



**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 новопризначених директорів
закладів загальної середньої освіти
(термін роботи на займаній посаді до 2-х років)

**«ВПЕВНЕНИЙ СТАРТ : ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

Розробник: Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка (*Гуменюк Віра Василівна*, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка; *Бирко Надія Михайлівна*, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка).

Розроблено на основі типової програми:

Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (наказ МОН від 16.09.2022 №817).

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.

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.

Таміла СОБОЛИК, директор Нетішинського академічного ліцею Нетішинської міської ради Шепетівського району Хмельницької області, відмінник освіти України.

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

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми зумовлена необхідністю підготувати новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти до виконання трудових функцій відповідно до Професійного стандарту керівника та вимог Концепції «Нова українська школа», знизити управлінські ризики на початковому етапі керівної діяльності, сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку закладу загальної середньої освіти. Реформування загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа», децентралізація управління освітою, посилення автономії закладів освіти та відповідальності керівника за результати діяльності закладу актуалізує потребу в цілеспрямованій професійній підтримці керівників на початковому етапі управлінської діяльності. Особливої уваги потребують новопризначені керівники, які, маючи фахову педагогічну підготовку, нерідко стикаються з дефіцитом системних управлінських, правових, фінансово-економічних, стратегічних, лідерських компетентностей. Запропонована Програма розроблена на основі Типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти, затвердженої наказом МОН України від 16.09.2022 № 817. Зміст Програми спрямований на посилення її практичної орієнтованості, адаптацію до сучасних умов функціонування закладів освіти, урахування актуальних суспільних викликів. Програму узгоджено з Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженим наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21, зокрема в частині формування та розвитку загальних і професійних компетентностей керівника. Оволодіння слухачами Програмою створює умови для формування цілісного бачення ролі керівника як лідера освітньої організації, менеджера змін, відповідального суб'єкта реалізації державної освітньої політики на рівні закладу.

Цільова група: новопризначені керівники (директори) ЗЗСО (термін роботи на займаній посаді до 2-х років).

Обсяг (тривалість): 90 годин (3 кредити ЄКТС).

Особливості реалізації програми: зміст програми об'єднано у три навчальні модулі. Реалізація програми ґрунтується на поєднанні теоретичних занять та практико-орієнтованих форм роботи. Для проходження управлінської практики слухачі поділяються на підгрупи у складі 3-5 здобувачів освіти за окремим навчальним планом із урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій слухачів. Тривалість програми - 3 тижні. Для успішної реалізації практичного компоненту 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: підготувати новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти до виконання трудових функцій відповідно до

Професійного стандарту керівника та вимог Концепції «Нова українська школа»; розвивати професійні компетентності.

Завдання підвищення кваліфікації:

- ознайомити слухачів із концептуальними засадами реформування загальної середньої освіти та сутністю їх трудових функцій відповідно до Професійного стандарту керівника;
- сформуванню готовності ефективного застосування в практичній діяльності директора ЗЗСО Професійного стандарту керівника;
- навчити самостійно проектувати стратегію розвитку сучасного ЗЗСО, здійснювати її покрокову реалізацію, забезпечувати ефективне планування роботи ЗЗСО;
- розвивати інформаційно-цифрову компетентність керівника ЗЗСО в управлінській та освітній діяльності;
- розвивати організаційну, управлінську культуру директора ЗЗСО в умовах автономії та кризових суспільних змін;
- розвивати інклюзивну та психологічні компетентності;
- розвивати здатність застосовувати на практиці ефективні стратегії формування команди, відповідального та ефективного лідерства, наставництва, супервізії;
- формувати компетентності ефективного планування і розбудови внутрішньої системи забезпечення якості в ЗЗСО;
- ознайомити з формами державного нагляду (контролю) за діяльністю ЗЗСО, сутністю інституційного аудиту, взаємозв'язку ВСЗЯО з інституційним аудитом та самооцінюванням освітніх і управлінських процесів;
- мотивувати до безперервного професійного розвитку керівника ЗЗСО.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- розвиток загальних компетентностей: ЗК.01 громадянська, ЗК.02 соціальна, ЗК.03 культурна, ЗК.04 когнітивна, ЗК.05 підприємницька;
- формування професійних компетентностей новопризначених керівників ЗЗСО на виконання трудових функцій: А1 нормативно правова, А2 стратегічного управління закладом освіти, А3 стратегічного управління персоналом, Б1 забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості, Б2 забезпечення якості освіти на засадах функціонування внутрішньої системи забезпечення якості, В1 лідерська, В3 педагогічного, соціального та мережевого партнерства, Г1 здоров'язбережувальна, Г2 інклюзивна, Г3 проєктувальна, Д1 інноваційна, Д2 здатність до навчання впродовж життя, Д3 інформаційно-цифрова.

