



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

СХВАЛЕНО

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

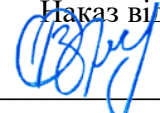
ЗАТВЕРДЖЕНО

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 заступників директорів ЗЗСО з
навчальної, навчально-виховної, виховної роботи
(термін роботи на займаній посаді до 2-х років)**

**«ІНСТРУМЕНТАРІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАСТУПНИКА
КЕРІВНИКА ЗЗСО НА ЕТАПІ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ»**

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

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток загальних і професійних компетентностей відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки України від 17.09.2021 № 568-21

Розроблено на основі типової програми: Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (наказ МОН від 16.09.2022 №817).

Термін дії програми: з 01.01.2027 до 31.12.2031 року

Рецензенти:

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

Ірина РИБАЧОК, кандидат історичних наук, заступник директора з наукової роботи Нетішинського академічного ліцею Шепетівського району Хмельницької області

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

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми безпосередньо пов'язана із системним реформуванням загальної середньої освіти України: переходом на нові Державні стандарти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа», розширенням автономії закладів освіти та посиленням вимог до внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Посилюється необхідність здійснення управлінської діяльності в умовах воєнного стану, високої динаміки освітніх змін, цифрової трансформації та потреби забезпечення стійкості освітнього процесу. Це висуває якісно нові вимоги до управлінської компетентності керівного персоналу, зокрема заступників керівників закладів загальної середньої освіти.

Особливої актуальності набуває проблема професійної підготовки та адаптації новопризначених заступників керівників ЗЗСО, які, як правило, здійснюють перехід на управлінську посаду безпосередньо з педагогічної діяльності. Незважаючи на високий рівень предметної та методичної підготовки, зазначена категорія управлінців здебільшого не має достатнього практичного досвіду у сфері освітнього менеджменту та стикається з необхідністю оперативного опанування управлінських функцій: організації командної взаємодії, прийняття управлінських рішень, координації освітнього процесу, роботи з нормативною документацією, цифровими сервісами та внутрішньою системою забезпечення якості освіти.

Нормативною основою розробки програми слугували: Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (наказ МОН від 16.09.2022 №817), зміст якої адаптовано до специфіки професійної діяльності заступника директора; а також Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затверджений наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21, трудові функції та компетентності якого є повністю релевантними для посади заступника керівника ЗЗСО.

Змістовне наповнення спрямоване на формування та розвиток професійних компетентностей, необхідних для ефективного управління освітнім процесом в умовах Нової української школи, зокрема у сфері стратегічного та операційного планування, розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організації командної взаємодії, кадрової підтримки педагогічних працівників, освітнього лідерства, цифровізації управлінської діяльності та автоматизації рутинних процесів.

Особливістю програми є її практико-орієнтований характер. Вона передбачає опрацювання реальних управлінських ситуацій, використання прикладного інструментарію сучасного освітнього менеджменту, алгоритмів управлінських дій, цифрових сервісів, моделей командної взаємодії та практик ефективної організації повсякденної діяльності заступника керівника. Реалізація зазначеного підходу сприятиме швидшій професійній адаптації новопризначених управлінців, зниженню ризиків управлінських помилок на етапі старту, підвищенню якості управлінських рішень та запобіганню професійному вигоранню в умовах високої інтенсивності праці.

Реалізація Програми є актуальною та професійно необхідною, відповідає сучасним нормативним вимогам і практичним потребам системи освіти та спрямована на підвищення готовності новопризначених заступників керівників до ефективної управлінської діяльності в умовах сучасних освітніх змін.

Цільова група: новопризначені заступники керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (зі стажем управлінської діяльності 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).

Мета підвищення кваліфікації: комплексна підготовка новопризначених заступників керівників закладів загальної середньої освіти до виконання трудових функцій відповідно до Професійного стандарту та вимог Концепції «Нова українська школа» в умовах суспільних змін, системний розвиток їхніх професійних компетентностей у сфері сучасного освітнього менеджменту.

