



**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
ХОІППО 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 ЗЗСО
з навчально-виховної роботи у початкових класах**

**«СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ТА
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»**

Хмельницький - 2026

Розробник(и): Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка (*Василишин Олег Михайлович*, доктор філософії в галузі воєнних наук, національної безпеки, безпеки державного кордону, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій ХОІППО ім. А. 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 відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки України від 17.09.2021 № 568-21

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

Термін дії програми: з 01.01.2027 до 31.12.2031 року

Рецензенти:

Ірина ДАРМАНСЬКА, доктор педагогічних наук, професор, декан факультету початкової освіти та філології Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії імені Миколи Дарманського.

Андрій ГУЛЕВАТИЙ, кандидат психологічних наук, доцент, декан факультету підвищення кваліфікації педагогічних працівників Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми безпосередньо пов'язана із системним реформуванням загальної середньої освіти України, впровадженням 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, необхідності подолання освітніх втрат і забезпечення стійкості освітнього процесу суттєво змінюється роль заступника директора закладу загальної середньої освіти. Сучасний заступник директора виступає управлінцем, який забезпечує якість та розвиток освітнього процесу через координацію кадрових і середовищних чинників, що впливають на результати навчання, професійний розвиток педагогів та ефективність освітньої діяльності закладу. Суспільні виклики потребують від досвідченого управлінця здатності здійснювати системний моніторинг та аналіз освітньої діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення, координувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, забезпечувати розвиток безпечного й інклюзивного освітнього середовища, супроводжувати професійний розвиток педагогічних працівників та ефективно управляти змінами в закладі освіти.

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

Зміст програми спрямований на розвиток професійних компетентностей, необхідних для управління якістю освіти, інноваційного розвитку закладу. Пріоритетними напрямками програми визначено кадровий вимір, що охоплює професійний розвиток педагогічних працівників, наставницьку підтримку, розвиток педагогічного партнерства та управління змінами в колективі, а також середовищний вимір, що передбачає розбудову безпечного, інклюзивного, безбар'єрного та цифрового освітнього середовища. Особлива увага приділяється використанню механізмів самооцінювання, моніторингу освітньої діяльності та інструментів управлінської аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливістю програми є її практико-орієнтований характер. Вона зосереджена на аналізі управлінських ситуацій, розробленні локальних інструментів моніторингу якості освіти, моделюванні практик професійної взаємодії, управління змінами та використанні цифрових технологій для оптимізації процесів організації освітньої діяльності. Реалізація програми сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, розвитку професійного лідерства, зміцненню спроможності заступника директора координувати кадрові та середовищні зміни, спрямовані на забезпечення якості освітнього процесу.

Цільова група: заступники директорів ЗЗСО з навчально-виховної роботи у початкових класах.

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

Особливості реалізації програми: зміст програми об'єднано у чотири 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: розвинути/удосконалити професійні компетентності заступників директорів для ефективного управління освітнім процесом та забезпечення якості освіти відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», професійного стандарту та основних напрямів державної політики у галузі освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

Удосконалити:

- здатність використовувати результати моніторингових досліджень, самооцінювання та інших джерел даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення якості освітнього процесу;
- компетентності щодо забезпечення функціонування та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організації моніторингу освітньої діяльності та подолання освітніх втрат;
- здатність забезпечувати розвиток безпечного, інклюзивного та безбар'єрного освітнього середовища в умовах сучасних викликів.

Сформувати:

- практичні вміння застосовувати інструменти управлінської аналітики для оцінювання результативності освітніх і управлінських процесів;
- навички використання цифрових технологій та сучасних інформаційних сервісів для підтримки управління якістю освітнього процесу;
- вміння організовувати професійний розвиток педагогічних працівників, наставницьку підтримку та педагогічне партнерство.

