



**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 керівників (заступників керівників) закладів
загальної середньої освіти**

**«ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ:
ВІД СТРАТЕГІЇ ДО ПРАКТИКИ»**

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

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток управлінської компетентності керівників закладів освіти /використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в управлінській діяльності.

Розроблено з урахуванням змісту типових програм: Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 № 905 (Модуль 2 «Компетентність стратегічного управління закладом освіти»; Модуль 3 «Компетентність стратегічного управління персоналом»; Модуль 4 «Компетентність забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості»; Модуль 14 «Інформаційно-цифрова компетентність». Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників з розвитку цифрової компетентності (наказ МОН України від 03.06.2026 № 871) в частині розвитку інформаційно-цифрової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Термін дії програми: 2026 -2030 роки.

Рецензенти:

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

Сергій БІЛОШИЦЬКИЙ, доктор політичних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми. Програма підвищення кваліфікації «Цифрова трансформація управління закладом освіти: від стратегії до практики» розроблена з урахуванням сучасних викликів розвитку освіти в умовах цифрової трансформації суспільства, реалізації державної освітньої політики та впровадження нового Державного стандарту базової середньої освіти. Актуальність програми зумовлена тим, що цифровізація діяльності закладів освіти не завжди супроводжується системними змінами в управлінні. Використання електронних ресурсів, цифрових сервісів і платформ часто має фрагментарний характер та не забезпечує цілісного управління освітніми процесами, прийняття управлінських рішень на основі даних, ефективної взаємодії учасників освітнього процесу та стійкого розвитку закладу освіти.

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має не лише володіти цифровими інструментами, а й розуміти логіку цифрової трансформації як процесу системних змін, що охоплюють управлінські процеси, організаційну культуру, внутрішню комунікацію, використання даних для прийняття рішень та розвиток цифрового освітньо-управлінського середовища.

Програма розроблена відповідно до законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800, Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21, з урахуванням змісту Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН України від 12.10.2022 № 905, зокрема Модулі 2, 3, 4, 14), та Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників з розвитку цифрової компетентності (наказ МОН України від 03.06.2026 № 871) в частині розвитку інформаційно-цифрової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (ДЗ), а також інших нормативно-правових актів у сфері цифрової трансформації освіти, захисту персональних даних та цифрової безпеки. Концептуально програма ґрунтується на тому, що ефективна реалізація Типової програми підвищення кваліфікації з розвитку цифрової компетентності педагогічних працівників (наказ МОН від 03.06.2026 № 871) потребує відповідних управлінських умов на рівні закладу освіти. Саме керівник відповідає за стратегічне проектування цифрового освітньо-управлінського середовища, формування цифрової культури команди та забезпечення системності цифрової трансформації закладу, без чого набуті педагогічними працівниками цифрові компетентності залишаються індивідуальними, а не системними надбаннями закладу.

Особливої актуальності набуває здатність керівника закладу освіти стратегічно проектувати цифрову систему управління, забезпечувати її стійкість і

безпеку в умовах воєнного стану та нестабільної інфраструктури, використовувати управлінські дані та аналітику для обґрунтованих рішень, управляти командою і змінами в умовах цифрової трансформації.

Зміст програми побудований навколо трьох взаємопов'язаних управлінських дій: стратегічне проектування цифрової системи закладу освіти — управлінська аналітика і прийняття рішень на основі даних — управління змінами та розвиток команди. Саме ця логіка — від стратегії через розуміння до трансформації — визначає архітектуру і методичний задум програми.

Цільова група: керівники (директори) та заступники керівників закладів загальної середньої освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

Обсяг (тривалість): 30 академічних годин (1 кредит ЄКТС).

Особливості реалізації програми: програма реалізується у дистанційній формі протягом одного тижня (5 робочих днів) за розкладом та графіком, погодженими із суб'єктом підвищення кваліфікації. Навчання ґрунтується на поєднанні теоретичної підготовки та практико-орієнтованих форм роботи. Особливістю програми є використання інтерактивних методів навчання, аналізу управлінських ситуацій, виконання практичних завдань, проектування управлінських рішень та моделювання процесів цифрової трансформації закладу освіти. Для участі в навчанні слухачам необхідні комп'ютерна техніка з доступом до мережі Інтернет, обліковий запис Google та програмне забезпечення для участі у відеоконференціях.

