



**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 директорів
закладів дошкільної освіти**

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

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток загальних і професійних компетентностей відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 28.09.2021 № 620-21.

Термін дії програми: з 01.01.2027 до 31.12.2031 року

Рецензенти:

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

Олександра ПАСТЕРНАК, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка.

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

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми зумовлена швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, цифровізації, поступовим переходом до децентралізації влади та демократизації суспільства. Впровадження нового Закону України «Про дошкільну освіту» №3788-IX від 01.01.2025, відповідних положень, зумовлених реформуванням дошкільної освіти, появою нових типів організації освітньої діяльності (ясла; дитячий садок; спеціальний дитячий садок; мобільний дитячий садок; сімейний (родинний) садок; мінісадок; центр педагогічного партнерства; центр розвитку дитини), інші нововведення актуалізують необхідність підвищення професійної компетентності керівників задля забезпечення можливостей здобуття дітьми якісної дошкільної освіти в діапазоні різних типів організації освітньої діяльності в умовах кризи в Україні. Типова програма актуалізується потребою у подоланні та ранньому відновленні освітніх втрат і прогалин.

Сучасний керівник закладу дошкільної освіти (далі – ЗДО) має бути готовим до управління закладом на засадах сучасної теорії і практики освітнього менеджменту, організації освітнього процесу за державними освітніми стандартами в контексті реформування системи освіти в Україні. Реформування галузі, децентралізація управління освітою, посилення автономії закладів освіти та відповідальності керівника за результати діяльності закладу актуалізує потребу в цілеспрямованій професійній підтримці управлінської діяльності керівників. Особливої уваги потребують керівники, які, маючи фахову педагогічну підготовку, нерідко стикаються з дефіцитом системних управлінських, правових, фінансово-економічних, стратегічних, лідерських компетентностей.

Запропонована Програма розроблена з урахуванням законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», Державного стандарту дошкільної освіти, Шкали оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти ECERS-3 (третє видання). Також у ній враховано українські й міжнародні практики організації освітньої діяльності в закладах дошкільної освіти, зокрема ті, які вирізняються індивідуалізованою моделлю. Оволодіння слухачами Програмою створює умови для цілісного бачення ролі керівника як лідера освітньої організації, менеджера змін, відповідального суб'єкта реалізації державної освітньої політики на рівні закладу.

Цільова група: керівники (директори) ЗДО.

Обсяг (тривалість): 72 годин (2,4 кредити ЄКТС).

Особливості реалізації програми: зміст програми об'єднано у чотири навчальні модулі. Реалізація програми ґрунтується на поєднанні теоретичних занять та практико-орієнтованих форм роботи. Тривалість програми - 2 тижні. Для успішної реалізації практичного компоненту програми слухачам рекомендується приєднуватись до онлайн-занять з персонального комп'ютера або ноутбука.

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

Мета підвищення кваліфікації: забезпечити неперервний професійний розвиток керівників ЗДО, розвиток їх професійних компетентностей для ефективного управління закладом освіти відповідно до основних напрямів державної політики у сфері реформування дошкільної освіти та професійного стандарту.

Завдання підвищення кваліфікації:

- поглибити й розширити знання керівників ЗДО з теорії і практики сучасного освітнього менеджменту, що забезпечить якісні зміни в організації освітньої діяльності та створить передумови для інноваційних перетворень у сучасній системі ЗДО;

- удосконалити вміння керівників із ефективного управління закладом дошкільної освіти відповідно до основних напрямів державної політики, її європейського вектора розвитку;

- забезпечити розвиток ціннісного ставлення керівників ЗДО до управлінської діяльності в умовах соціальних та освітніх змін;

- забезпечити розвиток загальних і професійних компетентностей керівників закладів дошкільної освіти;

- активізувати розвиток значущих професійних якостей керівників закладів дошкільної освіти, їх мотивацію до професійного самовдосконалення.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- розвиток загальних компетентностей: ЗК.01 громадянська, ЗК.02 соціальна, ЗК.03 культурна, ЗК.04 цифрова, ЗК.05 підприємницька, ЗК.06 етична;

- удосконалення раніше набутих та/або набуття нових професійних компетентностей керівників ЗДО для виконання трудових функцій: А1 здоров'язбережувальна, А2 проєктувальна, Б1 операційне управління закладом дошкільної освіти, Б2 організаційно-методична, Б3 комунікативна, В1 здатність до навчання впродовж життя, В2 інформаційно-комунікаційна, Г1 лідерська, Г2 емоційно-етична, Г1 стратегічне управління та розвиток закладу дошкільної освіти, Г 2 стратегічна комунікація, Г 3 нормативно-правова.