Розвинути:

- здатність координувати процеси вдосконалення якості освітнього процесу та впровадження змін в організації навчання;
- управлінські вміння щодо розвитку кадрового потенціалу закладу освіти, професійних спільнот педагогів та педагогічного лідерства;

- лідерські, комунікативні та аналітичні навички, необхідні для ефективної взаємодії, прийняття управлінських рішень та супроводу змін в освітньому 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 реалізацію освітньої програми закладу загальної середньої освіти та заходів щодо забезпечення якості освітнього процесу.
 - *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 освітнього процесу, здійснювати аналіз чинників, що впливають на результати навчання, та використовувати результати внутрішніх і зовнішніх процедур оцінювання якості освіти для вдосконалення освітньої діяльності.

- *Лідерська компетентність (B1)*. Здатність приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати відповідальне лідерство, координувати процеси впровадження змін в організації освітнього процесу та ефективно делегувати повноваження в колективі.
- *Компетентність педагогічного партнерства (B2)*. Здатність будувати етичну, конструктивну та відкриту взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу (педагогами, учнями, батьками) на принципах Нової української школи для підвищення ефективності освітньої 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, спрямовані на розвиток освітнього процесу 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 внутрішньої системи забезпечення якості освіти та впровадження Державних стандартів;
- критерії, методи та інструменти проведення моніторингу й самооцінювання освітньої діяльності закладу;
- нормативні параметри та вимоги до безпечного, інклюзивного й безбар'єрного освітнього середовища;
- андрагогічні засади організації професійного розвитку педагогічних працівників, моделі наставництва та професійної підтримки педагогів;
- логіку, етапи та методичні засади управління змінами в організації освітнього процесу.

Уміти та застосовувати (діяльнісний вимір):

- розробляти локальний інструментарій внутрішнього моніторингу якості освітнього процесу (анкети, критерії, карти спостережень);
- проектувати заходи та управлінські рішення щодо розвитку безпечного й інклюзивного освітнього середовища;
- моделювати системи наставницької підтримки та програми внутрішнього корпоративного навчання для розвитку педагогічного партнерства;
- застосовувати цифрові інструменти для збору, обробки та аналізу даних освітньої діяльності;
- планувати та координувати заходи щодо впровадження змін в організації освітнього процесу та подолання опору в колективі.

Володіти навичками та виявляти готовність (ціннісний вимір):

- приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних та мінімізації кадрових і внутрішньо-середовищних ризиків;
- координувати взаємодію суб'єктів внутрішньої системи забезпечення якості освіти без формалізму та надлишкової звітності;
- демонструвати готовність до підтримки та супроводу безперервного професійного зростання педагогічних працівників;
- виявляти гнучкість та емоційну стійкість під час управління конфліктами та супроводу змін в організації освітнього процесу;
- ефективно використовувати потенціал цифрового освітнього середовища для оптимізації управлінської діяльності.

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.

Загальна кількість балів за опанування програми становить **100** балів.

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 навчально-виховної роботи у початкових класах закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог 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).

Особливістю 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 чотирьох модулів та 26 взаємопов'язаних тем.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 72 год., з них: 24 год. – лекційні заняття, 40 год. – практична робота, 4 год. – контрольні заходи, 4 год. – підсумкова сесія. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ					
Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення функціонування освіти в умовах системних змін	1	1			2
Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення	1	1			2

нормативних документів закладу освіти як інструмент реалізації його автономії					
Тема 1.3. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації	2				2
Тема 1.4. Управління інноваційною освітньою діяльністю у початковій школі	1	1			2
Тема 1.5. Стратегія управління персоналом. Управління професійним зростанням педагогів	1	1			2
Тема 1.6. Управлінські процеси закладу освіти. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани в початковій школі	1	1			2
Тема 1.7. Управлінське рішення як основа управлінської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків		2			2
Разом за 1 модулем	7	7			14
МОДУЛЬ 2. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ					
Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності ЗЗСО	2				2
Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО. Самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів. Методи збору інформації, дослідницькі інструменти та порядок проведення	1	1			2
Тема 2.3. Внутрішній моніторинг якості освіти як складова ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, організація проведення, документаційне забезпечення та коригування освітньої діяльності	1	1			2

