



**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, що пройшли навчання у
ХОІППО у 2026 році як новопризначені керівники за 90 год. програмою)*

**«НОВИЙ РІВЕНЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВІД ОРГАНІЗАЦІЇ
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ДО УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЯКІСТЮ»**

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 31.12.2027 року

Рецензенти:

Андрій ГУЛЕВАТИЙ, кандидат психологічних наук, доцент, декан факультету підвищення кваліфікації педагогічних працівників 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

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми безпосередньо пов'язана із системним реформуванням загальної середньої освіти України, впровадженням нових Державних стандартів, реалізацією Концепції «Нова українська школа», розширенням автономії закладів освіти та посиленням вимог до функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації, необхідності подолання освітніх втрат і забезпечення стійкості освітнього процесу зростає роль заступника керівника закладу освіти як управлінця, відповідального не лише за організацію освітнього процесу, а й за забезпечення його якості та результативності.

Особливої актуальності набуває потреба у подальшому професійному вдосконаленні заступників керівників закладів загальної середньої освіти, які вже пройшли етап первинного професійного становлення та набули практичного досвіду управлінської діяльності. Сучасні виклики потребують від них здатності здійснювати моніторинг та аналіз освітніх і управлінських процесів, приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, координувати розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організовувати професійний розвиток педагогічних працівників, управляти змінами та забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку закладу освіти.

Нормативною основою розроблення програми є Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 № 905, 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.

Зміст програми спрямований на розвиток професійних компетентностей, необхідних для переходу від організації освітнього процесу до управління його якістю, зокрема у сферах стратегічного та операційного планування, функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, самооцінювання та моніторингу, управління професійним розвитком педагогічних працівників, освітнього лідерства, цифрової трансформації управлінської діяльності та використання сучасних інструментів аналітики для прийняття управлінських рішень.

Особливістю програми є її практико-орієнтований характер. Вона передбачає аналіз реальних управлінських ситуацій, використання інструментів оцінювання якості освіти, моделювання управлінських рішень, опрацювання практик самооцінювання, моніторингу, командної взаємодії та цифровізації управлінських процесів. Реалізація програми сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, розвитку професійного лідерства, зміцненню спроможності заступника керівника здійснювати управління якістю освіти та забезпечувати ефективне функціонування і розвиток закладу освіти.

Програма відповідає сучасним нормативним вимогам і практичним потребам системи освіти та спрямована на подальший професійний розвиток

новопризначених заступників керівників закладів загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх змін.

Цільова група: новопризначені заступники керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (зі стажем управлінської діяльності до 2-х років, що пройшли навчання в ХОППО 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: професійний розвиток та вдосконалення управлінських компетентностей заступників директорів закладів загальної середньої освіти (із досвідом роботи до 2-х років), які пройшли етап первинного професійного становлення, шляхом розвитку їхньої здатності забезпечувати якість освітньої діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, координувати розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освіти, управляти змінами та сприяти реалізації стратегічних пріоритетів розвитку закладу освіти в умовах реформування й цифрової трансформації освітньої галузі.

Завдання підвищення кваліфікації:

Удосконалити:

- здатність використовувати результати моніторингових досліджень, самооцінювання та інших джерел даних для прийняття управлінських рішень;
- компетентності щодо забезпечення функціонування та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- здатність забезпечувати академічну доброчесність, безпечне та інклюзивне освітнє середовище в умовах сучасних викликів.

Сформувати:

- практичні вміння застосовувати інструменти управлінської аналітики для оцінювання результативності освітніх та управлінських процесів;
- навички впровадження цифрових рішень і технологій штучного інтелекту для підтримки управління якістю освіти;
- вміння організовувати професійну взаємодію та супровід педагогічних працівників на засадах лідерства і партнерства.

Розвинути:

- здатність координувати процеси вдосконалення якості освітньої діяльності та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку закладу освіти;
- управлінські вміння щодо розвитку професійних спільнот, наставництва та педагогічного лідерства;
- лідерські, комунікативні та аналітичні навички, необхідні для управління змінами та забезпечення сталого розвитку закладу освіти.

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 застосовувати норми освітнього законодавства, забезпечувати реалізацію державної освітньої політики та приймати управлінські рішення відповідно до нормативно-правових вимог у сфері загальної середньої освіти.
- *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 забезпечувати функціонування та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організовувати самооцінювання освітніх і управлінських процесів та використовувати його результати для прийняття управлінських рішень.
- *Компетентність проектування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б2).* Здатність проектувати 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 (B2)*. 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 здійснювати пошук, критичний аналіз та використання інформації для підтримки управлінської діяльності; *(Д3.2)*. Здатність ефективно використовувати цифрові сервіси, електронні ресурси та інструменти автоматизації управлінських процесів; *(Д3.3)*. Здатність забезпечувати розвиток безпечного цифрового освітнього середовища та ефективного використання цифрових технологій для підтримки якості освіти.

