



**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
закладів позашкільної освіти**

Розробник: Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка (*Білошицький Сергій Володимирович*, доктор політичних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та освітніх технологій ХОІППО ім. А. Назаренка, *Пастернак Олександра Віленівна*, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій ХОІППО ім. А. Назаренка).

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток загальних та професійних компетентностей керівників закладів позашкільної освіти.

Термін дії програми: з 01.01.2027 до 31.12.2031.

Рецензенти:

Віталій ГАЛАТИР, кандидат історичних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького ОІППО ім. А. Назаренка.

Надія ОРЛОВСЬКА, методист науково-методичного центру виховної роботи, позашкільної освіти та моніторингових досліджень Хмельницького ОІППО ім. А. Назаренка.

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

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми. Актуальність програми зумовлена необхідністю реалізації положень Законів України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про академічну доброчесність», концептуальних засад Нової української школи, сучасних підходів до управління якістю освіти та розвитку освітніх організацій. Тенденції розвитку позашкільної освіти в Україні, реалізація державної освітньої політики, процеси цифрової трансформації, децентралізації управління, забезпечення якості освіти та створення безпечного освітнього середовища зумовлюють необхідність постійного професійного розвитку заступників директорів закладів позашкільної освіти. Сучасний керівник повинен володіти управлінськими, комунікативними, проєктувальними, цифровими та лідерськими компетентностями, необхідними для ефективного виконання професійних обов'язків. Розвиток у заступників директорів цих компетентностей позитивно впливатиме на якість забезпечення організації освітнього процесу в ЗПО, координації діяльності педагогічного колективу, впровадження інновацій, здійснення моніторингу якості освітньої діяльності та реалізації стратегії розвитку закладу.

Програма спрямована на розвиток професійних компетентностей заступників директорів закладів позашкільної освіти, формування готовності до: здійснення ефективної управлінської діяльності, організації освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу, забезпечення якості позашкільної освіти, впровадження інноваційних практик, розвитку партнерської взаємодії та професійного лідерства.

Навчання за програмою допоможе слухачам осучаснити знання й удосконалити практичні навички щодо організації діяльності закладу позашкільної освіти, управління освітніми процесами, забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, створення сучасного освітнього середовища та реалізації стратегічних завдань розвитку закладу освіти відповідно до потреб суспільства та держави.

Цільова група: заступники директорів закладів позашкільної освіти.

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

Особливості реалізації програми: зміст програми об'єднано в чотири навчальні модулі. Реалізація програми ґрунтується на поєднанні теоретичних занять та практико-орієнтованих форм роботи. Тривалість програми – 2 тижні. Для успішної реалізації практичного компоненту програми слухачам рекомендується приєднуватись до онлайн-занять з персонального комп'ютера або ноутбука.

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

Мета підвищення кваліфікації: забезпечити неперервний професійний розвиток заступників директорів закладів позашкільної освіти, розвиток їхніх загальних та професійних компетентностей для ефективного управління освітнім процесом відповідно до основних напрямів державної політики в галузі освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

- удосконалити й осучаснити знання нормативно-правових засад функціонування та розвитку позашкільної освіти;
- сформувати й розвинути навички організації та координації освітнього процесу в закладі позашкільної освіти;
- розвинути вміння здійснювати моніторинг якості освітньої діяльності та аналіз результатів освітнього процесу;
- розвинути компетентності щодо створення безпечного, інклюзивного та здоров'язбережувального освітнього середовища;
- осучаснити навички використання цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних сервісів в управлінській і методичній діяльності;
- вдосконалити уміння організовувати професійний розвиток педагогічних працівників та здійснювати методичний супровід їхньої діяльності;
- розвинути здатність до організації формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі позашкільної освіти, уміння здійснювати стратегічне та оперативне планування освітньої діяльності;
- розвинути навички проєктного менеджменту та залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу;
- вдосконалити здатність до прийняття ефективних управлінських рішень у складних і кризових ситуаціях;
- розвинути управлінську, організаційну, лідерську, емоційно-етичну та комунікативну компетентності;
- удосконалити здатність до інноваційної діяльності та управління змінами.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- загальні компетентності: громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька;
- професійні компетентності: нормативно-правова; стратегічного управління закладом освіти; стратегічного управління персоналом; забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; лідерська; педагогічна; соціального та мережевого партнерства; здоров'язбережувальна; інклюзивна; проєктувальна; інноваційна; здатність до навчання впродовж життя; інформаційно-цифрова.