Завдання підвищення кваліфікації:

Удосконалити:

- знання щодо нормативно-правового забезпечення системного реформування загальної середньої освіти України, Професійного стандарту та особливостей реалізації Концепції «Нова українська школа»;
- знання з теорії і практики сучасного освітнього менеджменту, що забезпечить якісні зміни в організації освітньої діяльності та створить передумови для інноваційних перетворень у сучасній системі ЗЗСО;
- вміння здійснювати управління освітнім процесом відповідно до основних напрямів державної політики, її європейського вектора розвитку;
- розуміння ціннісного ставлення до управлінської діяльності в умовах соціальних та освітніх змін;
- компетентності слухачів щодо створення безпечного, інклюзивного, здоров'язбережувального та психологічно комфортного освітнього середовища, забезпечення стійкості освітнього процесу в умовах воєнного стану.

Сформувати:

- практичні вміння здійснювати стратегічне та поточне (операційне) планування діяльності закладу освіти, зокрема в частині проектування, розроблення та координації реалізації освітньої програми ЗЗСО;
- уміння ефективно використовувати сучасні цифрові технології та сервіси для організації дистанційного й змішаного навчання, а також автоматизації щоденного документообігу та ведення шкільної документації;

- навички ефективної внутрішньошкільної комунікації з педагогами, учнями, батьками на засадах педагогіки партнерства.

Розвинути:

- практичні навички розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організації самооцінювання освітніх і управлінських процесів та підготовки закладу до інституційного аудиту;
- управлінські вміння створювати, розвивати та підтримувати ефективну управлінську команду, координувати роботу методичних об'єднань, здійснювати розподілене лідерство й наставництво педагогічних працівників;
- вміння застосовувати методи психоемоційної саморегуляції у професійній діяльності управлінця для запобігання професійному вигоранню в умовах високої інтенсивності праці;
- соціальні вміння (soft skills): емоційний інтелект, лідерство, тайм-менеджмент та усвідомлення заступниками керівників необхідності побудови персональної траєкторії безперервного професійного розвитку.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

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

Загальні компетентності:

- *Соціальна компетентність* ЗК.02. Здатність до ефективної взаємодії, емпатії, командної роботи, попередження та конструктивного розв'язання конфліктів в освітньому середовищі.
- *Когнітивна компетентність* ЗК.04. Здатність до системного та критичного мислення, аналізу та синтезу інформації з різних джерел, бачення комплексного розвитку подій, спроможності особистості адекватно і глибоко пізнавати оточуючий світ: природне і соціальне середовище, самого себе.

Професійні компетентності:

- *Нормативно-правова компетентність* А1. Здатність орієнтуватися в освітньому законодавстві України, реалізовувати державну політику та норми професійного стандарту, організовувати правомірне ведення обов'язкової шкільної документації.
- *Компетентність стратегічного управління закладом освіти* А2. Здатність здійснювати стратегічне та поточне (операційне) планування, проектувати, розробляти та координувати реалізацію освітньої програми ЗЗСО.
- *Компетентність стратегічного управління персоналом* А3. Здатність створювати, розвивати та підтримувати управлінську команду, координувати роботу методичних об'єднань, здійснювати розподілене лідерство й наставництво педагогічних працівників.
- *Компетентність забезпечення якості освіти на засадах функціонування внутрішньої системи забезпечення якості* Б1. Здатність розбудовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, організовувати процеси самооцінювання освітніх і управлінських процесів на рівні закладу.

- *Компетентність проєктування внутрішньої системи забезпечення якості освіти* Б2. Здатність проєктувати та моделювати компоненти внутрішньої системи забезпечення якості, здійснювати моніторинг освітньої діяльності та готувати ЗЗСО до інституційного аудиту.

- *Лідерська компетентність* В1. Здатність приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати відповідальне лідерство, мотивувати колег до професійного зростання та ефективно делегувати повноваження.

- *Компетентність педагогічного партнерства* В2. Здатність будувати етичну, конструктивну та відкриту взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу (педагогами, учнями, батьками) на принципах Нової української школи.

- *Здоров'язбережувальна компетентність* Г1. Здатність створювати безпечне, психологічно комфортне та підтримувальне освітнє середовище, застосовувати методи психоемоційної саморегуляції та запобігати професійному вигоранню в умовах криз та воєнного стану.