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»;
- теоретико-методологічні засади функціонування та розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти, механізми самооцінювання освітніх і управлінських процесів;
- принципи використання результатів моніторингу, самооцінювання та інших джерел даних для прийняття управлінських рішень і вдосконалення освітньої діяльності;
- нормативні та організаційні механізми забезпечення академічної доброчесності, безпечного, інклюзивного та психологічно комфортного освітнього середовища;
- сучасні підходи до управління змінами, професійного розвитку педагогічних працівників, профілактики професійного вигорання та підтримки професійної стійкості управління.

- актуальні питання розвитку інклюзивної компетентності новопризначеного заступника директора ЗЗСО в сучасних умовах воєнного стану в країні;
- складові готовності новопризначеного заступника директора ЗЗСО до роботи в інклюзивному закладі освіти, в класі з дітьми з особливими освітніми потребами;

–

2. Уміти та застосовувати:

- здійснювати поточне (операційне) планування та брати участь у стратегічному плануванні розвитку закладу освіти;
- аналізувати результати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та використовувати їх для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- застосовувати інструменти моніторингу, самооцінювання та управлінської аналітики для оцінювання освітніх і управлінських процесів;
- використовувати сучасні цифрові технології, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту для підтримки управлінської діяльності, автоматизації робочих процесів та аналізу даних;
- організовувати професійну взаємодію, координувати діяльність педагогічних команд, упроваджувати підходи розподіленого лідерства та підтримувати професійний розвиток педагогічних працівників.
- формувати компоненти інклюзивної компетентності;
- забезпечувати розвиток та формувати в новопризначеного заступника директора інклюзивну компетентність, відповідно до критеріїв;
- працювати та обирати правильні стратегії роботи в системі інклюзивного навчання;
- 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 обґрунтованих, правомірних та відповідальних управлінських рішень в умовах невизначеності та освітніх змін;
- володіти навичками використання результатів моніторингу, самооцінювання та аналізу даних для вдосконалення освітньої діяльності та забезпечення якості освіти;
- володіти навичками моделювання безпечного, інклюзивного, здоров'язбережувального та психологічно комфортного освітнього середовища;
- виявляти здатність будувати етичну, конструктивну та партнерську взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу;
- володіти методами психоемоційної саморегуляції для збереження професійного здоров'я та підтримання ефективності управлінської діяльності;

- виявляти готовність до безперервного професійного розвитку, рефлексії власної управлінської діяльності та проектування індивідуальної траєкторії професійного зростання.
- усвідомлення цінності багатоманітності та врахування і задоволення потреб кожного здобувача освітнього процесу;
- мотивація до впровадження та використання в практичній діяльності ефективних технологій інклюзивного навчання;
- позитивного сприйняття різноманітності.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюють із метою визначення рівня сформованості та вдосконалення професійних 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 та орієнтації на професійний розвиток заступника керівника закладу загальної середньої освіти.

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 отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації встановленого ХОШПО зразка слухач / слухачка має подолати прохідний поріг успішності та накопичити не менше **60 балів (60 % від загальної кількості)** за всіма видами діяльності.

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 (вид діяльності) є виражена практична спрямованість навчання, що реалізується через поєднання активних студій (тренінгів, кейс-методів, моделювання управлінських рішень) із проходженням стажування на базі провідних ЗЗСО 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 ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НУШ					
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 заступника керівника ЗЗСО					8
Тема 1.4.1. Цифровізація моніторингових процедур: використання онлайн-сервісів для автоматизації збору та обробки даних		4			

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		25			25

3-5 здобувачів освіти за окремим навчальним планом із урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій слухачів)					
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 Інклюзивна освіта 2027 року: виклики та перспективи	1	1			2
Тема 3.2. Умови успішної організації інклюзивного 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 здоров'язбережувальних технологій в освітній процес	2	2			4
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 ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НУШ

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 заступника керівника у формуванні готовності колективу до інноваційної освітньої діяльності. Розвиток комунікативних навичок, мотивації педагогічних працівників, технології подолання опору змінам та побудова ефективної командної взаємодії.

Тема 1.4. Інформаційно-цифрова компетентність заступника 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 імідування, 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 (напрямок) 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 заступників 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. Міні проект «Керуємо не припущеннями, а фактами». Розробити цифровий інструмент для збору та аналізу даних про готовність педагогів до провадження інноваційної освітньої діяльності та на основі отриманих результатів підготувати пропозиції щодо прийняття відповідного управлінського рішення.

2. Міні проект «Один день із ШІ-асистентом». Підготувати за допомогою інструментів штучного інтелекту пакет управлінських матеріалів для вирішення

актуального завдання закладу освіти та здійснити оцінювання ефективності використаного ІІІ-інструменту для підтримки управлінської діяльності.

3. Управлінська майстерня «Педагогічна рада: від результату до рішення». Спроекувати модель педагогічної ради, орієнтованої на досягнення конкретного управлінського результату, визначивши необхідні аналітичні дані, форми взаємодії учасників, формат проведення та очікуваний підсумковий продукт.

4. 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.

5. Практичне завдання «Методичний кабінет, у якому не зачиняються двері». Розробити модель цифрового середовища професійного розвитку педагогічних працівників, визначивши його структуру, цифрові ресурси та інструменти підтримки безперервного професійного зростання.