Тема 2.4. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, інституційні підходи та організаційні заходи	1	1			2
Тема 2.5. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО	1	1			2
Тема 2.6. Педагогічна рада в закладі загальної середньої освіти: статус, повноваження та роль в управлінні якістю освіти	1	1			2
Тема 2.7. Превенція та подолання освітніх втрат у початкових класах		2			2
Тема 2.8. Розвиток м'яких навичок (soft skills) як безперервний процес удосконалення надпрофесійних якостей		2			2
Разом за 2 модулем	7	9			16
МОДУЛЬ 3. ІНКЛЮЗИВНА ТА ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНОСТІ. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО, БЕЗПЕЧНОГО, ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА					
Тема 3.1. Інклюзивна освіта як психолого-педагогічна проблема, виклик сучасності, передумова дотримання прав людини	2				2
Тема 3.2. Розвиток інклюзивної компетентності керівника /педагогічного працівника закладу освіти	1	2			3
Тема 3.3. Деонтологія інклюзивного навчання – основа професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти	1	1			2
Тема 3.4. Концепція безбар'єрності в забезпеченні рівності, доступності, толерантності та взаєморозуміння між суб'єктами освітньої взаємодії	2				2
Тема 3.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в освітньому колективі. Роль менеджменту та	1	2			3

психологічної служби ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних і учнівських колективах					
Тема 3.6. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям діяльності ЗЗСО: нормативні аспекти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки	1	1			2
Тема 3.7. Безпечний освітній простір закладу загальної середньої освіти: умови, підходи та особливості організації з урахуванням сучасних вимог	2	2			4
Тема 3.8. Кібербезпека в закладі освіти. Безпека роботи з інтернетом		2			2
3.9. Педагогічна практика		4			4
Разом за 3 модулем	10	14			24
МОДУЛЬ 4. ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ					
Тема 4.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом		4			4
Тема 4.2. Штучний інтелект: нові можливості для підвищення якості управлінських рішень		4			4
Разом за 4 модулем		8			8
Підсумкові заходи					
Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічного працівника		2			2
Контроль знань (<i>тестування, підсумкова робота тощо</i>)				4	4
Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом				4	4
Усього	24	40		8	72

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення функціонування освіти в умовах системних змін

Основні нормативно-правові акти у сфері освіти, особливості застосування їх в управлінні закладом освіти. Нормативно-правові акти в умовах суспільних викликів. Методи й інструменти аналізу і синтезу інформації в галузі освіти. Нормативні акти органів місцевого врядування. Взаємодія органів місцевого самоврядування із закладом освіти: особливості підпорядкування. Дотримання вимог актів законодавства у сфері освіти. Перелік питань щодо додержання закладом освіти вимог законодавства у сфері загальної середньої освіти. План проведення перевірки додержання закладом освіти вимог законодавства у сфері загальної середньої освіти під час інституційного аудиту.

Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів закладу освіти як інструмент реалізації його автономії

Види документації в закладі освіти. Вимоги щодо ведення документування, номенклатури справ. Реалізація управління закладом освіти через розробку документів на основі типових. Внутрішній документообіг. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Електронний документообіг. Цифрові ресурси менеджменту документів.

Тема 1.3. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації

Законодавчі вимоги до формування стратегії розвитку ЗЗСО. Стратегія розвитку ЗЗСО як складова управлінського процесу. Етапи та алгоритм розроблення і впровадження стратегії розвитку ЗЗСО. Аналіз основних складових стратегії розвитку ЗЗСО. Формулювання стратегічних цілей, місії та візії закладу на основі сучасних методик аналізу стану функціонування та розвитку закладу освіти. Приклад формування стратегії розвитку ЗЗСО. Співпраця задля створення Стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства через мотивацію і згуртування, зорієнтованого на досягнення цілей. Механізми реалізації Стратегії; очікувані результати, моніторинг досягнення цілей і виконання завдань; можливі зовнішні та внутрішні ризики. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку закладу. Компетентності керівника, що сприяють досягненню цілей Стратегії: лідерські, управлінські, фахові, особисті. Цифрова трансформація освітніх та управлінських процесів.

