



**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 новопризначених директорів
закладів загальної середньої освіти**

(термін роботи на займаній посаді до 2-х років, що пройшли навчання в
ХОППО у 2026 році як новопризначені керівники за 90 год.
програмою)

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

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

Розроблено на основі типової програми:

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

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

Термін дії програми: з 01.01.2027 до 31.12.2031 року

Рецензенти:

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

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

Актуальність програми зумовлена необхідністю забезпечити розвиток професійних компетентностей новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Професійного стандарту керівника закладу освіти та сучасної державної освітньої політики. Програма орієнтована на формування комплексу управлінських, психологічних, цифрових та інклюзивних компетентностей, необхідних для управління розвитком та інноваційною діяльністю закладу освіти в сучасних умовах.

Реалізація програми підвищення кваліфікації новопризначених директорів закладів загальної середньої освіти має низку особливостей, які забезпечують її практичну спрямованість та відповідність сучасним потребам освітньої галузі. Насамперед програма орієнтована на керівників, які мають стаж роботи на посаді керівника (директора) до двох років, що дозволяє врахувати специфіку професійної адаптації новопризначених управлінців та сформувані необхідні компетентності для успішного розвитку закладу та провадження інноваційної діяльності в освітньому та управлінському процесах.

Особливістю програми є її компетентнісний підхід та спрямованість на вирішення актуальних проблем сучасної освіти. Зміст навчання спрямований не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на розвиток професійних компетентностей, передбачених Професійним стандартом керівника закладу освіти: стратегічного управління, забезпечення якості освіти, лідерства, партнерської взаємодії, цифрової грамотності, інклюзивності та створення безпечного освітнього середовища. Програма має практико-орієнтований характер. Навчальні модулі охоплюють питання цифрової трансформації освіти, використання штучного інтелекту в управлінській діяльності, кібербезпеки, автономії закладів освіти, внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організації інклюзивного навчання, безпеки учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану та подолання освітніх втрат.

Окрему увагу приділено психолого-педагогічній підготовці керівників, розвитку емоційного інтелекту, створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та підтримці учасників освітнього процесу в умовах стресових ситуацій, що забезпечує її комплексність, практичну спрямованість, гнучкість організації навчання, орієнтацію на сучасні виклики розвитку освіти та забезпечення професійного становлення новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти. Оволодіння слухачами Програмою створює умови для формування цілісного бачення ролі керівника як лідера освітньої організації, менеджера змін, відповідального суб'єкта реалізації державної освітньої політики на рівні закладу.

Цільова група: новопризначені керівники (директори) ЗЗСО (термін роботи на займаній посаді до 2-х років, що пройшли навчання в ХОІППО у 2026 році як новопризначені керівники за 90 год. програмою).

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

Особливості реалізації програми: зміст програми об'єднано у три навчальні модулі. Реалізація програми ґрунтується на поєднанні теоретичних занять та практико-орієнтованих форм роботи. Для проходження управлінської практики слухачі поділяються на підгрупи у складі 3-5 здобувачів освіти за окремим навчальним планом із урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій слухачів. Тривалість програми - 3 тижні. Для успішної реалізації практичного компоненту програми слухачам рекомендується приєднуватись до онлайн-занять з персонального комп'ютера або ноутбука.

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

Мета підвищення кваліфікації: підготувати новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти до успішного управління розвитком закладу загальної середньої освіти та інноваційної освітньої діяльності відповідно до Професійного стандарту керівника та вимог Концепції «Нова українська школа»; розвивати професійні компетентності..

Завдання підвищення кваліфікації:

- поглибити знання слухачів щодо концептуальних засад реформування загальної середньої освіти та сутністю інноваційної освітньої діяльності для розвитку школи;

- вдосконалити вміння застосовувати в практичній діяльності директора ЗЗСО Професійний стандарт керівника;

- навчити самостійно проектувати стратегію розвитку сучасного ЗЗСО, здійснювати її покрокову реалізацію, забезпечувати ефективне планування роботи ЗЗСО;

- розвивати інформаційно-цифрову компетентність керівника ЗЗСО в управлінській та освітній діяльності;

- розвивати організаційну, управлінську культуру директора ЗЗСО в умовах автономії та кризових суспільних змін;

- розвивати інклюзивну та психологічні компетентності;

- розвивати здатність застосовувати на практиці ефективні стратегії формування команди, відповідального та ефективного лідерства, наставництва, супервізії;