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

Знання й розуміння:

- концептуальних засад реформування ЗЗСО на засадах НУШ;
- основ стратегічного планування, місії, візії закладу освіти;
- стратегічного управління персоналом, кадрової політики закладу освіти в умовах автономії;

- фінансової автономії та фінансової політики закладу освіти; фінансової системи освітнього закладу: умов створення, структури, організаційних рівнів;
- ефективних стратегій формування команди, відповідального та ефективного лідерства, наставництва, супервізії;
- нових ролей та професійних компетентностей сучасного управлінця у контексті нового професійного стандарту “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти”;
- складових готовності новопризначеного керівника ЗЗСО до роботи в інклюзивному закладі освіти, в класі з дітьми з особливими освітніми потребами;
- концепції безбар'єрності в Україні на сучасному етапі розвитку освіти, основних шести напрямів концепції безбар'єрності, правил безбар'єрної комунікації;
- реалізації стратегічних напрямів цифровізації освіти в Україні;
- шляхів використання ШІ для професійної взаємодії, створення та використання в освітньому процесі цифрових ресурсів, здійснення оцінювання, сприяє розвитку ШІ компетентності здобувачів освіти.

Уміння:

- здійснювати управління закладом освіти згідно з вимогами законодавства, основними напрямами державної політики у галузі освіти, особливостями соціально-економічного розвитку територій у процесі децентралізації влади в Україні та автономії освітніх закладів;
- створювати організаційно-педагогічні умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників;
- дотримуватися вимог ведення діловодства у закладі освіти;
- здійснювати моніторингові дослідження якості освіти в закладі ЗСО та їх документально забезпечувати;
- забезпечувати управління якістю освітньої діяльності;
- приймати управлінські рішення з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків;
- організувати харчування в закладі загальної середньої освіти відповідно до цілей і завдань реформування шкільного харчування;
- здійснювати самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів;
- володіти сучасними методами стабілізації психоемоційного стану в умовах викликів сьогодення;
- забезпечувати безпечне, безбар'єрне, доступне, інклюзивне та орієнтоване на розвиток усіх здобувачів освіти освітнє середовище;
- володіти та використовувати інформаційно-комунікативні та цифрові технології в освітньому та управлінському процесах;
- організовувати партнерську співпрацю з різними суб'єктами для забезпечення якості освіти;
- готовність працювати та обирати правильні стратегії роботи в системі інклюзивного навчання;

- здатність забезпечувати рівні права та можливості для всіх здобувачів освіти на засадах безбар'єрності та організації відповідних заходів у практичній діяльності, усвідомлення освітньої безбар'єрності в практичній діяльності;

- використовувати сучасні хмарні сервіси, цифрові платформи та інструменти автоматизації для ефективної організації документообігу, дистанційного та змішаного навчання;

Диспозиції (цінності, ставлення):

- мотивація до навчання впродовж життя в професійній сфері;

- усвідомлення цінності багатоманітності та врахування і задоволення потреб здобувачів освіти;