Очікувані результати підвищення кваліфікації.

Знання й розуміння:

- сучасного законодавства у сфері освіти та позашкільної освіти, основних напрямів державної політики в галузі освіти, особливостей соціально-економічного розвитку територій у процесі децентралізації влади в Україні та автономії закладів освіти;
- теоретичних основ стратегічного менеджменту та методології розроблення Стратегії розвитку ЗПО;
- процесу трансформації місії та візії закладу освіти в конкретні щорічні операційні плани з урахуванням тенденцій розвитку громади та потреб сучасних дітей і молоді;

– поняття про систему якості освіти в Україні, сутності інституційного аудиту як комплексного зовнішнього оцінювання освітніх і управлінських процесів та дотримання вимог законодавства;

– поняття про внутрішній моніторинг якості освіти (освітньої діяльності) в ЗПО; напрямів моніторингових досліджень, рекомендованих нормативною базою до проведення в рамках формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; пріоритетів у визначенні напрямів моніторингових досліджень, актуальних для сучасних ЗПО;

– сутності соціологічного підходу до вивчення стану освіти та місця соціології в процедурах інституційного аудиту, самооцінювання освітніх і управлінських процесів та моніторингу якості освіти;

– ролі сучасних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в освітньому та управлінському процесах.

Уміння:

– здійснювати стратегічне управління персоналом, забезпечувати професійну підтримку та створювати умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників;

– використовувати інструменти стратегічного аналізу й мікс-аналітики для аналізу функціонування та розвитку закладу в умовах сучасних викликів;

– здійснювати організаційні заходи щодо документування управлінської інформації; контролювати дотримання вимог щодо порядку ведення документування;

– забезпечувати якість освітнього процесу через ефективне управління та впровадження сучасних методів, технологій, інструментів в управлінську діяльність та освітній процес;

– проектувати та формувати внутрішню систему забезпечення якості освіти; здійснювати внутрішній моніторинг якості освіти, самооцінювання освітніх і управлінських процесів та використовувати результати цих досліджень для коригування освітньої й управлінської діяльності;

– застосовувати сучасні цифрові інструменти, хмарні технології й платформи для організації електронного документообігу та автоматизації управлінських процесів; забезпечувати організацію дистанційного та змішаного навчання в ЗПО; застосовувати методи захисту персональних даних у цифровому просторі;

– ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування та оцінки ризиків у виборі управлінських альтернатив.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюється з метою визначення рівня сформованості професійних компетентностей та досягнення очікуваних результатів навчання.

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 успішного завершення навчання та отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації слухач повинен набрати не менше 60 балів.

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

Особливістю реалізації Програми є прикладна й практична спрямованість навчання, що забезпечується застосуванням інтерактивних технологій (тренінгів, кейс-методу, аналізу управлінських ситуацій, моделювання управлінських рішень, спільного виконання завдань тощо).

Підсумкові заходи включають виконання поточних практичних завдань у цифровій платформі Google Classroom, презентацію власного управлінського досвіду під час онлайн-конференції в Google Meet та фінальне комп'ютерне тестування, що сприяє комплексному оцінюванню засвоєння навчального матеріалу й формуванню навичок систематизації та аналізу отриманих знань.

Зміст програми складається з 4 модулів та 26 взаємопов'язаних тем.

На засвоєння змісту Програми відводиться 72 год., із 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. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ					
Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу	1	1			2

позашкільної освіти					
Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів закладу освіти як інструмент реалізації його автономії	1	1			2
Тема 1.3. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації	2				2
Тема 1.4. Стратегічний аналіз та мікс-аналітика в стратегічному управлінні закладом освіти	1	1			2
Тема 1.5. Стратегія управління персоналом. Управління професійним зростанням педагогів	1	1			2
Тема 1.6. Превенція та подолання освітніх втрат у закладі ПО	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. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ЗПО: ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ, ОРГАНІЗАЦІЯ САМООЦІНЮВАЛЬНИХ ТА МОНІТОРИНГОВИХ ПРОЦЕДУР					
Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності ЗПО	2				2
Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗПО. Самооцінювання 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 ЗПО: нормативні вимоги, організація проведення, документаційне забезпечення та коригування освітньої діяльності	1	1			2
Тема 2.4. Соціологічні процедури	1	1			2