- формувати компетентності ефективного планування і розбудови внутрішньої системи забезпечення якості в ЗЗСО;

- ознайомити з особливостями інноваційної освітньої діяльності в умовах організаційної, академічної, кадрової автономії;

- удосконалити компетентності щодо створення безбар'єрного та підтримувального освітнього середовища, толерантного ставлення до дітей з ООП на основі партнерської взаємодії між суб'єктами освітнього процесу та дотриманням усіх правил ненасильницької комунікації, нетерпимості до приниження честі та гідності, фізичного або психічного насильства, а також до

дискримінації за будь-якими ознаками здобувачів освітніх послуг, зокрема в умовах воєнного стану;

- мотивувати до безперервного професійного розвитку керівника ЗЗСО.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- розвиток загальних компетентностей: ЗК.01 громадянська, ЗК.02 соціальна, ЗК.03 культурна, ЗК.04 когнітивна, ЗК.05 підприємницька;

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

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

Знання й розуміння:

- стратегічного планування розвитку закладу освіти;
- безпечного, інклюзивного, безбар'єрного та орієнтованого на розвиток усіх здобувачів освіти освітнього середовища;
- реалізації стратегічних напрямів цифровізації освіти в Україні;
- методів збору інформації, дослідницьких інструментів та порядку їх проведення;
- соціологічних процедур як складової формування ефективної ВСЗЯО в ЗЗСО;
- функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- сутності організаційної та академічної автономії закладу освіти;
- шляхів превенції і подолання освітніх втрат;
- ресурсно-орієнтованого підходу до професійного розвитку педагогів;
- основ інклюзивної освіти на теоретичному та методологічному рівнях;
- складових готовності новопризначеного керівника ЗЗСО до роботи в інклюзивному закладі освіти, в класі з дітьми з особливими освітніми потребами;
- нормативно-правового забезпечення щодо питань безбар'єрності в Україні;
- основних напрямів створення Комунікативної стратегії безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року;
- правил безбар'єрної мови/комунікації;
- шляхів використання ШІ для професійної взаємодії, створення та використання в освітньому процесі цифрових ресурсів, здійснення оцінювання, сприяння розвитку ШІ компетентності здобувачів освіти.

Уміння:

- здійснювати управління закладом освіти згідно з вимогами законодавства, основними напрямками державної політики у галузі освіти, особливостями соціально-економічного розвитку територій у процесі децентралізації влади в Україні та автономії освітніх закладів;

- створювати організаційно-педагогічні умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників та їх інноваційної діяльності;

- володіти сучасними методами стабілізації психоемоційного стану в умовах викликів сьогодення; володіти поняттями: стрес, дитячі травми (травматичний досвід), реакції дітей на кризові (травматичні) ситуації, посттравматичний стресовий розлад;

- забезпечувати академічну автономію закладу загальної середньої освіти у вимірі нових освітніх реалій;

- приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- підготувати педагогічний колектив до інноваційної діяльності;

- здійснювати самооцінювання освітніх та управлінських процесів;

- проводити моніторингові дослідження якості освіти в ЗЗСО та його документаційно забезпечувати;

- використовувати результати оцінювання для вдосконалення діяльності закладу освіти;

- готовність працювати в системі інклюзивного навчання, володіти сучасними інструментами впливу на дітей з особливими освітніми потребами в умовах воєнного стану;

- володіти та використовувати інформаційно-комунікативні та цифрові технології в освітньому та управлінському процесах;

- вміти обирати та використовувати цифрові ресурси для створення навчально-методичних матеріалів, оцінювати їх ефективність відповідно до освітніх цілей;

- організовувати партнерську співпрацю з різними суб'єктами для забезпечення якості освіти;

- 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;

- визначати філософський, психологічний та педагогічний вимір інклюзії;

- враховувати в своїй діяльності принципи комунікативної стратегії безбар'єрного простору в Україні;

- дотримуватись правил безбар'єрної мови/комунікації;

- враховувати основні принципи та критерії інформаційної безбар'єрності;

- дотримуватись вимог кібербезпеки.