- мотивація до впровадження та використання в практичній діяльності ефективних технологій інклюзивного навчання;

- відповідальність за створення безпечного освітнього середовища;

- позитивне сприйняття різноманітності;

- готовності підтримувати успіх і мотивацію педагогічних працівників та здобувачів освіти;

- професійна відповідальність за об'єктивність оцінювання.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

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

Максимальна кількість балів – **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 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

Програмою передбачено розвиток загальних та професійних компетентностей новопризначених керівників ЗЗСО на виконання трудових функцій відповідно до вимог Типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (наказ МОН від 16.09.2022 №817).

Особливістю реалізації Програми є практична спрямованість навчання, що реалізується через поєднання активних студій (тренінгів, кейс-методів, моделювання управлінських рішень) із проходженням стажування (25 год) на базі провідних ЗЗСО Хмельницької області.

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

Зміст програми складається з трьох модулів та 21 взаємопов'язаних тем.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 90 год, з них: 30 год – лекційні заняття, 52 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. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗЗСО В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ					
Тема 1.1. Створення стратегії розвитку ЗЗСО, її реалізація. Стратегічне планування. Місія, візія закладу освіти	2	1			3
Тема 1.2. Формування політики дотримання академічної доброчесності в закладі освіти	1	1			2
Тема 1.3. Стратегія управління персоналом. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії	1	1			2
Тема 1.4. Фінансова автономія та фінансова політика закладу освіти. Фінансова система освітнього закладу: умови створення, структура, організаційні рівні	2				2

Тема 1.5. Управлінське рішення як основа управлінської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків	2	2			4
Тема 1.6. Розвиток м'яких навичок (soft skills) як безперервний процес удосконалення надпрофесійних якостей	2				2
Тема 1.7. Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО					8
Тема 1.7.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом в ЗЗСО		4			
Тема 1.7.2. Штучний інтелект: нові можливості для підвищення якості управлінських рішень		4			
Тема 1.8. Організація харчування в закладі загальної середньої освіти відповідно до цілей і завдань реформування шкільного харчування		2			2
Разом за 1 модулем	10	15			25
МОДУЛЬ 2. СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗЗСО					
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: компоненти та алгоритм розбудови	2				2
Тема 2.3. Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації	2				2

Тема 2.4. Моніторингові дослідження якості освіти в закладі ЗСО та їх документаційне забезпечення	2				2
Тема 2.5. Педагогічна рада в закладі загальної середньої освіти- статус, повноваження та роль у сучасному управлінні	2				2
Управлінська практика (проводиться у підгрупах чисельністю 3-5 здобувачів освіти за окремим навчальним планом із урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій слухачів)		25			25
Разом за 2 модулем	10	25			35
МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗЗСО ЩОДО 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 психологічної служби ЗЗСО у гармонізації	1	2			3

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
Разом за 3 модулем	10	10			20
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	30	52		8	90

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗЗСО В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Тема 1.1. Створення стратегії розвитку ЗЗСО, її реалізація. Стратегічне планування. Місія, візія закладу освіти

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 1.2. Формування політики дотримання академічної доброчесності в закладі освіти

Нормативно-правові основи академічної доброчесності. Шляхи формування культури учасників освітнього процесу щодо дотримання академічної доброчесності. Організаційні заходи щодо дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу. Система та механізми забезпечення академічної доброчесності як важливий компонент внутрішньої системи якості освіти. Формування академічної доброчесності учасників освітнього процесу, спрямоване на недопущення таких явищ, як плагіат, обман, фальсифікація, списування, несправедливе оцінювання тощо. Положення про академічну доброчесність. Процедури забезпечення академічної доброчесності: інформування учасників освітнього процесу про принципи академічної доброчесності, запобігання академічної недоброчесності за допомогою встановлення певних правил в освітньому процесі, реагування на випадки порушення академічної доброчесності тощо. Види академічної відповідальності. Вибір академічної відповідальності відповідно до вчинених порушень учасниками освітнього процесу.