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

Мета підвищення кваліфікації: розвинути здатності керівників і заступників керівників закладів загальної середньої освіти стратегічно проектувати, аналізувати та управляти цифровою трансформацією закладу освіти: від побудови цифрової системи управління через аналітику даних до формування цифрової культури команди.

Завдання підвищення кваліфікації:

- **поглибити знання** керівників та заступників керівників закладів загальної середньої освіти щодо нормативно-правових, організаційних та методичних засад цифрової трансформації управління закладом освіти;
- **удосконалити вміння** проектувати та розвивати цифрову систему управління закладом освіти відповідно до сучасних вимог щодо якості освіти, цифрової безпеки та захисту інформації;
- **розвинути навички** управління освітніми та управлінськими процесами на основі даних і цифрових аналітичних інструментів;
- **сформуувати вміння** стратегічно проектувати цифрову трансформацію закладу освіти на основі аналізу середовища, визначення цільового стану та планування механізмів її реалізації;

- **удосконалити компетентності** щодо використання даних внутрішньої системи забезпечення якості освіти, результатів моніторингу та інших джерел управлінської інформації для аналізу діяльності закладу освіти і прийняття управлінських рішень;
- **розвинути вміння** забезпечувати цифрову стійкість закладу освіти та організовувати діяльність в умовах кризових ситуацій і невизначеності;
- **удосконалити здатність** управляти змінами, організовувати професійну взаємодію учасників освітнього процесу та впроваджувати цифрові рішення для розвитку закладу освіти.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться

Загальні компетентності:

- когнітивна компетентність (ЗК.04) — здатність до аналізу інформації, критичного мислення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Професійні компетентності:

- компетентність стратегічного управління закладом освіти (А2);
- компетентність забезпечення якості освіти на засадах функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1);
- лідерська компетентність (В1);
- інформаційно-цифрова компетентність (Д3).

Очікувані результати підвищення кваліфікації

Знати та розуміти:

- нормативно-правові, організаційні та методичні засади цифрової трансформації управління закладом загальної середньої освіти;
- принципи побудови та розвитку цифрового освітньо-управлінського середовища;
- можливості використання даних, результатів моніторингових досліджень та внутрішнього оцінювання для аналізу діяльності закладу освіти і прийняття управлінських рішень;
- підходи до забезпечення цифрової безпеки та цифрової стійкості закладу освіти;
- сучасні підходи до управління змінами в умовах цифрової трансформації освіти;
- підходи до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти в процесі стратегічного проєктування цифрової трансформації;
- можливості та обмеження використання інструментів штучного інтелекту в управлінській діяльності керівника закладу освіти.

Уміти та застосовувати:

- використовувати результати моніторингових досліджень, самооцінювання та інші джерела управлінської інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- використовувати цифрові технології та інструменти штучного інтелекту для аналізу даних, підготовки управлінських матеріалів, автоматизації рутинних процесів та підтримки управлінських рішень;
- використовувати механізми внутрішньої системи забезпечення якості освіти для аналізу результативності освітніх і управлінських процесів;
- проектувати цифрову систему управління закладом освіти та визначати її цільовий стан відповідно до стратегічних цілей розвитку закладу;
- визначати ризики цифрової трансформації та обирати способи забезпечення цифрової стійкості закладу освіти.

Володіти навичками та виявляти готовність:

- приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних та результатів моніторингу;
- використовувати інструменти управлінської аналітики для вдосконалення освітніх і управлінських процесів;
- організовувати впровадження цифрових рішень та супровід змін у діяльності закладу освіти;
- забезпечувати цифрову стійкість закладу освіти в умовах невизначеності та кризових ситуацій;
- формувати цифрову культуру команди та забезпечувати професійну взаємодію учасників освітнього процесу в умовах цифрової трансформації закладу освіти.
- здійснювати рефлексію власної управлінської діяльності та визначати напрями її вдосконалення.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюється з метою визначення рівня сформованості та вдосконалення професійних компетентностей керівників та заступників керівників закладів загальної середньої освіти, а також досягнення очікуваних результатів навчання за програмою.