Диспозиції (цінності, ставлення):

- мотивація до навчання впродовж життя в професійній сфері;

- усвідомлення цінності багатоманітності та врахування і задоволення потреб кожного здобувача освітнього процесу;
- мотивація до впровадження та використання в практичній діяльності ефективних технологій інклюзивного навчання, безбар'єрної мови/комунікації;
- відповідальності за створення безпечного освітнього середовища;
- позитивного сприйняття різноманітності;
- готовності підтримувати успіх і мотивацію педагогічних працівників та здобувачів освіти;
- мотивація до реалізації в професійній діяльності Комунікативної стратегії створення безбар'єрного простору;
- професійної відповідальності за об'єктивність оцінювання;
- усвідомлення цінності персоналізованого навчання, відкритість до інновацій, ставлення до оцінювання як до інструменту підтримки навчання.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

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

Максимальна кількість балів — **100 балів**.

Компонент оцінювання	Максимальна кількість балів
Виконання практичних завдань упродовж навчання	40
Педагогічна практика та участь у професійних обговореннях	20
Підсумкова конференція	20
Підсумкове тестування	20
Разом	100

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

Документ про підвищення кваліфікації: свідоцтво.

Вартість: безоплатно відповідно до регіонального замовлення слухачів курсів підвищення кваліфікації педагогічних, керівних працівників і працівників науково-методичних об'єднань Хмельницької області на 2027 рік.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

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

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

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

Зміст програми складається з трьох модулів та 23 взаємопов'язаних тем.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 90 год, з них: 22 год – лекційні заняття, 60 год – практична робота, 4 год – контрольні заходи, 4 год – підсумкова сесія. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ					
Тема 1.1. Академічна автономія закладу загальної середньої освіти у вимірі нових освітніх реалій	2	1			3
Тема 1.2. Інтерактивна педагогічна рада в системі управління якістю освіти: моделі, алгоритми та методи проведення	1	1			2
Тема 1.3. Управління змінами та soft skills керівника: комунікативні техніки, мотивація команди та подолання опору.	1	2			3
Тема 1.4. Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО					8
Тема 1.4.1. Цифровізація моніторингових процедур: використання онлайн-сервісів для		4			

автоматизації збору та обробки даних.					
Тема 1.4.2. Технології штучного інтелекту (ШІ) в управлінській аналітиці: оптимізація документообігу та підтримка прийняття управлінських рішень.		4			
Разом за 1 модулем	4	12			16
МОДУЛЬ 2. СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ					
Тема 2.1. Інноваційна діяльність в освіті. Управління інноваційною діяльністю ЗЗСО	2				2
Тема 2.2. Моделювання управлінських рішень на основі даних: ризик-менеджмент та антикризове управління в умовах автономії закладу	1	1			2
Тема 2.3. Ресурсно-орієнтований підхід до професійного розвитку педагогів	1	1			2
Тема 2.4. Підготовка педагогічного колективу до інституційного аудиту як форми державного нагляду (контролю) за якістю освіти	1	1			2
Тема 2.5. Академічна доброчесність та етика в управлінській діяльності: правові та ціннісні аспекти запобігання порушенням	1	1			2
Тема 2.6. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, інституційні підходи та організаційні заходи. Розробка положення про позаштатну соціологічну службу. Планування та організація роботи соціологічної служби.	1	1			2
Тема 2.7. Моніторингові дослідження інноваційної освітньої діяльності в ЗЗСО та їх документаційне забезпечення	1	1			2

Тема 2.8. Оцінювання якості педагогічної діяльності педагогічних працівників ЗЗСО	1	1			2
Управлінська практика (проводиться у підгрупах чисельністю 3-5 здобувачів освіти за окремим навчальним планом із урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій слухачів)		25			25
Разом за 2 модулем	9	32			16
МОДУЛЬ 3.ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО, БЕЗПЕЧНОГО, ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА					
Тема 3.1 Інтегративна освіта 2027 року: виклики та перспективи	1	1			2
Тема 3.2. Умови успішної організації інтегративного навчання в ЗЗСО	1	1			2
Тема 3.3. Універсальний дизайн в освіті	1	2			3
Тема 3.4. Комунікативна стратегія створення безбар'єрного простору в Україні.	1	1			2
Тема 3.5. Оптимізаційне мислення керівника та лідерство в часи змін: формування культури якості та сталого розвитку закладу освіти	2	2			4
Тема 3.6. Мотиваційний менеджмент: сучасні підходи до розвитку професійного потенціалу педагогічних працівників		2			2
Тема 3.7. Індивідуальна освітня траєкторія здобувача освіти: розроблення та реалізація	1	1			2
Тема 3.8. Організація і проведення моніторингу якості освіти за темою «Психологічний клімат у ЗЗСО»		2			2
Тема 3.9. Безпечне освітнє середовище ЗЗСО. Концепція благополуччя та добробуту в ЗЗСО. Упровадження	2	2			4

здоров'язберезувальних технологій в освітній процес					
Разом за 3 модулем	9	14			23
Підсумкові заходи					
Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічного працівника		2			2
Контроль знань (тестування, підсумкова робота тощо)				4	
Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом				4	
Усього	22	60		8	90

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Тема 1.1. Академічна автономія закладу загальної середньої освіти у вимірі нових освітніх реалій.