Тема 1.3. Стратегія управління персоналом. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії

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. Категорії управлінських рішень із кадрових питань. Прийняття, звільнення, переведення працівників закладу освіти. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у ЗЗСО. Особливості укладання угод/договорів/контрактів із працівниками. Документи, що регулюють кадрові процеси. Формування та затвердження штатного розпису закладу освіти. Трансформація колективу в команду. Тімбілдинг. Роль керівника ЗЗСО у формуванні команди. Плекання командного лідерства в колективі ЗЗСО. 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.

Тема 1.4. Фінансова автономія та фінансова політика закладу освіти.

Фінансова система освітнього закладу: умови створення, структура, організаційні рівні

Автономія ЗЗСО в контексті нової української школи. Порядок переходу закладу освіти до фінансової автономії. Внесення змін до статуту та реєстрація змін відповідно до законодавства. Механізм фінансування ЗЗСО. Складання і перевірка кошторису закладу освіти. Практика управління бюджетом: заклад освіти в умовах децентралізації фінансово-господарської діяльності та самостійного ведення бухгалтерського обліку. Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти за фінансово-господарську діяльність. Завдання та функціональні обов'язки бухгалтерської служби бюджетної установи. Типове положення про бухгалтерську службу. Організація ведення бухгалтерського обліку. Облікова політика установи. Положення про облікову політику. Відкриття та закриття рахунків. Ліміт каси та порядок його затвердження. Інвентаризація в умовах НП(с)БОДС. Положення про інвентаризацію. Етапи проведення інвентаризації в бюджетній установі. Регулювання інвентаризаційних різниць. Оформлення договору про матеріальну відповідальність.

Тема 1.5. Управлінське рішення як основа управлінської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків

Управлінське рішення як елементарна одиниця генезису системи управління. Роль, місце, причинно-наслідкові зв'язки управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Класифікація та види управлінських рішень: від оперативних до концептуальних. Технології розроблення та прийняття рішень: управління за результатами; управління на базі потреб та інтересів; управління за результатами перевірок; управління у виняткових випадках тощо. Прогнозування та оцінка ризиків у виборі управлінських альтернатив. Колегіальні органи управління в закладі освіти: педагогічна рада, загальні збори (конференція) колективу закладу освіти. Введення в дію рішень колегіальних органів управління ЗЗСО. Форми та види контролю як інструменти зворотного зв'язку для прийняття управлінських рішень. Рефлексія управлінської діяльності: критерії та індикатори ефективності управлінської діяльності.

Тема 1.6. 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.

Тема 1.7. Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО

Тема 1.7.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом в ЗЗСО.

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 1.7.2. Штучний інтелект: нові можливості для підвищення якості управлінських рішень

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

аналізу результатів роботи нейромереж. Практичні кейси використання ШІ для підтримки управлінських рішень.

Тема 1.8. Організація харчування в закладі загальної середньої освіти відповідно до цілей і завдань реформування шкільного харчування

Реформа шкільного харчування. Нові підходи в організації харчування в закладах освіти. Режим харчування. Способи та форми організації шкільного харчування. Орієнтовний перелік документів з організації харчування в ЗЗСО. Вимоги до облаштування харчоблоку шкільної їдальні, робочих місць відповідно до Державних будівельних норм (ДЕН), санітарних регламентів. Складання шкільного меню відповідно до норм харчування (Постанова Кабінету Міністрів України від 2.03.2021 р. № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку», Санітарний регламент для ЗЗСО (наказ МОЗ України від 25.09.2020 р. № 2205, зареєстр. в Міністерстві юстиції України 10.11.2020р. за № 1 і 11/35394). Нормативно-правові акти щодо гігієни та санітарії виробництва в ЗЗСО. Норми та порядок організації харчування учнів. Умови та заходи щодо постачання виробництва та зберігання харчових продуктів. Система НАССР, реалізація її принципів, оцінка ризиків, визначення критичної точки контролю, встановлення критичних меж, встановлення процедур моніторингу КТК (комплексний технічний контроль). Норми харчування в закладах освіти. Загальні правила проведення бракеражу готових страв та виробів. Журнал бракеражу готової продукції. Організація та проведення процедури закупівлі у сфері шкільного харчування. Складання тендерної документації, планування закупівель, укладання, зміни, виконання та розірвання договору про закупівлю.