6. Аналіз Професійного стандарту педагогічного працівника ЗЗСО від 29.08.2024р. щодо розвитку інклюзивної компетентності в ЗЗСО.

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

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

9. Визначення та обґрунтування критеріїв розвитку та формування в новопризначеного заступника директора ЗЗСО інклюзивної компетентності.

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

11. Розробка моделі готовності педагогічного працівника до роботи в інклюзивному закладі на основі підбору сутностей компонентів інклюзивної компетентності.

12. Кейс «Формули педагогіки толерантності» Ш. Амонашвілі.

13. Аналіз «Кодексу етики міжкультурного спілкування» за К. Сітараном та Р. Колделлом.

14. Визначення компонентної структури толерантної особистості.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України про освіту (2017): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Закон України про повну загальну середню освіту (2020): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Державний стандарт базової середньої освіти (2021): <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartivpovnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>
4. Типова освітня програма для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/80696/

5. Професійний стандарт за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»»: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
6. Модельні навчальні програми для 5-9 класів Нової української школи: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/navchalniprogrami/modelni-navchalni-programi-dlya-5-9-klasiv-novoyiukrayinskoyi-shkoli-zaprovdzhuyutsya-poetapno-z-2022-roku>
7. Нова українська школа: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>
9. Нова українська школа: концептуальні засади (2016): <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainskashkola-compressed.pdf>
8. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016- %D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80)
9. Про затвердження плану заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа”: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-%D1%80>
10. Результати дослідження PISA (2018): <http://testportal.gov.ua/2019/12/03/rezultaty-pisa-svoyeridnyj-dorogovkazdlya-pidvyshhennya-yakosti-natsionalnoyi-osvity/>
11. 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>
12. Алгоритм взаємодії щодо превенції та протидії булінгу в закладах освіти / Міністерство освіти і науки України. URL : <https://mon.gov.ua/news/alhorytm-vzaiemodii-shchodo-preventsii-ta-protydii-bulinhuv-zakladakh-osvity>
13. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2024р. № 527-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text>. Дата звернення: 12.03.2026.
14. 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>. Дата звернення: 12.03.2026

Основна література

1. Абетка для директора (ДСЯО). URL: https://sqe.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
2. Гребеник І. С. Формування цифрової компетентності керівників навчальних закладів. *Open educational e-environment of modern University*, 2019. № 6. С. 17–25.

3. Биков В. Ю., Лещенко М. П. Цифровізація освітнього середовища закладу освіти. Київ, 2021.
4. Спірін О. М. Цифрова компетентність сучасного керівника закладу освіти. Київ, 2023.
5. Організація цифрового освітнього середовища закладу освіти: методичні рекомендації / за ред. В. Ю. Бикова. Київ, 2022
6. Сахно О. В. Цифрова компетентність і технології для освіти: принципи та інструменти. *Імідж сучасного педагога*, 2020. URL: <https://pat.zsmu.edu.ua/index.php/2221-6316/article/view/217325>
7. Удич З. І. Модель фахової підготовки майбутніх педагогів до роботи в умовах інклюзивного класу. Освітній егоцентризм Георгія Філіпчука : зб. наукових праць / упоряд.: Н. Ничкало, О. Боровік. Київ : А. М. Богданова, 2016. С. 416–417.
8. Фіголь Н. А. Інклюзивна компетентність педагога: теоретичний аспект. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи : зб. наук. праць / Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 77. С. 199–202.
9. Порошенко М.А. Інклюзивна освіта: навч. посіб. Київ: ТОВ Україна, 2019. 300с.

Додаткова література

1. Бирко Н.М. Педагогічна майстерня формування толерантності сучасного громадянина. Методичний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2013. 1
2. Бирко Н.М. Школа партнерства: 3D-формула партнерської взаємодії: навч.-метод. посіб. Хмельницький : ХОІППО, 2020. 137с.
3. 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.
4. Гуменюк В.В., Наумчук І.А. Професійний стандарт та skills керівника ЗЗСО: вимога й орієнтир проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. *Сучасні виклики реалізації концепції «Нова українська школа»: інноваційні освітні практики закладів загальної середньої освіти*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Рівне, 13 грудня 2024). Рівне : РОІППО, 2024. С. 18 - 21. URL : <https://drive.google.com/file/d/1z7WeRgnbPHYWHhN7CpPluMUVKOkYARpu/view>
5. 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

6. 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/

7. Матеріали експерименту всеукраїнського рівня «Науково-методичне забезпечення реалізації авторської моделі «Школа толерантності»/ уклад. Н.М. Бирко. Хмельницький: ХОІППО, 2026. 60с.

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

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

9. Сайт. Державна служба якості освіти. Інституційний аудит.

URL : <https://cutt.ly/yrHPvty>

10. Словник термінів у сфері ІІІ : [довідк. вид.] / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL:

<https://storage.thedigital.gov.ua/files/2/72/389a01ab0cc82040dfe172f94d1af720.pdf>

11. 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. ISBN 978-617-8086-05-3. URL: https://www.researchgate.net/publication/383610586_Prakticnij_zosht_z_rozvitku_na_vicok_NHI_stolitta_dla_molodi_i_ne_tilki