Сутність та практичні аспекти реалізації академічної свободи в сучасній школі. Нормативно-правове забезпечення самостійності закладів освіти в умовах системного реформування та діджиталізації. Інструменти розроблення авторських освітніх програм, критеріїв оцінювання та вибору інноваційних педагогічних технологій. Аналізування викликів, що виникають під час формування унікального інноваційного освітнього простору, шляхи їх подолання.

Тема 1.2. Інтерактивна педагогічна рада в системі управління якістю освіти: моделі, алгоритми та методи проведення

Сучасні підходи до організації та проведення педагогічної ради як інструменту управління якістю освіти, розвитку педагогічного колективу та інноваційної освітньої діяльності. Інтерактивні моделі, алгоритми підготовки й проведення педагогічних рад, методи залучення педагогів до колективного ухвалення рішень та вироблення управлінських рішень на основі даних.

Тема 1.3. Управління змінами та soft skills керівника: комунікативні техніки, мотивація команди та подолання опору

Механізми управління змінами в закладі освіти та роль керівника у формуванні готовності колективу до інновацій. Розвиток комунікативних навичок,

мотивації педагогічних працівників, технології подолання опору змінам та побудова ефективної командної взаємодії.

Тема 1.4. Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО:

Тема 1.4.1. Цифровізація моніторингових процедур: використання онлайн-сервісів для автоматизації збору та обробки даних

Сучасні цифрові інструменти для організації збору, систематизації та аналізу даних під час моніторингових досліджень у закладі освіти. Практичні підходи до використання онлайн-сервісів для автоматизації процедур моніторингу, візуалізації результатів та підготовки аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень. Використання електронного інструментарію НУШ, зокрема конструктора навчальних планів.

Тема 1.4.2. Технології штучного інтелекту (ШІ) в управлінській аналітиці: оптимізація документообігу та підтримка прийняття управлінських рішень

Можливості застосування технологій штучного інтелекту в управлінській діяльності закладу освіти. Використання ШІ для підготовки управлінських документів, аналізування інформації, автоматизації поточних процесів, підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень, їх ефективної реалізації та забезпечення зворотної інформації про виконання рішень.

МОДУЛЬ 2. СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Тема 2.1. Інноваційна діяльність в освіті. Управління інноваційною діяльністю ЗЗСО

Нормативно-правові, методологічні та науково-методичні засади інноваційної діяльності в освіті. Рівні, етапи та механізми інноваційної діяльності закладу освіти. Методи інноваційної діяльності. Чинники успішної інноваційної діяльності в сучасних умовах. Інноваційна компетентність та управлінська культура керівника ЗЗСО: зміст та структура. Системний та синергетичний підхід до управління інноваційними процесами в освіті. Форми й методи розвитку готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. Антиінноваційні бар'єри та їх подолання. Інноваційні технології менеджменту закладу освіти (технології адаптивного управління, програмного управління, цільового управління, управління за результатами, суспільно-громадського управління, партисипативного управління, технологія коучингу, особистісно-орієнтованого управління, технологія антикризового управління, технологія «паблік рілейшнз», технологія іміджування, технологія рефлексивного управління тощо). Критерії ефективності управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Тема 2.2. Моделювання управлінських рішень на основі даних: ризик-менеджмент та антикризове управління в умовах автономії закладу

Моделювання управлінських рішень на основі даних як трансформація інтуїтивного менеджменту в проактивну систему. Алгоритми ризик-орієнтованого антикризового управління на кожному етапі діяльності закладу освіти. Збір та кластеризація даних (Data Management): мінімізація похибок. Моделювання ризиків та сценарний аналіз. Антикризові заходи. Прийняття рішень на практиці (Data-Driven Decision Making). Управлінський цикл прийняття рішень: ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг як вимірювання результатів у реальному часі.

