефлексія управлінської діяльності: критерії та індикатори ефективності управлінської діяльності.

Тема 3.10. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО

Академічна доброчесність у вимірі глобального контексту і сучасної української школи: фундаментальні цінності. Нормативно-правове забезпечення розбудови політики академічної доброчесності в закладі освіти. Базові цінності академічної доброчесності. Академічна доброчесність як критерій якості освіти. Формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу. Порухення академічної доброчесності в системі загальної середньої освіти. Види академічної відповідальності. Доброчесність у професійному розвитку керівника та вчителя закладу загальної середньої освіти. Оцінювання та самооцінювання на засадах академічної доброчесності й академічної свободи. Положення про академічну доброчесність як етичний кодекс закладу освіти: особливості управлінської діяльності зі створення та імплементації.

Тема 3.11. Безпечне освітнє середовище в закладі освіти. Безпека учасників освітнього процесу під час надзвичайних ситуацій та організація цивільного захисту

Сучасні підходи до створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану та підвищених ризиків. Аналіз питань організації цивільного захисту, охорони праці, пожежної безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Особлива увага приділяється ролі адміністрації закладу освіти у забезпеченні безпеки всіх учасників освітнього процесу. Механізми формування культури безпеки в закладі освіти, організація профілактичної роботи щодо попередження травматизму, насильства, булінгу та інших ризиків, що можуть впливати на фізичне й психологічне благополуччя учасників освітнього процесу. Питання взаємодії закладу освіти з органами місцевого самоврядування, службами цивільного захисту, правоохоронними органами та батьківською громадськістю для забезпечення комплексного підходу до безпеки. Аналіз інструментів моніторингу та оцінювання стану безпечного освітнього середовища, а також шляхи його вдосконалення відповідно до сучасних вимог законодавства та стандартів якості освіти.

3.12. Педагогічна практика

Ознайомлення з перспективними управлінськими практиками організації виховного процесу в закладах освіти області. Аналіз сучасних моделей та форм організації освітнього процесу. Відвідування навчальних занять, спостереження за освітнім середовищем, ознайомлення з внутрішньою документацією щодо організації охорони праці, безпеки життєдіяльності в закладі, використання здоров'язбережувальних технологій.

Педагогічна практика проводиться на базі закладів загальної середньої освіти, інших освітньо-культурних установ, у формі практикумів, семінарів, тренінгів, майстер-класів, моделювання управлінських ситуацій та управлінських рішень тощо.

Підсумкові заходи

Контроль знань (*тестування, підсумкова робота тощо*)

Тестування професійного зростання педагогічних працівників. Анкета зворотного зв'язку щодо організації освітнього процесу на курсах підвищення кваліфікації. Рефлексія освітньої програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом

Презентація результатів професійної діяльності та набутого досвіду. Представлення практичних напрацювань, обговорення актуальних питань управлінської діяльності, підбиття підсумків навчання та визначення перспектив професійного розвитку.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Вправа «Проект від ідеї до заявки». Слухачі визначають актуальну проблему виховної роботи закладу освіти та розробляють концепцію міні-проекту для участі в грантових програмах. Формулюють мету, завдання, цільову аудиторію, очікувані результати та можливі джерела фінансування.
2. Вправа «Педрада навпаки». Слухачі проєктують модель педагогічної ради за принципом зворотного дизайну (за моделлю (UbD) Гранта Вігінса та Джея Мактая): від очікуваного результату до змісту, форм роботи та управлінських рішень. Розробляють сценарій педагогічної ради для розв'язання актуальної проблеми виховної діяльності закладу освіти.
3. Вправа «Профіль класного керівника». Слухачі розробляють чекліст оцінювання рівня розвитку м'яких навичок класних керівників та визначають напрями їхнього професійного вдосконалення. На основі результатів аналізу проєктують індивідуальну траєкторію розвитку лідерських і комунікативних компетентностей.
4. Вправа «Шлях до порозуміння». Слухачі аналізують конфліктну ситуацію між учасниками освітнього процесу та визначають інтереси сторін. Розробляють план медіаційної зустрічі й алгоритм досягнення взаємоприйнятного рішення.
5. Вправа «Віртуальний методичний кабінет». Слухачі проєктують структуру цифрового простору для організації виховної роботи закладу освіти на базі Google Workspace або інших цифрових платформ. Визначають механізми зберігання матеріалів, професійної взаємодії педагогів та оптимізації внутрішнього звітування.
6. Вправа «Цифрова експертиза рішення». Слухачі розробляють цифровий ресурс для підтримки управлінської діяльності або внутрішнього моніторингу якості освіти. Проводять оцінювання ефективності створеного

ресурсу за визначеними критеріями та формулюють пропозиції щодо його вдосконалення.