Система оцінювання побудована на компетентнісному підході. Під час практичних занять здійснюється формувальне оцінювання для відстеження прогресу слухачів, їхньої здатності застосовувати здобуті знання під час виконання практичних завдань, отримання зворотного зв'язку та коригування індивідуальної траєкторії професійного розвитку.

Загальна кількість балів за опанування програми становить 100 балів.

Розподіл балів за видами діяльності (орієнтовний):

Компонент оцінювання	Вид діяльності	Максимальна кількість балів	Критерії оцінювання
Поточний контроль знань	Виконання практичних завдань / кейсів у	40	Якість, самостійність та нормативна обґрунтованість виконаних практичних робіт; здатність застосовувати цифрові

	цифровій платформі Google Classroom		технології для вирішення управлінських завдань; використання результатів моніторингу та управлінської інформації для прийняття управлінських рішень; своєчасність подання матеріалів.
Участь у підсумковому заході	Презентація результатів практичної роботи, управлінського кейсу або цифрового рішення за змістом програми	20	Практична значущість представленого досвіду; обґрунтованість запропонованих рішень; доцільність використання цифрових інструментів; якість презентації та участь в обговоренні.
Підсумкове оцінювання	Комп'ютерне підсумкове тестування за змістом Програми	40	1 правильна відповідь – 2 бали (тест із 20 компетентнісно орієнтованих питань). Перевіряється рівень засвоєння нормативно-правових засад цифрової трансформації управління закладом освіти, принципів побудови цифрового освітньо-управлінського середовища, використання управлінської аналітики, забезпечення цифрової стійкості та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.
Разом		100	

Для отримання документа про підвищення кваліфікації слухач/слухачка має виконати програму в повному обсязі та набрати не менше 60 балів (60 % від загальної кількості) за всіма видами діяльності.

Під час виконання завдань у Google Classroom слухачам забезпечується постійний зворотний зв'язок для відстеження прогресу та коригування індивідуальної траєкторії професійного розвитку.

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 поєднання теоретичної та практичної підготовки керівників і заступників керівників закладів загальної середньої освіти, спрямованої на розвиток професійної готовності керівників і заступників керівників до здійснення цифрової трансформації управління закладом освіти.

Особливістю програми є розгляд цифрової трансформації як системної зміни управлінської діяльності, що охоплює розвиток цифрового освітньо-управлінського середовища закладу освіти. Програма має практико-орієнтований характер навчання: практична складова програми реалізується через аналіз реальних управлінських ситуацій, виконання управлінських кейсів, моделювання управлінських ситуацій і розроблення практичних рішень для власного закладу.

Самостійна робота передбачає опрацювання навчально-методичних матеріалів, аналіз власної управлінської практики та виконання індивідуальних завдань відповідно до змісту програми.

Підсумкові заходи передбачають презентацію результатів практичної роботи за змістом програми та комп'ютерне тестування.

Зміст програми складається з 3 модулів та 10 взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники за тест, — 40 балів, виконання практичних завдань — 40 балів, за презентацію результатів своєї практичної роботи — 20 балів. Прохідний бал — 60 балів. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 30 год, з них: 8 год — лекційні заняття, 19 год — практична робота, 1 год — самостійна робота, 2 год — контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього

МОДУЛЬ 1. СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ВІД БАЧЕННЯ ДО МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ					
Тема 1.1. Стратегічне бачення цифрової трансформації закладу освіти	1	1			2
Тема 1.2 Аналіз стану освітнього середовища, цифрова стійкість та готовність закладу до цифрової трансформації.	1	2			3
Тема 1.3. Проектування цифрової системи управління та визначення цільового стану закладу освіти	1	2			3
Разом за модулем 1	3	5			8
МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ ДАНИХ МОНІТОРИНГУ ТА АНАЛІТИКИ					
Тема 2.1. Оцінювання реалізації стратегії: критерії, індикатори та оцінювання ризиків	1	1			2
Тема 2.2. Моніторинг та ВСЗЯО як інструменти оцінювання реалізації стратегії		2			2
Тема 2.3. Управлінська аналітика: від даних до управлінських висновків	1	2			3
Тема 2.4. Штучний інтелект як інструмент аналітики та підтримки управлінської діяльності		2	1		3
Разом за модулем 2:	2	7	1		10
МОДУЛЬ 3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ					
Тема 3.1. Роль керівника в реалізації стратегії цифрової трансформації закладу освіти	1	2			3