Тема 2.3. Ресурсно-орієнтований підхід до професійного розвитку педагогів

Професійні стандарти вчителя, керівника закладу освіти як інструмент планування індивідуальної траєкторії для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. Огляд змісту професійних стандартів «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти»; структура, зміст, компетентності, комунікація, відповідальність і автономія. Супровід педагогів на шляху реалізації професійних стандартів. Атестація як комплексне оцінювання результатів професійної діяльності. Ключові моменти Положення про атестацію педагогічних працівників, орієнтир на зростання професійної майстерності педагогів та розвиток освіти в цілому. Сертифікація як зовнішнє оцінювання професійних компетентностей педагогічного працівника.

Тема 2.4. Підготовка педагогічного колективу до інституційного аудиту як форми державного нагляду (контролю) за якістю освіти

Алгоритм підготовки закладу освіти до інституційного аудиту. Роль педагогічного колективу в успішному проходженні інституційного аудиту. Управлінський цикл підготовки педагогічного колективу до ознайомлення з інструментарієм оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників. Опрацювання форми оцінювання педдіяльності, форми спостереження за навчальним заняттям, форми самооцінювання навчального заняття педагогом. Аналізування опитувальників, що застосовуються зовнішніми експертами для оцінювання якості роботи педагогів.

Тема 2.5. Академічна доброчесність та етика в управлінській діяльності: правові та ціннісні аспекти запобігання порушенням

Академічна доброчесність та етика в управлінській діяльності як запорука інституційної довіри, прозорості та запобігання корупційним ризикам. Управлінські рішення, їх ціннісні орієнтири та правове регулювання. Створення та оприлюднення на офіційних вебсайтах внутрішніх актів і політик щодо забезпечення академічної доброчесності. Протидія інституційним порушенням:

запобігання розповсюдженню недостовірної інформації про діяльність закладу та бездіяльності щодо розгляду повідомлень про порушення. Перевірка контенту: забезпечення перевірки академічних творів (видань, збірників), що створюються закладом, на відсутність плагіату чи інших порушень. Види інституційних порушень академічної доброчесності: надання недостовірних даних про власну діяльність та досягнення працівників; ігнорування або безпідставне залишення без розгляду повідомлень про факти недоброчесності. Етичний вимір управлінської діяльності: перехід від формального дотримання правил до усвідомленої культури. Фундаментальні цінності управління: відповідальність та чесність (нульова толерантність до академічного плагіату, самоплагіату, фабрикацій та фальсифікацій, ін.), справедливість та прозорість (неупередженість під час оцінювання, атестації, проведення конкурсів, запобігання конфлікту інтересів), відвага та повага (готовність відкрито реагувати на порушення та повага до інтелектуальної праці).

Тема 2.6. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, інституційні підходи та організаційні заходи. Розробка положення про позаштатну соціологічну службу. Планування та організація роботи соціологічної служби

Поняття про соціологічні дослідження в закладах освіти в Законі України «Про освіту», наказах МОН України та ДСЯО України. Функції та види соціологічних досліджень у сучасній освіті. Соціологічна активність МОН України, ДСЯО України, УЦОЯО України, інших державних та громадських провайдерів освітніх реформ. Методи соціологічних досліджень. Принципи вибору методів для дослідження різних аспектів функціонування закладу освіти. Роль та місце соціологічних процедур у проведенні ІА, СОУП, МЯО, менеджменті організації й педагогічному процесі. Перспективи створення соціологічних служб в органах управління освітою та ЗЗСО. Організація та планування діяльності позаштатної соціологічної служби в ЗЗСО. Положення про соціологічну службу в ЗЗСО.

Тема 2.7. Моніторингові дослідження інноваційної освітньої діяльності в ЗЗСО та їх документаційне забезпечення

Моніторинг та його види. Порядок проведення моніторингу якості освіти в ЗЗСО згідно з наказом МОН України № 54 від 16.01.2020 «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти». Моніторингові дослідження інноваційної освітньої діяльності в ЗЗСО. Джерела для визначення доцільних, актуальних тем моніторингових досліджень упровадження та результативності інновацій у школі. Базові нормативні акти, які рекомендують теми моніторингових досліджень. Актуальна проблематика моніторингових досліджень, рекомендованих до проведення в рамках формування ВСЗЯО та підготовки ЗЗСО

до проходження ІА. Ранжування тем (напрямків) МЯО за ступенем пріоритетності. Документаційне забезпечення моніторингу інноваційної діяльності закладу освіти.