Тема 1.4. Управління інноваційною освітньою діяльністю у початковій школі

Нормативно-правові, методологічні та науково-методичні засади інноваційної діяльності в освіті. Рівні, етапи та механізми інноваційної діяльності закладу освіти. Методи інноваційної діяльності. Чинники успішної інноваційної діяльності в сучасних умовах. Інноваційна компетентність та управлінська культура заступника

директора ЗЗСО: зміст та структура. Системний та синергетичний підхід до управління інноваційними процесами в освіті. Форми й методи розвитку готовності педагогів до інноваційної діяльності. Антиінноваційні бар'єри та їх подолання. Практики застосування інноваційних освітніх технологій у навчально-виховний процес початкової школи. Критерії ефективності управління інноваційною діяльністю педагогів.

Тема 1.5. Стратегія управління персоналом. Управління професійним зростанням педагогів

Нормативно-правове регулювання питань кадрової політики в Україні. Сутність управління колективом в освітній організації. Концепція кадрової політики в закладі освіти. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у ЗЗСО. Вимоги до організації оцінювання діяльності персоналу ЗЗСО та її результату. Порядок проведення атестації і засади сертифікації педагогічних працівників. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Сучасні моделі та заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності. Технології супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у закладі освіти. Мотивація як складова кадрової політики. Мотиваційний менеджмент. Сучасні моделі мотивації персоналу організації. Форми й методи матеріального та морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку. Створення системи мотивації педагогічних працівників. Наставництво, супервізія, менторство.

Тема 1.6. Управлінські процеси закладу освіти. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани в початковій школі

Система управління в ЗЗСО. Забезпечення ефективності освітнього процесу в початковій школі (освітня(ні) програма, модельні програми, робочі навчальні плани, річний план, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, положення про академічну доброчесність). Налагодження управлінської діяльності на засадах довіри, прозорості, дотримання етичних норм, формування і плекання цінностей в учасників освітнього процесу. Прийняття ефективних управлінських рішень, що сприяють покращенню якості освітньої діяльності початкової школи. Механізми обрання (створення), затвердження освітньої, модельних програм, робочих навчальних планів ЗЗСО. Використання електронного інструментарію НУШ, у тому числі конструктора навчальних планів. Організація проведення самооцінювання управлінських процесів у закладі: вимоги, критерії, індикатори, інструментарій для самооцінювання управлінських процесів. Аналіз рівня розвитку освітньої діяльності в початкових класах та визначення шляхів удосконалення роботи.

Тема 1.7. 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.

МОДУЛЬ 2. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ (ВСЗЯО)

Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності ЗЗСО.

Якісна освіта як один із основних індикаторів якості життя. Основні властивості та характеристики освітнього процесу, що визначають його якість. Діаграма освітнього процесу за К. Ishikawa. Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні. Система забезпечення якості освіти в Україні та мета її функціонування. Складові системи забезпечення якості освіти: система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як складова зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти. Мета, завдання та структура інституційного аудиту. Напрями оцінювання освітніх і управлінських процесів. Державний нагляд (контроль). Вплив результатів інституційного аудиту на роботу школи. Аналіз та врахування результатів інституційного аудиту для вдосконалення освітнього й управлінського процесів.

Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО. Самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів. Методи збору інформації, дослідницькі інструменти та порядок проведення

Внутрішня система забезпечення якості освіти та її складові. Розроблення та затвердження положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечення її функціонування. Самооцінювання діяльності закладу загальної середньої освіти. Методи збору інформації та інструменти для вивчення освітніх і управлінських процесів у закладі освіти. Методи коригування управлінської й освітньої діяльності. Процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності. Прийняття управлінського рішення на основі результатів самоаналізу, рефлексії, контролю й оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Тема 2.3. Внутрішній моніторинг якості освіти як складова ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, організація проведення, документаційне забезпечення та коригування освітньої діяльності

Моніторинг якості освіти. Види моніторингу. Головні завдання внутрішнього моніторингу якості освіти. Нормативні вимоги до порядку та процедури проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Етапи проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Організаційні заходи щодо проведення внутрішнього моніторингу якості освіти для відстеження і коригування результатів освітньої діяльності. Складання документації моніторингових досліджень у ЗЗСО.