як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗПО: нормативні вимоги, інституційні підходи та організаційні заходи					
Тема 2.5. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО в ЗПО	1	1			2
Тема 2.6. Педагогічна рада: статус, повноваження та роль в управлінні якістю освіти	1	1			2
Тема 2.7. Наукова діяльність ЗПО як складова ВСЗЯО. Портфоліо досягнень керівників, педагогів та здобувачів освіти як управлінська та освітня технологія		2			2
Тема 2.8. Усноісторичні, пошукові та історико-меморіальні проекти в ЗПО як фактор повоєнної освіти: мета, умови реалізації, психолого-педагогічний та соціальний ефекти		2			2
Разом за 2 модулем	7	9			16
МОДУЛЬ 3. РОЗВИТОК БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗПО: МЕНТАЛЬНИЙ, ЦИФРОВИЙ, ІНКЛЮЗИВНИЙ, БЕЗБАР'ЄРНИЙ, ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИЙ АСПЕКТИ ТА ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ					
Тема 3.1. Інклюзивна освіта як психолого-педагогічна проблема, виклик сучасності, передумова дотримання прав людини	2				2
Тема 3.2. Розвиток інклюзивної компетентності керівника та педагогічного працівника закладу освіти	1	2			3
Тема 3.3. Деонтологія інклюзивного навчання як 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 малій соціальній групі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗПО в гармонізації соціально-психологічного клімату	1	2			3

в педагогічних і учнівських колективах					
Тема 3.6. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям діяльності ЗПО: нормативні акти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки	1	1			2
Тема 3.7. Безпечний освітній простір ЗПО: 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. ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗПО: МЕНЕДЖМЕНТ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ, ПІДТРИМКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ, ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ, РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ					
Тема 4.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом у ЗПО		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 (тестування, підсумкова робота тощо)				4	4
3. Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом				4	4
Усього	24	40		8	72

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу позашкільної освіти

Основні нормативно-правові акти у сфері освіти, особливості застосування їх в управлінні закладом позашкільної освіти. Нормативно-правові акти щодо функціонування закладів освіти в умовах суспільних викликів. Методи й інструменти аналізу та синтезу інформації в галузі освіти. Нормативні акти органів місцевого самоврядування. 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 позашкільної освіти. План проведення перевірки додержання закладом освіти вимог законодавства у сфері позашкільної 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 розроблення 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 ЗПО. Стратегія розвитку ЗПО як складова управлінського процесу. Етапи та алгоритм розроблення й впровадження стратегії розвитку ЗПО. Аналіз основних складових стратегії розвитку ЗПО. Формулювання стратегічних цілей, місії та візії закладу на основі сучасних методик аналізу стану функціонування та розвитку закладу освіти. Приклад формування стратегії розвитку ЗПО. 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. Стратегічний аналіз та мікс-аналітика в стратегічному управлінні закладом освіти

Сучасні методики аналізу стану функціонування й розвитку закладу освіти. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SW та SNW-підходи до аналізу сильних і слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища ЗПО. GAP-аналіз для визначення розривів між поточним станом закладу та стратегічною метою. Управлінські інструменти: інтерактивна матриця «SWOT»; профіль PEST-факторів; GAP-карта або «Дорожня карта змін»; чек-ліст SNW-аудиту для швидкого самооцінювання; діаграма Ісікави або метод «5 чому?»; бенчмаркінгова таблиця (форма для порівняння КРІ власного закладу

та закладів-конкурентів). Мікс-аналітика як інтеграція кількох аналітичних підходів для отримання більш повної картини функціонування закладу освіти: поєднання стратегічної аналітики (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ризиків), кількісної аналітики (статистика, показники, результати оцінювання), якісної аналітики (інтерв'ю, опитування, експертні оцінки), освітньої аналітики (результати навчання, освітні втрати), управлінської аналітики (ефективність управлінських рішень), соціологічної, психологічної, цифрової аналітики. Використання результатів аналізу в управлінні закладом.