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

- *Інноваційна компетентність* Д1. Здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації в умовах реалізації реформи «Нова українська школа».

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

- *Інформаційно-цифрова компетентність:* Д3.1. Здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в управлінській діяльності; Д3.2. Здатність ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські ресурси, хмарні сервіси та інструменти автоматизації документообігу; Д3.3. Здатність керувати процесами створення ефективного й безпечного електронного (цифровізованого) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання.

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

Після успішного завершення навчання за програмою підвищення кваліфікації слухачі повинні:

1. Знати та розуміти:

- нормативно-правову базу реформування системи загальної середньої освіти України, вимоги Професійного стандарту та засади реалізації Концепції «Нова українська школа»;

- сутність, структуру, етапи проєктування та алгоритм координації реалізації освітньої програми ЗЗСО;

- теоретико-методологічні засади розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти та методику проведення самооцінювання освітніх і управлінських процесів;

- вимоги чинного законодавства щодо забезпечення академічної доброчесності, організації інклюзивного навчання та алгоритми протидії булінгу й мобінгу в закладі освіти;
- засади тайм-менеджменту, теорію стресостійкості та психологічні механізми виникнення і профілактики професійного вигорання новопризначеного керівника.
- питання розвитку інклюзивної компетентності новопризначеного заступника директора ЗЗСО в сучасних умовах воєнного стану в країні;
- актуальність концепції безбар'єрності в Україні на сучасному етапі розвитку освіти, основних шести напрямів концепції безбар'єрності, правил безбар'єрної комунікації.

2. Уміти та застосовувати:

- здійснювати поточне (операційне) та брати участь у стратегічному плануванні діяльності закладу освіти;
- проектувати окремі компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти та готувати інструментарій для моніторингу якості знань учнів;
- використовувати сучасні хмарні сервіси, цифрові платформи та інструменти автоматизації для ефективної організації документообігу, дистанційного та змішаного навчання;
- організовувати й координувати діяльність команди психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами в умовах інклюзивного навчання;
- впроваджувати інструменти розподіленого лідерства, ефективно координувати роботу методичних об'єднань закладу освіти.
- врахувати умови якісного інклюзивного навчання в сучасному закладі освіти, згідно алгоритму впровадження інклюзивної освіти в ЗЗСО;
- організувати безбар'єрне, доступне, безпечне, комфортне інклюзивне освітнє середовище;
- здатність забезпечувати рівні права та можливості для всіх здобувачів освіти, забезпечення суспільної безбар'єрності та організації відповідних заходів в практичній діяльності, усвідомлення освітньої безбар'єрності в практичній діяльності.

3. Володіти навичками та виявляти готовність:

- виявляти готовність до прийняття науково обґрунтованих, правомірних та відповідальних управлінських рішень в умовах невизначеності й суспільних трансформацій;
- володіти навичками моделювання безпечного, інклюзивного, здоров'язбережувального та психологічно комфортного освітнього середовища (зокрема в умовах криз та воєнного стану);
- виявляти здатність будувати етичну, безконфліктну комунікацію та взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу на принципах педагогіки партнерства НУШ;
- володіти методами психоемоційної саморегуляції для збереження професійного здоров'я та високої працездатності в умовах підвищеного навантаження;

- виявляти готовність до безперервного професійного саморозвитку, рефлексії власної управлінської діяльності та проектування персональної траєкторії лідерського зростання.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Система оцінювання побудована на компетентнісному підході. Оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюють із метою визначення рівня сформованості компетентностей і досягнення слухачами очікуваних результатів навчання за програмою. Оцінювання передбачає поєднання поточного контролю знань, оцінки виступу на підсумковій конференції та підсумкового тестування. Система базується на принципах прозорості, об'єктивності, академічної доброчесності, орієнтації на професійне зростання керівника ЗЗСО.