Тема 3.2. Команда та цифрова культура як умова реалізації стратегії	1	2			3
Тема 3.3. Управління змінами: подолання опору, моніторинг виконання та коригування стратегії. Методи діагностики причин опору змінам: діаграма Ісікави, метод «5 чому?»	1	3			4
Разом за модулем 3:	3	7			10
Підсумкові заходи					
Конференція				1	1
Контрольне тестування				1	1
Усього:	8	19	1	2	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ВІД БАЧЕННЯ ДО МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Тема 1.1. Стратегічне бачення цифрової трансформації закладу освіти

Цифрова трансформація в освіті: сутність, принципи та відмінність від цифровізації. Заклад освіти як цифрова система управління: логіка переходу від окремих цифрових інструментів до цілісного управлінського середовища. Стратегічне бачення керівника як основа цифрової трансформації закладу освіти: визначення пріоритетів, формулювання цілей, узгодження цифрової трансформації зі стратегією розвитку закладу. Роль керівника в ініціюванні та підтриманні процесу цифрової трансформації. Нормативно-правові засади цифрової трансформації управління закладом загальної середньої освіти. Державна політика цифровізації освіти: ключові орієнтири та вимоги до керівника закладу освіти.

Тема 1.2 Аналіз стану освітнього середовища, цифрова стійкість та готовність закладу до цифрової трансформації

Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти в контексті стратегічного проєктування цифрової трансформації: PEST-аналіз, SNW-аналіз. Оцінювання цифрової зрілості закладу освіти: критерії, індикатори та інструменти діагностики готовності до трансформації.

Цифрова стійкість закладу освіти як управлінська характеристика: здатність забезпечувати безперервність управлінських процесів в умовах нестабільної інфраструктури, відключень електроенергії та інших кризових ситуацій. Управлінський супровід організації дистанційних та змішаних форм навчання як

складова цифрової стійкості закладу освіти. Безпека персональних даних та захист цифрових ресурсів закладу освіти як складова цифрової стійкості.

Управління ризиками цифрової трансформації: ідентифікація, оцінювання, визначення пріоритетності ризиків. Доступність, безбар'єрність та інклюзивність як вимоги до цифрового освітнього та управлінського середовища.

Тема 1.3. Проектування цифрової системи управління та визначення цільового стану закладу освіти

Проектування цифрової системи управління як управлінська дія: визначення її основних складових, взаємозв'язків та принципів організації відповідно до стратегічних цілей закладу освіти. Аналіз поточних цифрових процесів закладу освіти: які процеси вже цифровізовані, як вони взаємодіють між собою, де розриви і дублювання. Визначення цільового стану цифрової системи управління: алгоритм переходу від результатів аналізу середовища до моделі бажаного майбутнього закладу. Планування реалізації цифрової системи управління: визначення етапів впровадження, необхідних ресурсів, відповідальних осіб, механізмів координації та моніторингу виконання.

МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ ДАНИХ МОНІТОРИНГУ ТА АНАЛІТИКИ

Тема 2.1 Оцінювання реалізації стратегії: критерії, індикатори та оцінювання ризиків

Оцінювання реалізації стратегії цифрової трансформації як складова стратегічного управління: критерії, індикатори результативності. Формування системи критеріїв та індикаторів результативності, визначення джерел даних і способів оцінювання реалізації стратегічних цілей.

Ризики реалізації стратегії цифрової трансформації: виявлення, оцінювання, визначення пріоритетності ризиків та планування заходів реагування. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та відхилення від запланованих результатів.