Тема 2.8. Оцінювання якості педагогічної діяльності педагогічних працівників ЗЗСО

Визначення критеріїв оцінювання діяльності педагогічних працівників з урахуванням професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти»». Визначення процедури оцінювання педагогічної діяльності, механізми та шляхи розроблення і використання шкали такого оцінювання (відповідно до визначених критеріїв оцінювання), проведення внутрішнього моніторингу в закладі освіти, визначення професійних компетентностей або окремих знань, умінь педагогічного працівника, що потребують удосконалення та педагогічної підтримки (за потреби). Створення умов для індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічних працівників. Інноваційна діяльність педагогічних працівників, участь в освітніх проектах, експертна діяльність педагога. Проведення педагогічної діяльності на засадах академічної доброчесності. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників ЗЗСО.

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 ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДньої ОСВІТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО, БЕЗПЕЧНОГО, ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Тема 3.1. Інклюзивна освіта 2027 року: виклики та перспективи

Сучасний стан інклюзивної освіти в Україні. Інклюзивна освіта як фундамент демократичного суспільства. Теоретичні та методологічні основи інклюзивної освіти. Діти з особливими освітніми потребами. Виклики та перспективи інклюзії 2027 року в Україні.

Тема 3.2. Умови успішної організації інклюзивного навчання в ЗЗСО

Організація інклюзивного навчання осіб з особливими освітніми потребами в ЗЗСО. Особливості інклюзивного підходу в закладах освіти. Основні категорії інклюзивної освіти в Україні. Умови якісного інклюзивного навчання. Порядок

зарахування осіб з ООП до ЗЗСО. Нормативно-правова документація щодо організації інклюзивного навчання у ЗЗСО. Алгоритм впровадження інклюзивної освіти в ЗЗСО.

Тема 3.3. Універсальний дизайн в освіті

Поняття Універсального дизайну в освіті (УДО). УДО – підхід, що забезпечує філософську основу для розробки ширшого спектру навчальних продуктів та навколишнього середовища. Функції та принципи структури УДО. Переваги освітнього процесу з врахуванням принципів УДО. Приклади підходу універсальності в Законі України "Про освіту" від 5 вересня 2017 року. Поняття принципів універсального дизайну в освіті. Приклади реалізації 7 принципів універсального дизайну в освіті щодо організації сучасного освітнього середовища Нової української школи. Переваги освітнього процесу з врахуванням принципів УДО, приклади застосування універсального дизайну в сфері освіти. Поняття доступності та розумного пристосування. Загальні принципи і законодавча база архітектурної доступності. Правове забезпечення архітектурної доступності в Україні. Вимоги до архітектурної доступності навчальних закладів. Алгоритм проектування архітектурно-доступного закладу освіти. Доступність поза школою: прилегла територія, зона висадки учнів/пасажирів. Методика проведення аудитів доступності. Норми архітектурної доступності в навчальному закладі. Візуальна доступність.

Тема 3.4. Комунікативна стратегія створення безбар'єрного простору в Україні.

Нормативно-правові акти, що врегульовують питання безбар'єрності в Україні. Комунікативна стратегія створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Операційні цілі та принципи реалізації Комунікативної стратегії. Нові зразки інклюзивної комунікації. Правила безбар'єрної мови/комунікації. Основні принципи та критерії інформаційної безбар'єрності. Алгоритм співбесіди без бар'єрів.

Тема 3.5. Оптимізаційне мислення керівника та лідерство в часи змін: формування культури якості та сталого розвитку закладу освіти

Оптимізаційне мислення керівника як здатність швидко, ефективно знаходити найкращі рішення у складних, обмежених обставинах, спрямовані на забезпечення стабільності функціонування закладу, збереження безпеки учасників освітнього процесу та адаптацію до нових умов. Складові оптимізаційного мислення: аналіз ситуації, оцінка ресурсів та ризиків, побудова сценаріїв розвитку подій, вибір оптимального варіанту дій з урахуванням наявних обмежень. Інструменти ухвалення ефективних управлінських рішень: SWOT-аналіз, моделювання сценаріїв, SMART-цілі, антикризове планування, моніторинг змін в середовищі, нормативній базі. Пріоритетні напрями дій керівника під час

надзвичайних ситуацій. Відповідальне й ефективне лідерство. Основні стратегії взаємодії лідера і членів команди.

Тема 3.6. Мотиваційний менеджмент: сучасні підходи до розвитку професійного потенціалу педагогічних працівників

Мотивація як складова кадрової політики. Мотиваційний менеджмент. Сучасні моделі мотивації персоналу організації. Форми й методи матеріального та морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку. Вмотивованість та готовність команди до освітніх змін. Наставництво, супервізія, менторство. Специфіка менторства в педагогічній та управлінській діяльності. Підтримка новопризначених учителів у межах педагогічної інтернатури. Супервізія як форма професійної підтримки педагогів: принципи, етапи, методи та заходи.