МОДУЛЬ 2. СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗЗСО

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: компоненти та алгоритм розбудови

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. Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації

Самооцінювання діяльності ЗЗСО. Формування робочої експертної групи. Вибір механізмів, періодичності та моделі СОУП. 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 2.4. Моніторингові дослідження якості освіти в закладі ЗСО та їх документаційне забезпечення

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 2.5. 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 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.

Управлінська практика.

Проводиться на базі закладів загальної середньої освіти, інших освітньо-культурних установ у формі практикумів, семінарів, тренінгів, майстер-класів, розроблення зразків внутрішньої документації, моделювання управлінських рішень, виконання кейс-завдань тощо у підгрупах чисельністю 3-5 здобувачів освіти за окремою навчальною програмою із урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій слухачів. Завданнями управлінської практики є набуття новопризначеними керівниками практичних навиків роботи, сприяння їх професійному самовизначенню та підвищення рівня управлінської компетентності.

МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗЗСО ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО, БЕЗПЕЧНОГО, ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО 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. Стилі 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 інтелекту. 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.

Підсумкові заходи

Контроль знань (*тестування, підсумкова робота тощо*)

Тестування професійного зростання новопризначених керівників. 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 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 Роуе.

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. Аналіз Професійного стандарту керівника (директора) закладу ЗСО від 17.09.2021р. щодо розвитку інклюзивної компетентності в ЗЗСО.

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

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

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

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

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

13. Вправа-тест на перевірку власної толерантності та коректності, який проходимо разом, ставимо цифру вибраної відповіді у чаті, аналізуємо усі варіанти відповідей, практикуючи правила безбар'єрної мови та комунікації.

14. 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.

15. Розроблення плану заходів із підвищення рівня безпеки освітнього середовища. Скласти 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. Представити план у вигляді дорожньої карти із визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів.

16. 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.

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

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

19. Розробка програми моніторингу якості освіти за темою «Психологічний клімат в ЗЗСО».

20. Анкетне опитування учнів в класах з використанням інструментів та методики ДСЯО, які рекомендовані до проведення інституційного аудиту.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. 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.SHL.v.ZZSO-22.05.2024.pdf>

2. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2019р. № 530 від 15 вересня 2021 р. № 957: постанова від 26 квітня 2022 р. № 483.

3. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2020 №898. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartivpovnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>.

4. 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>.

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 професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства освіти і науки України від 17.09.2021р. № 568-21.

7. Про затвердження рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання: наказ Міністерства освіти і науки України від 02.08.2024р. №1093.

8. Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти: наказ МОН від 12.10.2022 № 904. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/87557/.

9. Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти: наказ МОН від 16.09.2022 № 817.

10. Про методичні рекомендації: Безпечне освітнє середовище: надання індивідуальної підтримки учням з особливими освітніми потребами під час підготовки до реагування на надзвичайні ситуації: Лист МОН України від 03.08.2023р. № 1/11479-23.

11. Про освіту: Закон України від 5. 09.2017 р. №2145-VIII. Голос України. 2017. 27 верес. (№178-179). С.10-22.

12. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.

13. 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: ХОІППО 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., Бенедат 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 : ХОІППО, 2023. 244 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9849>

6. Інклюзивне 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: ХОІППО, 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 ІІІ 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 : РОІППО, 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 : ОІППО, 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>