Тема 2.2. Моніторинг та ВСЗЯО як інструменти оцінювання реалізації стратегії

Моніторинг реалізації стратегії цифрової трансформації: мета, об'єкти, джерела даних та організація збору управлінської інформації. Узгодження системи моніторингу зі стратегічними цілями, критеріями та індикаторами результативності. Внутрішня система забезпечення якості освіти як джерело управлінських даних для оцінювання реалізації стратегії. Використання результатів самооцінювання, моніторингових досліджень та інших процедур ВСЗЯО для аналізу виконання стратегічних цілей і прийняття управлінських рішень. Цифрові інструменти організації моніторингу та накопичення управлінських даних. Формування інформаційної основи для моніторингу реалізації стратегії цифрової трансформації закладу освіти.

Тема 2.3. Управлінська аналітика: від даних до управлінських висновків

Управлінська аналітика як компетентність керівника: перехід від читання даних до формування управлінського висновку. Типові помилки інтерпретації даних в управлінській практиці керівників закладів освіти.

Структура управлінського висновку: аналіз та інтерпретація управлінських даних, виявлення тенденцій, взаємозв'язків, причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу. Формулювання управлінських висновків та обґрунтування управлінських рішень на основі проведеного аналізу. Принципи побудови й представлення аналітичної інформації. Алгоритм переходу від аналізу даних до прийняття управлінського рішення на основі даних з урахуванням стратегічних пріоритетів та ресурсних обмежень закладу освіти.

Тема 2.4. Штучний інтелект як інструмент аналітики та підтримки управлінської діяльності

Визначення управлінських завдань, для розв'язання яких доцільно використовувати інструменти штучного інтелекту, добір великих мовних моделей штучного інтелекту та оцінювання результатів їх застосування.

Практичне використання інструментів штучного інтелекту для аналізу управлінських даних, узагальнення інформації, підготовки проєктів управлінських документів і підтримки прийняття управлінських рішень. Автоматизація рутинних управлінських процесів як засіб підвищення ефективності управлінської діяльності. Оцінювання результатів, отриманих за допомогою інструментів штучного інтелекту, здійснюється з урахуванням достовірності, верифікації інформації, необхідності редагування та адаптації до управлінського контексту закладу освіти.

Нормативне забезпечення використання інструментів штучного інтелекту в закладі освіти передбачає захист персональних даних, безпечне використання цифрових сервісів, дотримання принципів академічної доброчесності та відповідальність керівника за управлінські рішення, підготовлені із застосуванням інструментів штучного інтелекту.

МОДУЛЬ 3.УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Тема 3.1. Роль керівника в реалізації стратегії цифрової трансформації закладу освіти

Роль керівника в реалізації стратегії цифрової трансформації закладу освіти: координація реалізації стратегії, розподіл відповідальності, організація командної взаємодії та лідерський супровід змін. Прийняття управлінських рішень в умовах змін, невизначеності та ризиків.

Організація командної роботи для реалізації стратегії цифрової трансформації. Делегування повноважень, розподіл управлінських ролей, координація діяльності учасників освітнього процесу та підтримка професійної взаємодії.

Управлінська комунікація як інструмент реалізації стратегії цифрової трансформації. Організація взаємодії з педагогічним колективом, засновником, батьками та іншими заінтересованими сторонами для забезпечення підтримки змін.

Тема 3.2. Команда та цифрова культура як умова реалізації стратегії

Цифрова культура закладу освіти як складова реалізації стратегії цифрової трансформації. Взаємозв'язок цифрової культури, цифрових компетентностей працівників і результативності реалізації стратегічних цілей закладу освіти.

Діагностика готовності педагогічного колективу до цифрової трансформації. Визначення потреб у професійному розвитку, виявлення ризиків реалізації стратегії, пов'язаних із людським фактором та планування заходів із розвитку цифрової культури і підтримки команди.

Організація професійної взаємодії та обміну досвідом у процесі цифрової трансформації. Формування цифрової культури закладу освіти, менторство, горизонтальний обмін досвідом, професійні спільноти та інші форми підтримки командної роботи для забезпечення сталості змін.

Тема 3.3. Управління змінами: подолання опору, моніторинг виконання та коригування стратегії

Управління змінами в процесі реалізації стратегії цифрової трансформації. Психологія змін, природа опору інноваціям, типи опору та їх прояви в педагогічному колективі.