Тема 3.7. Індивідуальна освітня траєкторія здобувача освіти: розроблення та реалізація

Сутність індивідуальної освітньої траєкторії (ІОТ) як персонального шляху розвитку здібностей, особистісних якостей і психічних процесів здобувача освіти. Мета та завдання ІОТ. Права та обов'язки здобувачів освіти: право на ІОТ, що реалізується через вільний вибір видів, форм і темпу здобуття освіти, закладів освіти і запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін та рівня їх складності, методів і засобів навчання. Забезпечення ІОТ В закладі загальної середньої освіти. Форми реалізації ІОТ: індивідуальний навчальний план, індивідуальна програма розвитку. Положення про індивідуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти середньої освіти (наказ МОН України від 12.10.2016 р. № 8 (зі змінами). Алгоритм розроблення та забезпечення ІОТ учнів у ЗЗСО.

Тема 3.8. Організація і проведення моніторингу якості освіти за темою «Психологічний клімат у ЗЗСО»

Психологічний клімат у ЗЗСО як предмет дослідження та об'єкт управління. Організація моніторингового дослідження: мета, завдання, методи збору інформації, дослідницькі інструменти. Збір та аналіз інформації. Інтеграція отриманих результатів в управлінські рішення.

Тема 3.9. Безпечне освітнє середовище ЗЗСО. Концепція благополуччя та добробуту в ЗЗСО. Упровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній процес

Нормативно-правові акти щодо створення безпечного освітнього середовища закладу освіти. Сучасні підходи до створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану та підвищених ризиків. Здійснення керівником політики створення і розвитку благополуччя й добробуту в ЗЗСО, що сприяє відчуттю

спільноти та відповідальності за розвиток кожної особистості. Структура і зміст концепції благополуччя та добробуту в ЗЗСО. Залучення партнерів для забезпечення благополуччя та добробуту: місцеві громади, спортивні клуби, музичні школи, некомерційні організації тощо. Емоційне, фізичне, психологічне, соціальне благополуччя учасників освітнього процесу. Створення умов для розвитку унікальності та індивідуальності всіх учасників освітнього процесу ЗЗСО. Використання здоров'язбережувальних технологій в освітньому процесі. Активні перерви та відпочинок. Створення позитивного мікроклімату для індивідуального розвитку кожного учасника освітнього процесу.

Підсумкові заходи

Контроль знань (тестування, підсумкова робота тощо)

Тестування професійного зростання новопризначених керівників. Анкета зворотного зв'язку щодо організації освітнього процесу на курсах підвищення кваліфікації. Рефлексія освітньої програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом

Презентація результатів професійної діяльності та набутого досвіду. Представлення практичних напрацювань, обговорення актуальних питань управлінської діяльності, підбиття підсумків навчання та визначення перспектив професійного розвитку.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Вправа «Знайди підхід універсальності» в нормативних документах та Законі України «Про освіту». Слухачам викладач зачитує статті закону України «Про освіту» та разом з ними аналізує приклади підходу універсальності.

2. Вправа «Маломобільні групи населення, хто вони?». Слухачам пропонують назвати періоди життя людини, коли вона перебуває в статусі маломобільних груп населення.

3. Кейс «Які для вас школи архітектурно доступні?». Завдання – назвіть критерії організації безбар'єрного архітектурного середовища у вашому освітньому закладі.

4. Кейс «Три правила впровадження архітектурної доступності в школі». Слухачам пропонують запам'ятати та апробувати правила на прикладі реальної ситуації, розібравши кожне правило детально.

5. Застосування правил безбар'єрної комунікації в ситуаціях щоденного спілкування.

6. Створення алгоритму співбесіди без бар'єрів.

7. Розробляємо основні принципи та критерії інформаційної безбар'єрності. Обговорення стратегічних та практичних завдань інклюзії.

8. Аналіз викликів та перспектив інклюзії 2027 року.

9. Вправа «Керуємо не припущеннями, а фактами». Слухачам пропонують обрати цифровий інструмент для збору та аналізу даних щодо актуальної проблеми закладу освіти та на основі отриманих результатів підготувати пропозиції щодо прийняття управлінського рішення.