Тема 2.4. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, інституційні підходи та організаційні заходи

Соціологія як галузь знань про закономірності розвитку соціуму. Соціологічні методи дослідження. Роль та місце соціологічних процедур у процесі побудови та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в сучасній школі. Нормативно-правові вимоги та державні стандарти щодо проведення в ЗЗСО соціологічних процедур. Алгоритм організації соціологічних досліджень у ЗЗСО. Якісний аналіз соціологічних маркерів.

Тема 2.5. 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. Порушення 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 2.6. Педагогічна рада в закладі загальної середньої освіти: статус, повноваження та роль у сучасному управлінні

Педагогічна рада як колегіальний орган управління ЗЗСО в умовах автономії та забезпечення якості освіти. Нормативно-правові засади діяльності педагогічної ради відповідно до законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту». Розмежування повноважень керівника закладу та педагогічної ради. Реалізація рішень педагогічної ради в управлінській діяльності закладу освіти. Роль педагогічної ради у функціонуванні внутрішньої системи забезпечення якості освіти, професійному розвитку педагогічних працівників, підтримці освітніх змін та розвитку педагогічного партнерства. Педагогічна рада як інструмент колегіального аналізу освітньої діяльності та прийняття управлінських рішень.

Сучасні підходи до проектування 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 2.7. Превенція та подолання освітніх втрат у початкових класах

Освітні втрати: сутність, причини, наслідки. Інструменти діагностування, превенції та подолання освітніх втрат. Розроблення стратегії превенції і подолання освітніх втрат. Проектування програм із подолання освітніх втрат відповідно до освітньої галузі. Педагогічні стратегії трансформації освітніх втрат на можливості особистісного зростання. Професійна підтримка вчителів з питань мінімізації та подолання освітніх втрат у здобувачів освіти. Інноваційні педагогічні практики превенції освітніх втрат.

Тема 2.8. Розвиток м'яких навичок (soft skills) як безперервний процес удосконалення надпрофесійних якостей в управлінській діяльності

М'які навички (soft skills) як складова професійної компетентності та управлінської стійкості 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 директора у формуванні освітнього середовища, що сприяє розвитку м'яких навичок педагогічних працівників і здобувачів освіти, підтримці культури співпраці, відповідальності та безперервного професійного розвитку.

МОДУЛЬ 3. ІНКЛЮЗИВНА ТА ПСИХОЛОГІЧНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО, БЕЗПЕЧНОГО, ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Тема 3.1. Інклюзивна освіта як психолого-педагогічна проблема, виклик сучасності, передумова дотримання прав людини

Проблема освіти дітей з ООП в сучасному суспільстві. Інклюзивна освіта: сутність і завдання. Принципи та цінності інклюзивної освіти. Рання концепція «Нормалізації» та її положення. Основна термінологія інклюзивної освіти в Україні. Класифікації осіб з ООП. Етапи еволюції інклюзії: «виключення», «сегрегація», «інтеграція», «інклюзія», «спільне навчання різних дітей». Механізм самооцінювання «індекс інклюзії» здобувачів освітніх послуг; Індикатори інклюзії: інклюзивної культури, інклюзивної політики та інклюзивної практики. Компоненти успішної реалізації інклюзивної освіти.

Тема 3.2. Розвиток інклюзивної компетентності керівника /педагогічного працівника 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 3.3. 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 3.4. Концепція безбар'єрності в забезпеченні рівності, доступності, толерантності та взаєморозуміння між суб'єктами освітньої взаємодії

Безбар'єрність – нова суспільна норма в Україні. Освітня безбар'єрність. Шість напрямків безбар'єрності. Світові практики концепції безбар'єрності. Мандрівка «Довідником безбар'єрності». Приклади бар'єрів. Рекомендації щодо мовної безбар'єрності. Створення інклюзивного безбар'єрного освітнього середовища. Вектори концепції безбар'єрності: фізична, інформаційна, суспільна, економічна, цифрова та освітня. Основа безбар'єрності – доступність, толерантність, рівність та взаєморозуміння. Безбар'єрна країна – це модель суспільства без обмежень, з широким колом можливостей для кожного.