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. Критерії вимірювання ефективності кадрової політики. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у ЗПО. Вимоги до організації оцінювання діяльності персоналу ЗПО та її результату. Порядок проведення атестації й засади сертифікації педагогічних працівників. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Сучасні моделі та заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхніх творчої ініціативи та 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. Превенція та подолання освітніх втрат у закладі ПО

Освітні втрати: сутність, причини, наслідки. Інструменти діагностування, превенції та подолання освітніх втрат. Розроблення стратегії превенції і подолання освітніх втрат. Педагогічні стратегії трансформації освітніх втрат на можливості особистісного зростання. Професійна підтримка педагогів з питань мінімізації та подолання освітніх втрат у здобувачів освіти. Інноваційні педагогічні практики превенції освітніх втрат.

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 ЗПО. Форми та види контролю як інструменти зворотного зв'язку для прийняття управлінських рішень. Рефлексія управлінської діяльності: критерії та індикатори ефективності управлінської діяльності.

МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ЗПО: ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ, ОРГАНІЗАЦІЯ САМООЦІНЮВАЛЬНИХ ТА МОНІТОРИНГОВИХ ПРОЦЕДУР

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

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 закладу освіти. Аналіз та врахування результатів інституційного аудиту для вдосконалення освітнього й управлінського процесів.

Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗПО. Самооцінювання 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 позашкільної освіти, забезпечення її функціонування. Самооцінювання діяльності ЗПО. 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 ЗПО: 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 й коригування результатів освітньої діяльності. Складання документації щодо моніторингових досліджень у ЗПО.

Тема 2.4. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗПО: 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 сучасному закладі освіти. Нормативно-правові вимоги та державні стандарти щодо проведення в ЗПО соціологічних процедур. Алгоритм організації соціологічних досліджень у ЗПО. Якісний аналіз соціологічних маркерів.

Тема 2.5. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО

Академічна доброчесність у вимірі глобального контексту й сучасної української освіти: 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 позашкільної освіти. Види академічної відповідальності. Доброчесність у професійному розвитку керівника та педагогічного працівника ЗПО. 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 позашкільної освіти: статус, повноваження та роль у сучасному управлінні

Педагогічна рада як колегіальний орган управління ЗПО в умовах автономії та забезпечення якості освіти. Нормативно-правові засади діяльності педагогічної ради відповідно до Законів України «Про освіту» та «Про позашкільну 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 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 2.7. Наукова діяльність ЗПО як складова ВСЗЯО. Портфоліо досягнень керівників, педагогів та здобувачів освіти як управлінська та освітня технологія

Науково-методична та дослідницька діяльність ЗПО в контексті розбудови його внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Наукова активність як фактор професійного зростання колективу та формування іміджу ЗПО. Технології портфоліо як сучасний інструмент автентичного оцінювання та саморозвитку. Проектування індивідуального портфоліо досягнень для менеджерів, керівників гуртків та вихованців. Роль портфоліо в управлінні якістю освіти та фіксації динаміки результативності освітнього процесу.

Тема 2.8. Усноісторичні, пошукові та історико-меморіальні проєкти в ЗПО як фактор повоєнної освіти: мета, умови реалізації, психолого-педагогічний та соціальний ефекти

Потенціал краєзнавчої, пошукової та історико-меморіальної роботи ЗПО 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 вихованців). Соціальний ефект проєктів (інтеграція ЗПО в життя громади та збереження локальної історії). Питання трансформації виховної системи ЗПО відповідно до викликів сучасності.

МОДУЛЬ 3. РОЗВИТОК БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗПО: МЕНТАЛЬНИЙ, ЦИФРОВИЙ, ІНКЛЮЗИВНИЙ, БЕЗБАР'ЄРНИЙ, ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИЙ АСПЕКТИ ТА ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ

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: інклюзивна культура, інклюзивна політика та інклюзивна практика. Компоненти успішної реалізації інклюзивної освіти.

Тема 3.2. Розвиток інклюзивної компетентності керівника та педагогічного працівника закладу освіти

Організація інклюзивного освітнього середовища як один із ключових компонентів розвитку інклюзивної компетентності педагогічного працівника закладу освіти. Складові ЗО, який розвиває інклюзивне середовище: формування інклюзивної культури; якісний менеджмент і стратегічне планування; здобувачі освіти, яким потрібна підтримка, й здобувачі освіти, які готові її надати; батьки як активні партнери й учасники інклюзивного навчання; достатній та підготовлений персонал; доступна інформаційна, матеріально-технічна база та інфраструктура; фінансування. Складові формування культури інклюзивності в ЗО. Поняття інклюзивної компетентності в

наукових джерелах. Компоненти та критерії інклюзивної компетентності педагогічного працівника. Розвиток інклюзивної компетентності. Інклюзивна компетентність європейського зразка.