10. Вправа «Один день із ШІ-асистентом». Слухачам пропонують за допомогою інструментів штучного інтелекту пакет управлінських матеріалів для вирішення актуального завдання закладу освіти та здійснити оцінювання ефективності використаного ШІ-інструменту для підтримки управлінської діяльності.

11. Управлінська майстерня «Педагогічна рада від результату до рішення». пропонується обрати інтерактивну модель педагогічної ради, орієнтованої на досягнення конкретного управлінського результату, визначивши необхідні аналітичні дані, форми взаємодії учасників, формат проведення та очікуваний підсумковий результат.

12. Кейс «У колективі почався саботаж змін». Провести аналіз готовності педагогічного колективу до змін, визначити потенційні ризики та ресурси підтримки й розробити дорожню карту дій заступника директора щодо впровадження змін у закладі освіти.

13. Розроблення проекту положення про проведення самооцінювання освітніх і управлінських процесів у ЗЗСО.

14. Розробка проекту положення про внутрішній моніторинг якості освіти ЗЗСО.

15. Розробка проекту положення про позаштатну соціологічну службу ЗЗСО.

16. Розробка програми моніторингового дослідження “Психологічний клімат у ЗЗСО”.

17. Розробка програми моніторингу інноваційної діяльності в ЗЗСО.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.12.2024р. №1301-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR24130>

2. Інформаційна пам'ятка для персоналу ДСНС щодо дотримання правил безбар'єрної комунікації. ДСУНС. URL: <https://dsns.gov.ua/gendernapolitika/informaciini-pamiatki>

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

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

5. Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>.

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

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

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

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

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

11. Про освіту: Закон України від 5. 09.2017 р. №2145-VIII. Голос України. 2017.27 верес. (№178-179). С.10-22.

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

13. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року: постанова Кабінету Міністрів України від від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>.

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

15. Типові рішення щодо використання кольорів та дизайну оформлення комунікації в рамках реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2024р. №03/127/1256-24. URL: <https://dsbt.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/korysni-materialy>

Основна література

1. Азін В. О., Грибальський Я. В., Байда Л. Ю., Красюкова-Еннс О. В. Доступність та універсальний дизайн: навч.-метод. посіб. Київ, 2013. 128 с.
2. Байда Л. Простір без бар'єрів: як застосовувати в школі принципи універсального дизайну. URL: <https://nus.org.ua/articles/yak-zastosovuvaty-pryntsyry-universalnogo-dyzajnu-v-shkoli/>
3. Байда Л. Ю Школа для кожного: навч. посіб. Київ, 2015. 60 с.
4. Байда Л. Як застосовувати в школах універсальний дизайн, стандарти доступності й розумне пристосування. URL: <https://nus.org.ua/articles/yak-zastosovuvaty-v-shkolah-universalnyj-dyzajn-standarty-dostupnosti-j-rozumne-prystosuvannya/>
5. 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>
6. 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.
7. 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.
8. Гуменюк В.В., Зазуліна Л.В., Блажиська В.М. Правові аспекти освітньої діяльності в умовах законодавчих змін : навч. посіб. Хмельницький : ХОППО, 2023. 244 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9849>
9. Чайка М. С., Усатенко Г. В., Кривоногова О. В. Теорія та практика використання альтернативної комунікації для осіб з особливими освітніми потребами: навч. метод. посіб. Київ : ФОП Усатенко Г. В., 2021. 80с.
10. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти: нормативно-правова база та методичні рекомендації / Уклад. та

розн. Білошицький С., Мітягіна С. Хмельницький: ХОППО ім. А. Назаренка, 2025. 35 с.

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

12. 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.

13. 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.

14. Мітягіна С.С. Збірник вправ з розроблення анкет для моніторингових і соціологічних досліджень. Хмельницький. 2018. 36 с.

15. 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.

Додаткова література

1. Бирко Н.М. Інклюзивна комунікація – шлях до формування інклюзивної культури суспільства в Україні. Наука і освіта в глобальному та національному вимірах: виклики, загрози, перспективи розвитку: зб. наук. праць за матер. IV /О. Данильчук. Полтава : в-во ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. Том I. С. 34-38.

3. Бирко Н.М. Пріоритетні підходи універсального дизайну //Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. Випуск 3 (140). Одеса, 2022. С.46-52.

4. Бирко Н.М. Універсальний дизайн для всіх і кожного: універсальний навчально-методичний посібник. Хмельницький, 2024. 82с.

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 : РОІПО, 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: ВІПО, 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 : ОІПО, 2020. 366 с. URL :

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

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