7. Вправа «ШІ-асистент заступника директора». Слухачі готують пакет управлінських матеріалів із використанням інструментів штучного інтелекту для розв'язання актуального завдання виховної роботи. Здійснюють критичний аналіз отриманих результатів та визначають можливості використання ШІ у власній управлінській практиці.

8. Аналіз Професійного стандарту педагогічного працівника ЗЗСО від 29.08.2024 р. щодо розвитку інклюзивної компетентності в ЗЗСО.

9. Практичні кроки організації та впровадження інклюзивного навчання дітей з ООП.

10. Чекліст для заступника директора ЗЗСО щодо організації інклюзивного навчання в закладі освіти.

11. Визначення та обґрунтування критеріїв розвитку та формування в заступника директора ЗЗСО інклюзивної компетентності.

12. Обговорення компонентів інклюзивної компетентності педагогічного працівника ЗЗСО профілю європейського зразка.

13. Розробка моделі готовності педагогічного працівника до роботи в інклюзивному закладі на основі підбору сутностей компонентів інклюзивної компетентності.

14. Кейс «Формули педагогіки толерантності» Ш. Амонашвілі.

15. Аналіз «Кодексу етики міжкультурного спілкування» за К. Сітараном та Р. Колделлом.

16. Визначення компонентної структури толерантної особистості.

17. Розроблення плану заходів із підвищення рівня безпеки освітнього середовища. Скласти проект плану заходів на навчальний рік, який передбачає (за вибором слухача): профілактику булінгу та кібербулінгу; формування культури безпечної поведінки; удосконалення системи цивільного захисту; взаємодію з батьками та громадою; розвиток навичок психологічної стійкості учнів і педагогів. Представити план у вигляді дорожньої карти із визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів.

18. Аудит цифрової безпеки закладу освіти. Здійснити оцінювання стану кібербезпеки закладу за такими напрямками (за вибором слухача): захист облікових записів працівників; використання складних паролів і двофакторної автентифікації; безпечне зберігання персональних даних; захист комп'ютерної техніки та локальної мережі; організація резервного копіювання інформації. За результатами підготувати перелік ризиків та пропозиції щодо підвищення рівня кіберзахисту.

19. Проведення соціометричного дослідження Дж. Морено. Опитування учнів в класі. Розробка соціоматриці та соціограми. Формування висновків та практичних рекомендацій.

20. Діагностичний тест на виявлення рівня емоційного інтелекту (EQ) Н. Холла. Тестування та аналіз отриманих результатів.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Про академічну доброчесність : Закон України від 18.12.2025 р. № 4742-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text>
2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
5. Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF>
6. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 № 957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF>
7. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80>
8. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2024 № 527-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80>
9. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54.
10. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
11. Про внесення змін у додатки до наказу Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 № 01-11/25 «Про забезпечення проведення інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти» : наказ Державної служби якості освіти України від 13.06.2024 № 01-11/58. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN067432.->
12. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.04.2026 № 641. URL: <https://sqe.gov.ua/metod-rek-zzso-2026/>.
13. Міністерство освіти і науки України. Методичні рекомендації щодо створення безпечного освітнього середовища, організації роботи з питань

- запобігання булінгу та забезпечення психологічної безпеки учасників освітнього процесу. Київ : МОН України, 2023. 32 с. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-stvorennya-bezpechnogo-osvitnogo-seredovisha-v-zakladi-osviti-ta-poperedzhennya-i-protidiyi-bulingu-ckuvannyu>
14. Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641 : наказ Міністерства освіти і науки України від 06.06.2022 № 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#Text>
15. Алгоритм взаємодії щодо превенції та протидії булінгу в закладах освіти. URL: <https://mon.gov.ua/news/alhorytm-vzaiemodii-shchodo-preventsii-ta-protydii-bulinhu-v-zakladakh-osvity>
16. Про рекомендований порядок дій на випадок виникнення загроз соціального та воєнного характеру : лист Міністерства освіти і науки України від 25.10.2022 № 1/12583-22. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/civilniy-zahist/2022/25.10/Lyst.vid.25.10.2022-1.12583-22.pdf>