Тема 3.3. Деонтологія інклюзивного навчання як основа професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти

Теоретико-методологічні аспекти інклюзивного навчання. Педагогічна деонтологія як наука. Основні вимоги щодо ставлення керівника ЗО 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 ЗО. Стилi сімейного виховання, які негативно впливають на особистісний розвиток здобувачів освіти (гіпопротекція, домінуюча гіперпротекція, потураюча гіперпротекція, емоційне неприйняття, виховання в умовах підвищеної моральної відповідальності) та їх коригування.

Тема 3.4. Концепція безбар'єрності в забезпеченні рівності, доступності, толерантності та взаєморозуміння між суб'єктами освітньої взаємодії

Безбар'єрність як 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. Основи безбар'єрності: доступність, толерантність, рівність, взаєморозуміння. Безбар'єрна країна: модель суспільства без обмежень, з широким колом можливостей для кожного.

Тема 3.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в соціальній групі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗПО в гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі та колективі вихованців

Соціальна психологія як галузь знань про взаємодію особистості й соціальної групи. Соціально-психологічні дослідження. Групові процеси та групова динаміка. Особливості взаємодії всередині учнівських та педагогічних колективів, їхній вплив на психологічний комфорт учасників освітнього процесу. Управлінська стратегія керівництва та психологічної служби ЗПО щодо діагностики й корекції психологічного клімату в ЗО та гуртках (секціях). 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 ЗПО: 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 ЗПО. Методи діагностики рівнів розвитку емоційного інтелекту

в педагогів і здобувачів освіти. Організаційні заходи з 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 позашкільної освіти: умови, підходи та особливості організації з урахуванням сучасних вимог

Нормативно-правові акти щодо створення безпечного освітнього середовища ЗО. 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 ЗО в забезпеченні безпеки всіх учасників освітнього процесу. Механізми формування культури безпеки в ЗО, організація профілактичної роботи щодо попередження травматизму, насильства, булінгу та інших ризиків, що можуть впливати на фізичне й психологічне благополуччя учасників освітнього процесу. Взаємодія ЗО 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 вдосконалення безпечного освітнього середовища 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 ЗО.

3.9. Педагогічна практика

Ознайомлення з перспективними управлінськими практиками організації безпечного, мотивуючого, розвивального, інклюзивного, безбар'єрного освітнього середовища в ЗПО. 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.

МОДУЛЬ 4. ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗПО: МЕНЕДЖМЕНТ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ, ПІДТРИМКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ, ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ, РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ

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

Цифрові ресурси як інструмент управління освітнім процесом у ЗПО в умовах цифрової трансформації освіти. Формування цифрової архітектури ЗО 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 ЗО. 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 ЗО. Можливості та обмеження використання генеративного й 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 із системами штучного інтелекту. Алгоритми критичного аналізу результатів роботи неймереж. Практичні кейси використання ШІ для підтримки управлінських рішень.

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 «Стратегічне перехрестя (SWOT)». На основі попередньо проведеного SWOT-аналізу слухачі заповнюють інтерактивну матрицю, де на перетині сильних сторін і можливостей формують 3-5 проєктних 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 Роуе.
3. Вправа «ШІ-асистент заступника директора». Слухачі готують цикл управлінських рішень з використанням інструментів штучного інтелекту, здійснюють

критичний аналіз отриманих результатів та визначають можливості застосування ІІІ у власній управлінській практиці.

4. Вправа «Міст через прірву». Слухачі проводять GAP-аналіз за обраним напрямом (наприклад, рівень цифрової компетентності педагогічних працівників), 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 ЗО, 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 формулюють 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. Практичні кроки організації та впровадження інклюзивного навчання дітей з ООП.

10. Обговорення компонентів інклюзивної компетентності педагогічного працівника ЗПО профілю європейського зразка.

11. Вправа «Спільне та відмінне» в категоріях: «особа з особливими потребами» та «особа з особливими освітніми потребами».

12. Кейс «Шість напрямів безбар'єрності». Викладач запрошує слухачів до зворотного зв'язку щодо розуміння сутності кожного напрямку безбар'єрності та пропонує навести приклади реалізації напрямів в Україні, робить узагальнення почутого.