Моделі управління змінами та їх застосування в умовах цифрової трансформації закладу освіти. Методи діагностики причин опору, формування готовності педагогічного колективу до змін та вибір управлінських підходів до їх упровадження.

Моніторинг реалізації стратегії цифрової трансформації та оцінювання досягнення визначених індикаторів. Коригування стратегії за результатами моніторингу, внесення змін до дорожньої карти та планування подальших управлінських дій.

Підсумкові заходи

Підсумкова конференція з обміну досвідом

Презентація учасниками власного управлінського кейсу цифрової трансформації закладу освіти, розробленого під час навчання. Обговорення можливостей їх використання в управлінській діяльності закладів освіти, професійний обмін досвідом, рефлексія результатів навчання та визначення подальших напрямів професійного розвитку.

Контроль знань (тестування)

Підсумкове тестування з метою оцінювання рівня засвоєння змісту програми. Анкетування слухачів щодо якості організації освітнього процесу та змісту програми підвищення кваліфікації. Рефлексія результатів навчання.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Проведення експрес-аудиту готовності закладу освіти до цифрової трансформації із застосуванням інструментів самооцінювання та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Передбачає оцінювання поточного стану цифрового розвитку закладу освіти, визначення сильних сторін, проблемних аспектів і пріоритетних напрямів подальшої цифрової трансформації.
2. PEST-аналіз зовнішнього середовища власного закладу освіти в контексті цифрової трансформації. Завдання спрямоване на виявлення зовнішніх чинників, що створюють можливості або ризики для реалізації стратегії цифрової трансформації закладу освіти.
3. Проведення SNW-аналізу внутрішнього середовища закладу освіти з визначенням сильних, нейтральних і слабких позицій у цифровому вимірі. Дає змогу оцінити внутрішній потенціал закладу освіти та визначити напрями першочергового вдосконалення цифрової системи управління.
4. Розроблення карти ризиків цифрової трансформації закладу освіти з визначенням імовірності та критичності кожного ризику. Дає можливість виявити потенційні ризики реалізації стратегії цифрової трансформації, оцінити їхній вплив на діяльність закладу освіти та визначити пріоритетні заходи управлінського реагування.
5. Самооцінювання цифрової стійкості закладу освіти. Передбачає комплексне оцінювання готовності закладу освіти забезпечувати безперервність управлінських процесів, захист інформації, персональних даних і цифрових ресурсів, а також визначення напрямів підвищення цифрової стійкості.
6. Розроблення системи критеріїв, індикаторів та джерел даних для оцінювання реалізації стратегії цифрової трансформації власного закладу освіти. Спрямоване на визначення показників результативності реалізації стратегії, джерел отримання даних та способів їх використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
7. Аналіз результатів моніторингу та ВСЗЯО власного закладу освіти з підготовкою управлінського висновку. Дає змогу проаналізувати наявні управлінські дані, визначити тенденції, причинно-наслідкові зв'язки та сформулювати обґрунтований управлінський висновок.
8. Розроблення аналітичної панелі моніторингу реалізації стратегії цифрової трансформації закладу освіти. Спрямоване на візуальне представлення ключових індикаторів, організацію системи накопичення й аналізу управлінських даних та підтримку прийняття управлінських рішень.
9. Розроблення дорожньої карти реалізації одного з напрямів цифрової трансформації закладу освіти. Результатом виконання є дорожня карта, що визначає послідовність упровадження змін, відповідальних осіб, необхідні ресурси, індикатори виконання та механізми моніторингу реалізації стратегії.
10. Діагностика причин опору змінам у педагогічному колективі із застосуванням діаграми Ісікави або методу «5 чому?». Дає змогу визначити ключові чинники, що стримують реалізацію стратегії цифрової трансформації, встановити причинно-наслідкові зв'язки та обґрунтувати управлінські заходи щодо подолання опору змінам.