Тема 3.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в освітньому колективі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних і 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.

Тема 3.6. 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 3.7. Безпечний освітній простір закладу загальної середньої освіти: умови, підходи та особливості організації з урахуванням сучасних вимог

Нормативно-правові акти щодо створення безпечного освітнього середовища закладу освіти. 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. Роль 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. Взаємодія 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, шляхи його вдосконалення відповідно до сучасних вимог законодавства та стандартів якості освіти.

Тема 3.8. Кібербезпека в закладі освіти. Безпека роботи з інтернетом

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.

3.9. Педагогічна практика

Ознайомлення з перспективними управлінськими практиками організації безпечного, мотивуючого, розвивального, інклюзивного, безбар'єрного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти. Аналіз сучасних моделей та форм організації освітнього процесу. Відвідування навчальних занять, виховних заходів, спостереження за освітнім середовищем, ознайомлення з внутрішньою документацією щодо організації охорони праці, безпеки життєдіяльності в закладі, використання здоров'язбережувальних технологій.

МОДУЛЬ 4. ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Тема 4.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом

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 4.2. 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.

ПІДСУМКОВІ ЗАХОДИ

Контроль знань (тестування, підсумкова робота тощо)

Тестування професійного зростання заступників директорів. Анкета зворотного зв'язку щодо організації освітнього процесу на курсах підвищення

кваліфікації. Рефлексія освітньої програми підвищення кваліфікації заступників директорів ЗЗСО.

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 «Стратегічне перехрестя (SWOT)». На основі попередньо проведеного SWOT-аналізу слухачі заповнюють інтерактивну матрицю, де на перетині сильних сторін і можливостей формують 3–5 проектних ідей для розвитку закладу.
2. Вправа «Мій домінуючий стиль прийняття рішень». Слухачі визначають свій домінуючий стиль прийняття управлінських рішень (директивний, аналітичний, концептуальний, поведінковий), використовуючи пропоновану методику Алана Роуве.
3. Вправа «ШІ-асистент директора». Підготувати цикл управлінських рішень із використанням інструментів штучного інтелекту. Здійснити критичний аналіз отриманих результатів та визначити можливості застосування ШІ у власній управлінській практиці.
4. Вправа «Міст через прірву». Слухачі проводять GAP-аналіз за обраним напрямом (наприклад, рівень цифрової компетентності вчителів), фіксують стан «як є» та «як має бути» і складають перелік з 5 конкретних кроків для подолання цього розриву.
5. Вправа «Готовність до змін». Слухачі проводять діагностику готовності педагогічного колективу до впровадження змін за одним із напрямів діяльності закладу освіти, визначають можливі ризики та чинники опору. На основі результатів аналізу розробляють дорожню карту управління змінами із зазначенням етапів реалізації, необхідних ресурсів і механізмів підтримки педагогічного колективу.
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 формують пропозиції щодо його вдосконалення.
7. Вправа «Безпековий аудит». Слухачі ідентифікують ризики середовища й розробляють протоколи мінімізації загроз.