13. Кейс «Мандрівка Довідником безбар'єрності». Розглядається кожен розділ з наведеними прикладами безбар'єрної мови, заміни термінології, ефемізмами та маскувальними словами.

14. Аналіз стану безпечності освітнього середовища ЗО. Проводиться 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 готується аналітична довідка з визначенням сильних сторін, ризиків та шляхів удосконалення.

17. Розроблення плану заходів з підвищення рівня безпеки освітнього середовища. Складається проєкт 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. План презентується у вигляді дорожньої карти з визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів.

18. Аудит цифрової безпеки ЗО. Здійснюється 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 готується перелік ризиків та пропозицій щодо підвищення рівня кіберзахисту.

19. Проведення соціометричного дослідження Дж. Морено. Опитування вихованців у гуртку. Розроблення соціоматриці та соціограми. Формування висновків та практичних рекомендацій.

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

21. Розроблення програми моніторингу якості освіти за темою «Психологічний клімат в ЗПО».

22. Анкетне опитування вихованців у гуртках з використанням інструментів та методики ДСЯО, які рекомендовані для проведення СОУП.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту».
2. Закон України «Про позашкільну освіту».
3. Закон України «Про академічну доброчесність».
4. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність».
5. Закон України «Про авторське право і суміжні права».
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 21 серпня 2019 р. № 800.
7. Наказ МОН «Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників» від 09.09.2022 № 805 (з оновленнями).
8. Наказ МОН «Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс-захист науково-дослідницьких робіт учнів-членів Малої академії наук України» від 24.12.2025 № 1704 (із змінами).
9. Наказ МОН «Про затвердження Положення про учнівський олімпіадний та турнірний рух» від 30.12.2024 № 1820.
10. Наказ МОН «Про затвердження Положення про наукове товариство учнів» від 10.11.2014 р. № 1287.
11. Наказ МОН від 16.01.2020 № 54 «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти».

12. Проект наказу МОН України «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів позашкільної освіти» (file:///C:/Users/Администратор/Downloads/1124_0_19-22.pdf).

13. Наказ Державної служби якості освіти України «Про Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах позашкільної освіти» від 20.03.2026 № 01-10/215.

Основна література

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

2. 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>

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. 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.

5. 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>

6. Білошицький С., Мітягіна С. Формування науково-дослідницького портфоліо здобувача освіти: педагогічні ефекти та методика роботи. Хмельницький: ХОППО ім. А. Назаренка. 2025. 30 с.

7. Наукові статті: підготовка, написання, оприлюднення (методичні рекомендації для педагогічних працівників) / Автор-укладач С. С. Мітягіна. Хмельницький. 2017. 33 с.

8. Білошицький С., Мітягіна С. Підготовка учнівських команд до турніру юних філософів і релігієзнавців: методичні рекомендації та тренувальні вправи. Хмельницький. 2019. 32 с.

9. Білошицький С., Мітягіна С. Розвиток науково-дослідницької компетентності вчителя : Навчально-методичне видання для педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Хмельницький. 2019. 168 с.

10. Білошицький С.В., Мітягіна С.С. Організація діяльності керівника науково-дослідницької роботи учня : Методичні матеріали. Хмельницький. 2020. 80 с.

11. Білошицький С., Мітягіна С. Практикум з підготовки учнів до участі в наукових заходах та інтелектуальних змаганнях. Хмельницький. 2021. 44 с.

12. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій III 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>

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

14. 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://hoipro.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 технологій її впровадження: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 27 травня 2024 р.)* / упоряд. Сташенко М. О., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2024. С. 78-83.

3. Біла книга з регулювання III в Україні : [інформ. вид.] / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/ba/d5da75c2613e331bb89258f950adcbae.pdf>

4. 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.

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

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

7. 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)

8. 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/

9. Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи /М-али Всеукр. наук.-практ. конф. : за заг. ред. В. В. Гуменюк. Хмельницький : ОПППО, 2020. 366 с. URL :

https://drive.google.com/file/d/1SgCL8MqUHFu70HsNnrzjYpt_eOAvJaTM/view

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

11. 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.

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

13. Методичний путівник керівника гуртка сучасної школи та позашкільця. Частина 1. / Укладач С. Б. Пітко. Львів : ЛОПППО. 2019. 35 с.

14. Методичний путівник керівника гуртка сучасної школи та позашкільця. Частина 2./ Укладач Пітко С. Б. Львів: ЛОПППО. 2020. 79 с.