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 управлінських, нормативно-правових, цифрових, лідерських та безпекових компетентностей новопризначених заступників керівників закладів загальної середньої освіти 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 забезпечується поєднанням активних студій (тренінгів, кейс-методів, моделювання управлінських рішень тощо) стажування (25 год) на базі провідних закладів загальної середньої освіти 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 ЗАСТУПНИКА 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 учасниками освітнього процесу	1	1			2
Тема 1.3. Стратегія управління персоналом. Управління професійним зростанням педагогів	1	1			2
Тема 1.4. Педагогічна рада в закладі загальної середньої освіти: статус, повноваження та роль у сучасному управлінні	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. Превенція та подолання освітніх втрат у закладі ЗСО		2			2
Разом за модулем 1	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. Управлінські процеси закладу освіти. Освітня програма,	2				2

модельні програми, робочі навчальні плани закладу загальної середньої освіти					
Управлінська практика (проводиться у підгрупах чисельністю 3-5 здобувачів освіти за окремим навчальним планом із урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій слухачів)		25			25
Разом за модулем 2	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	1	2			3

ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних і учнівських колективах					
Тема 3.6. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям діяльності ЗЗСО: нормативні аспекти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки	1	1			2
Тема 3.7. Безпечний освітній простір закладу загальної середньої освіти: умови, підходи та особливості організації з урахуванням сучасних вимог	2	2			4
Тема 3.8. Кібербезпека в закладі освіти. Безпека роботи з інтернетом		2			2
Разом за модулем 3	10	10			20
Підсумкові заходи					
1. Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічного працівника		2			2
2. Контроль знань (тестування, підсумкова робота тощо)		4			4
3. Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом		4			4
Усього	30	52		8	90

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ЗАСТУПНИКА 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 учасниками освітнього процесу

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. 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. Трансформація колективу в команду. Тімбілдинг. Роль керівників 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. Форми й методи

матеріального та морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку. Створення системи мотивації педагогічних працівників.

Тема 1.4. Педагогічна рада в закладі загальної середньої освіти: статус, повноваження та роль у сучасному управлінні

Педагогічна рада як колегіальний орган управління ЗЗСО в умовах автономії та забезпечення якості освіти. Нормативно-правові засади діяльності педагогічної ради відповідно до законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту». Розмежування повноважень керівника закладу та педагогічної ради. Реалізація рішень педагогічної ради в управлінській діяльності закладу освіти. Роль педагогічної ради у функціонуванні внутрішньої системи забезпечення якості освіти, професійному розвитку педагогічних працівників, підтримці освітніх змін та розвитку педагогічного партнерства. Педагогічна рада як інструмент колегіального аналізу освітньої діяльності та прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи до проектування та проведення педагогічних рад: проблемно-аналітичні, практико-орієнтовані, дискусійні та інтерактивні формати роботи. Цифровізація діяльності педагогічної ради, особливості організації дистанційних і гібридних засідань. Нормативні вимоги до ведення документації, оформлення протоколів та реалізації прийнятих рішень.

Тема 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 заступника директора закладу загальної середньої освіти. Нормативні підходи до розвитку наскрізних умінь відповідно до Державного стандарту базової середньої освіти. Співвідношення професійних (hard skills) і надпрофесійних (soft skills) компетентностей в умовах цифрової трансформації освіти та поширення технологій штучного інтелекту. Критичне мислення, креативність, комунікація, емоційний інтелект, командна взаємодія, прийняття

обґрунтованих рішень, тайм-менеджмент та самоменеджмент як інструменти ефективної управлінської діяльності. Управлінська гнучкість, професійна витривалість та здатність працювати в умовах змін і обмежених ресурсів. Роль заступника директора у формуванні освітнього середовища, що сприяє розвитку м'яких навичок педагогічних працівників і здобувачів освіти, підтримці культури співпраці, відповідальності та безперервного професійного розвитку.