8. Дослідження світового досвіду: аналіз місій та візій топ-10 інноваційних закладів освіти світу (за рейтингами World's Best Schools).
9. Побудова «Діаграми Ісікави» для однієї хронічної проблеми закладу (наприклад, низька мотивація вчителів до інновацій або відтік учнів у старшій базовій школі).
10. Аналіз Професійного стандарту педагогічного працівника ЗЗСО від 29.08.2024р. щодо розвитку інклюзивної компетентності в ЗЗСО.
11. Практичні кроки організації та впровадження інклюзивного навчання дітей з ООП.
12. Чекліст для заступника директора ЗЗСО щодо організації інклюзивного навчання в закладі освіти.
13. Визначення та обґрунтування критеріїв розвитку та формування в новопризначеного заступника директора ЗЗСО інклюзивної компетентності.
14. Обговорення компонентів інклюзивної компетентності педагогічного працівника ЗЗСО профілю європейського зразка.
15. Розробка моделі готовності педагогічного працівника до роботи в інклюзивному закладі на основі підбору сутностей компонентів інклюзивної компетентності.
16. Кейс «Формули педагогіки толерантності» Ш. Амонашвілі.
17. Аналіз «Кодексу етики міжкультурного спілкування» за К. Сітараном та Р. Колделлом.
18. Визначення компонентної структури толерантної особистості.
19. Аналіз стану безпечності освітнього середовища закладу освіти. Провести самооцінювання безпечності освітнього простору закладу з таких напрямів (за вибором слухача): фізична безпека; психологічна безпека; цифрова безпека; інклюзивність освітнього середовища; готовність до надзвичайних ситуацій. За результатами самооцінювання підготувати аналітичну довідку з визначенням сильних сторін, ризиків та шляхів удосконалення.
20. 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.
21. 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.

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 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 № 01-11/58.
3. Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>
4. 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 р. № 641.
5. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти: постанова КМУ від 15 вересня 2021р. № 957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text>
6. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54.
7. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 12.01.2021 № 568-21. URL : <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
8. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
9. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
10. 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#Text>
11. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2024р. № 527-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text>

Основна література

1. Білошицький С., Мітягіна С. Фокус-групові дослідження в ЗЗСО як складова ВСЗЯО та моніторингів якості освіти: актуальність, переваги, рекомендації. Хмельницький: ХОППО ім. А. Назаренка. 2026. 57 с.

2. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. - 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с. URL: <http://surl.li/adbkh>

3. Гуменюк В. В. Аналіз стійкості та конкурентоспроможності закладу освіти в умовах невизначеності. *Адаптивні процеси в освіті* : збірник матеріалів 5-го Міжн. наукового форуму / за заг. ред. Г.В. Єльнікової. Київ: Юстон, 2026, 282 с. Adaptive Processes in Education: collection of materials (abstracts) of the 5-th International Scientific Forum / for general edr. H. Yelnykova. Kyiv: Yuston, 2026, 282 p. С. 97 - 99.

4. Гуменюк В.В., Бенедя Т.І. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2021. 256 с.

5. Гуменюк В.В., Зазуліна Л.В., Блажівська В.М. Правові аспекти освітньої діяльності в умовах законодавчих змін : навч. посіб. Хмельницький : ХОППО, 2023. 244 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9849>

6. Інтегративне навчання в закладах ЗЗСО: навч.-метод. посібник для тренерів / [Н. Софій, Ю.Найда, В. Маланчій, О. Семко та ін.]. Київ: 2018. 150 с.

7. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти : [метод. рек.] / 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>

8. Менеджмент та маркетинг в сучасних освітніх організаціях: колект. навч. посіб. / Авт. колектив: за ред. З.В. Рябової. Київ : НАПН України, Ун-т менедж. освіти, 2021. 273 с.

9. Правила організації діловодства у закладах освіти відповідно до нових вимог: метод. посібник. За заг. ред. В. М. Блажівської. Хмельницький: ХОППО, 2023. 108 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9455>

10. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій ШІ в закладах вищої освіти : [метод. рек.] / Міністерство освіти і науки України. 2025.

URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf>

11. Розроблення документаційного забезпечення моніторингу якості освіти в закладі ЗСО / Розробники С. Мітягіна, А. Теслик. Хмельницький. 2022. 32 с.

12. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти: нормативно-правова база та методичні рекомендації / уклад. та розр. Білошицький С., Мітягіна С. Хмельницький: ХОППО ім. А. Назаренка. 2025. 32 с.

13. Соціологічні дослідження в шкільному колективі: функції, методи, організація проведення та інтерпретація результатів: Методичний посібник для педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів / Уклад. С.В. Білошицький, С.С. Мітягіна. Хмельницький. 2016. 93 с.