11. Розроблення плану комунікації змін. Забезпечує визначення цільових груп, ключових повідомлень, каналів взаємодії та часових орієнтирів для ефективної комунікації під час реалізації цифрової трансформації.
12. Розроблення матриці зацікавлених сторін цифрової трансформації закладу освіти. Передбачає ідентифікацію основних стейкхолдерів, аналіз їхніх інтересів, рівня впливу та визначення стратегій ефективної взаємодії під час реалізації цифрової трансформації.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

Самостійна робота (1 година)

Розв'язання конкретного управлінського завдання власного закладу освіти із застосуванням одного з інструментів штучного інтелекту. За результатами роботи підготувати короткий аналітичний коментар, у якому обґрунтувати доцільність вибору інструменту, оцінити якість отриманого результату, визначити внесені зміни під час доопрацювання та сформулювати висновки щодо можливостей і обмежень його використання в управлінській діяльності.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Про освіту : Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
3. Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 21 серп. 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF>
4. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17 верес. 2021 р. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
5. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16 січ. 2020 р. № 54. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-20#Text>
6. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16 квіт. 2026 р. № 641. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/metodrek_zzso-2026.pdf
7. Про академічну доброчесність : Закон України від 18 груд. 2025 р. № 4742-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text>

8. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 груд. 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
9. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
10. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 груд. 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

Основна література

1. Биков В. Ю., Литвинова С. Г. Концептуальні засади цифровізації освітнього середовища закладу загальної середньої освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Т. 99, № 1. С. 1–18. URL: https://www.researchgate.net/publication/384497215_KONCEPTUALNI_ZASADI_CIFROVIZACII_OSVITNOGO_SEREDOVISA_ZAKLADU_ZAGALNOI_SEREDNOI_OSVITI
2. Білошицький С., Мітягіна С. Фокус-групові дослідження в закладах загальної середньої освіти як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти та моніторингів якості освіти: актуальність, переваги, рекомендації. Хмельницький : ХОІППО ім. А. Назаренка, 2026. 57 с.
3. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Державна служба якості освіти України, 2021. 350 с. URL: <https://cutt.ly/6Q2le2C>
4. Гуменюк В. В. Аналіз стійкості та конкурентоспроможності закладу освіти в умовах невизначеності. *Адаптивні процеси в освіті* : збірник матеріалів V Міжнародного наукового форуму / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Київ : Юстон, 2026. С. 97–99.
5. Гуменюк В. В., Зазуліна Л. В., Блажиєвська В. М. Правові аспекти освітньої діяльності в умовах законодавчих змін : навч. посіб. Хмельницький : ХОІППО ім. А. Назаренка, 2023. 244 с. URL: <https://hoippro.km.ua/?p=9849>
6. Державна служба якості освіти України. **Абетка для директора: рекомендації щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти**. Київ : Державна служба якості освіти України, 2021. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
7. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти. Київ : 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. / за ред. З. В. Рябової. Київ : Університет менеджменту освіти НАПН України, 2021. 273 с.
9. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти: нормативно-правова база та методичні рекомендації / уклад. С. Білошицький, С. Мітягіна. Хмельницький : ХОППО ім. А. Назаренка, 2025. 32 с.
10. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 6 (195). С. 26–32. URL: https://isp.pano.pl.ua/article/view/217340/pdf_107

Додаткова література

1. Біла книга з регулювання штучного інтелекту в Україні : інформаційне видання / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/ba/d5da75c2613e331bb89258f950adcbae.pdf>
2. Гуменюк В. В. Мікс-аналітика в діяльності керівника сучасного закладу освіти. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2026. С. 118–123.
3. Гуменюк В. В. Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах невизначеності. *Нові горизонти освіти: досвід, реалії та перспективи* : матеріали I Всеукр. педагогічних читань з міжнар. участю. Ніжин, 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>
4. Морзе Н. В., Бойко М. А., Струтинська О. В., Смирнова-Трибульська Є. М. Якою має бути цифрова компетентність вчителів у галузі використання штучного інтелекту? *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2024. № 16. С. 76–91. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>
5. Педагогіка партнерства : навч.-метод. посіб. Умань : Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, 2024. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/094fd64d-9a2e-4739-b943-f9ea8e642217/content>
6. Словник термінів у сфері штучного інтелекту : довідкове видання / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/2/72/389a01ab0cc82040dfe172f94d1af720.pdf>
7. Коттер Дж. П. Попереду змін: як успішно провести трансформацію організації / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 256 с.