Тема 1.7. 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. Превенція та подолання освітніх втрат у закладі ЗСО

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

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. Управлінські процеси закладу освіти. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани закладу загальної середньої освіти

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

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 заступників директорів. 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 пропонувану методику Алана Роуе.
3. Вправа «ІІІ-асистент директора». Підготувати цикл управлінських рішень із використанням інструментів штучного інтелекту. Здійснити критичний аналіз отриманих результатів та визначити можливості застосування ІІІ 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 ЗСО.
8. Практичні кроки організації та впровадження інклюзивного навчання дітей з ООП.
9. Визначення та обґрунтування критеріїв розвитку та формування в новопризначеного керівника ЗСО інклюзивної компетентності.
10. Обговорення компонентів інклюзивної компетентності педагогічного працівника ЗСО 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. Кейс «Шість напрямів безбар'єрності». Викладач запрошує слухачів до зворотного зв'язку розібратись у сутностях кожного напрямку безбар'єрності та навести приклади реалізації напрямів в Україні, робить узагальнення почутого.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. Аудит цифрової безпеки закладу освіти. Здійснити оцінювання стану кібербезпеки закладу за такими напрямами (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.
18. Проведення соціометричного дослідження Дж. Морено. Опитування учнів в класі. Розробка соціоматриці та соціограми. Формування висновків та практичних рекомендацій.
19. Діагностичний тест на виявлення рівня емоційного інтелекту (EQ) Н. Холла. Тестування та аналіз отриманих результатів.

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

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

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

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

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Державний стандарт базової середньої освіти (2021). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartivpovnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>

2. Закон України про освіту (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

3. Закон України про повну загальну середню освіту (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

4. Модельні навчальні програми для 5-9 класів Нової української школи. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/navchalniprogrami/modelni-navchalni-programi-dlya-5-9-klasiv-novoyiukrayinskoyi-shkoli-zaprovdzhuyutsya-poetapno-z-2022-roku>

5. Про затвердження плану заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” : розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-%D1%80>

6. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти : постанова КМУ від 15 вересня 2021 р. № 957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

7. 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 03.08.2023 р. № 1/11479-23.

8. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

9. Про рекомендований порядок дій на випадок виникнення загроз соціального та воєнного характеру : лист Міністерства освіти і науки України від 25.10.2022 р. № 1/12583-22. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/civilniy-zahist/2022/25.10/Lyst.vid.25.10.2022-1.12583-22.pdf>

10. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до

2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80>

11. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2024 р. № 527-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

12. Професійний стандарт за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

13. Типова освітня програма для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/80696/

Основна література

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

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

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

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

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

6. 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. Кордос М. В. Інноваційні технології в проведенні педагогічних рад : методичні рекомендації. Дніпро, 2011.

URL: https://nmc-pto.dp.ua/doc/2015/kordos_20.pdf

9. 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.

10. 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>

11. 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>

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

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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: ВППО, 2024. С. 78-83.

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

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

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

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

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

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

7. Гуменюк В.В. Освітньо-змістові аспекти формування індивідуальної освітньої траєкторії професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. *Індивідуальна освітня траєкторія формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін та технології її впровадження* : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 27 травня 2024 р.) / упоряд. Стащенко М. О., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2024. 176 с. (С. 92 -95). https://drive.google.com/file/d/1khSlmMG0Z9Av-8-mOd9_zgoTPJ8IofEr/view

8. Гуменюк В. В. Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах невизначеності. *Нові горизонти освіти: досвід, реалії та перспективи* : м-ли I Всеукр. педагогічних читань за міжн. участі пам'яті професорки Є. Коваленко. 12 березня 2025 року. м. Ніжин /за ред. Ю. Г. Новгородської, О. В. Самойленко. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2025. С. 143 - 146. URL :

<http://www.ndu.edu.ua/storage/2025/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

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

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

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

12. Мамиченко С.А. Soft skills сучасного фахівця : навчально-методичний посібник. Київ : Академперіодика, 2024. URL:

https://akademperiodyka.org.ua/uk/books/educational_publications/soft-skills-of-a-modern-specialist/

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

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

14. Тілікіна Н. В., Ганенко О. Практичний зошит з розвитку навичок ХХІ століття для молоді і не тільки. Київ : ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики», 2021. 112 с. URL:

https://www.researchgate.net/publication/383610586_Prakticnij_zosit_z_rozvitku_navicok_NHI_stolitta_dla_molodi_i_ne_tilki

15. Сайт. Державна служба якості освіти. Інституційний аудит.
URL : <https://cutt.ly/yrHPvty>