14.Соціологічна служба в закладі ЗСО як елемент ВСЗЯО: педагогіко-управлінський потенціал, технології діяльності, порядок організації // Авт.-уклад. Білошицький С.В., Мітягіна С.С. Хмельницький: ХОППО ім. А. Назаренка. 2023. 72 с.

15.Управління закладом освіти в умовах розбудови Нової української школи і нових суспільних викликів: досвід та перспективи: зб. м-лів II Всеукр. наук.-практ. конф. /за ред. В. В. Гуменюк, С.В.Білошицького. Хмельницький : ХОППО, 2025. 288 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=14396>

Додаткова література

1. Бирко Н. М. Безбар'єрність – нова суспільна норма в Україні. *Інклюзія в Україні в умовах війни: виклики та перспективи*: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 15 трав. 2025р.). Хмельницький: ХІСТ Університету «Україна», 2025. С. 29-32.

2. 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, 27 травня 2024 р.)* / упоряд. Стащенко М. О., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2024. С. 78-83.

3. Бирко Н. М. Створення інклюзивного освітнього середовища в ЗЗСО. *Шкільна освіта Хмельниччини: психолого-педагогічний супровід модернізаційних процесів*: збірник наук. Праць. Хмельницький : ХОППО, 2022. С. 39-45.

4. Біла книга з регулювання ШІ в Україні : [інформ. вид.] / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL:

<https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/ba/d5da75c2613e331bb89258f950adcbae.pdf>

5. Гуменюк В. В. Мікс-аналітика в діяльності керівника сучасного закладу освіти. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України*: Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю (14 травня 2026 р., м. Харків) / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди; за заг. ред. академ. Ю. Бойчука, наук. ред. проф. О. Мармаза [Ел. вид.]. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2026. С. 118 - 123.

6. Гуменюк В.В., Наумчук І.А. Професійний стандарт та skills керівника ЗЗСО: вимога й орієнтир проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. *Сучасні виклики реалізації концепції «Нова українська школа»: інноваційні освітні практики закладів загальної середньої освіти*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Рівне, 13 грудня 2024). Рівне : РОППО, 2024. С. 18 - 21. URL :

<https://drive.google.com/file/d/1z7WeRgnbPHYWHhN7CpPluMUVKOkYARpu/view>

7. Гуменюк В.В. Освітньо-змістові аспекти формування індивідуальної освітньої траєкторії професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. *Індивідуальна освітня траєкторія формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін та технології її*

впровадження : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 27 травня 2024 р.) / упоряд. Стащенко М. О., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2024. 176 с. (С. 92 -95). https://drive.google.com/file/d/1khSlmMG0Z9Av-8-mOd9_zgoTPJ8IofEr/view

8. Гуменюк В. В. Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах невизначеності. *Нові горизонти освіти: досвід, реалії та перспективи* : м-ли І Всеукр. педагогічних читань за міжн. участі пам'яті професорки Є. Коваленко. 12 березня 2025 року. м. Ніжин /за ред. Ю. Г. Новгородської, О. В. Самойленко. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2025. С. 143 - 146. URL :<http://www.ndu.edu.ua/storage/2025/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

9. Денисенко О. Накази з кадрових питань: оформляємо без помилок. *Практика управління закладом освіти*. 2022. № 1. URL: <https://m.edirshkoly.mcfr.ua/945958?forceDeviceType=1>

10. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua>

11. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 6 (195). С. 26-32. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6\(195\)-26-32](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6(195)-26-32)

12. 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/

13. Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи /М-али Всеукр. наук.-практ. конф. : за заг. ред. В. В. Гуменюк. Хмельницький : ОППО, 2020. 366 с. URL : https://drive.google.com/file/d/1SgCL8MqUHFu70HsNnrzjYpt_eOAvJaTM/view

14. Сайт. Державна служба якості освіти. Інституційний аудит.

URL : <https://cutt.ly/yrHPvty>