Основна література

1. Абетка для директора / Державна служба якості освіти України. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
2. Біла книга з регулювання ШІ в Україні : інформаційне видання / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/ba/d5da75c2613e331bb89258f950adcbae.pdf>
3. Бирко Н. М. Педагогічна майстерня формування толерантності сучасного громадянина : методичний посібник. Хмельницький : ХГПА, 2013.
4. Бирко Н. М. Розвиток інклюзивної компетентності педагогічного працівника та керівника сучасного закладу освіти. Індивідуальна освітня траєкторія формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін та технології її впровадження : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. Луцьк, 2024. С. 78–83.
5. Бирко Н. М. Школа партнерства: 3D-формула партнерської взаємодії : навчально-методичний посібник. Хмельницький : ХОІППО, 2020.
6. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти України, 2021. URL: <http://surl.li/adbkxh>
7. Биков В. Ю., Лещенко М. П. Цифровізація освітнього середовища закладу освіти. Київ, 2021.
8. Гребеник І. С. Формування цифрової компетентності керівників навчальних закладів. Open Educational E-Environment of Modern University. 2019. № 6. С. 17–25. URL:

<https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/%20openedu/article/view/2414-0325.2019.6.1725/243>

9. Гуменюк В. В., Бенета Т. І. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії : навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2021. 256 с.
10. Гуменюк В. В., Зазуліна Л. В., Блажисівська В. М. Правові аспекти освітньої діяльності в умовах законодавчих змін : навчальний посібник. Хмельницький : ХОППО, 2023. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9849>
11. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти / Міністерство освіти і науки України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shchodo.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf>
12. Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо фільтрації контенту та забезпечення безпечного доступу до мережі Інтернет у закладах освіти : наказ МОН України від 27.01.2026 № 103. URL: [nakaz-103.pdf](https://zakaz.mon.gov.ua/nakaz/103)
13. Порошенко М. А. Інклюзивна освіта : навчальний посібник. Київ : ТОВ «Агентство Україна», 2019.
14. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти: нормативно-правова база та методичні рекомендації / уклад. С. В. Білошицький, С. С. Мітягіна. Хмельницький : ХОППО ім. А. Назаренка, 2025.
15. Спірін О. М. Цифрова компетентність сучасного керівника закладу освіти. Київ, 2023.
16. Управління закладом освіти в умовах розбудови Нової української школи і нових суспільних викликів: досвід та перспективи : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції / за ред. В. В. Гуменюк, С. В. Білошицького. Хмельницький : ХОППО, 2025. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=14396>

Додаткова література

1. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua/>
2. Матеріали експерименту всеукраїнського рівня «Науково-методичне забезпечення реалізації авторської моделі "Школа толерантності"» / уклад. Н. М. Бирко. Хмельницький : ХОППО, 2026. 60 с.
3. Мамиченко С. А. Soft skills сучасного фахівця : навчально-методичний посібник. Київ : Академперіодика, 2024. URL: https://akademperiodyka.org.ua/uk/books/educational_publications/soft-skills-of-a-modern-specialist/
4. Педагогіка партнерства : навчально-методичний посібник. Умань : Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, 2024. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/094fd64d-9a2e-4739-b943-f9ea8e642217/content>

5. Соціальна згуртованість через участь молоді : посібник для тренерів. Київ : ПРООН в Україні, 2021. URL: <https://auyc.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/undp-social-cohesion-training-manual-ukr-web.pdf>
6. Словник термінів у сфері ІІІ : довідкове видання / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/2/72/389a01ab0cc82040dfe172f94d1af720.pdf>
7. Тілікіна Н. В., Ганенко О. Практичний зошит з розвитку навичок ХХІ століття для молоді і не тільки. Київ : ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики», 2021. 112 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/383610586_Praktycniy_zosyt_z_rozvitku_navicok_NHI_stolitta_dla_molodi_i_ne_tilki
8. Живемо в демократії : збірник практичних занять з освіти для демократичного громадянства та прав людини. URL: <https://www.doccu.in.ua/dlia-uchyteliv>
9. Демократичне врядування в школах : практичний посібник для керівників закладів освіти. URL: <https://www.doccu.in.ua/dlia-kerivnykiv-shkil>
10. Участь молоді в управлінні громадою : методичний посібник. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/306/metodychka-uchast-molodi-v-upravlinni-gromadoyu-cvet.pdf>