Очікувані результати підвищення кваліфікації: опанувавши Програму підвищення кваліфікації, слухачі вдосконалять/розвинуть здатність:

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

- розуміти сутність, специфіку, особливості стратегічного управління розвитком закладу освіти, стратегії цифрової трансформації, управління якістю освіти та забезпечення дієвої внутрішньої системи управління на засадах менеджменту 4.0 та менеджменту 5.0;

- використовувати інструменти стратегічного аналізу і мікс-аналітики для аналізування функціонування та розвитку закладу в умовах сучасних викликів;

– здійснювати стратегічне управління персоналом, забезпечувати ефективну кадрову політику в умовах автономії, створювати умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників;

– проєктувати та реалізовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, здійснювати внутрішній моніторинг якості освіти, самооцінювання освітніх і управлінських процесів та використовувати результати цих досліджень для коригування освітньої й управлінської діяльності;

– ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування та оцінки ризиків у виборі управлінських альтернатив;

– здійснювати організаційні заходи щодо документування управлінської інформації, контролювати дотримання вимог щодо порядку ведення документування;

– забезпечувати якість освітнього процесу через ефективне управління та впровадження сучасних методів, технологій, інструментів в управлінську діяльність, а також в освітній процес;

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

– формувати якісну політику та культуру академічної доброчесності учасників освітнього процесу як складову внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

– забезпечувати безпечне, безбар'єрне, доступне, інклюзивне та орієнтоване на розвиток усіх здобувачів освіти освітнє середовище.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

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

Максимальна кількість балів - **100**.

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 керівників ЗДО на виконання трудових функцій відповідно до вимог Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 28.09.2021 № 620-21.

Особливістю реалізації Програми є практична спрямованість навчання, що реалізується через поєднання активних студій (тренінгів, кейс-методів, аналізу управлінських ситуацій, моделювання управлінських рішень, спільне виконання завдань тощо).

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, що сприяє комплексному оцінюванню засвоєння навчального матеріалу й формуванню навичок систематизації та аналізу отриманих знань.

Зміст програми складається з чотирьох модулів та 26 взаємопов'язаних тем.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 72 год, з них: 24 год – лекційні заняття, 40 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. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ					
Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення та регулювання діяльності ЗДО в діапазоні різних типів організації освітньої діяльності	1	1			2
Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів закладу освіти як інструмент реалізації його автономії	1	1			2
Тема 1.3. Стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти,	2				2

стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації					
Тема 1.4. Створення та функціонування ЗДО в діапазоні різних типів організації освітньої діяльності	1	1			2
Тема 1.5. Стратегія управління персоналом. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії	1	1			2
Тема 1.6. Фінансова автономія та фінансова політика закладу освіти. Фінансова система освітнього закладу: умови створення, структура, організаційні рівні	1	1			2
Тема 1.7. Управлінське рішення як основа управлінської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків		2			2
Разом за 1 модулем	7	7			14
МОДУЛЬ 2. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ (ВСЗЯО)					
Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності ЗДО. Позапланова перевірка	2				2
Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗДО. Самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів. Методи збору інформації, дослідницькі інструменти та порядок проведення	1	1			2
Тема 2.3. Внутрішній моніторинг якості освіти як складова ВСЗЯО в ЗДО: нормативні вимоги, організація проведення, документаційне забезпечення та коригування освітньої діяльності	1	1			2
Тема 2.4. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗДО: нормативні вимоги, інституційні підходи та організаційні заходи	1	1			2

Тема 2.5. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО	1	1			2
Тема 2.6. Педагогічна рада в закладі дошкільної освіти: статус, повноваження та роль у управлінні якістю освіти	1	1			2
Тема 2.7. Організація харчування в закладі дошкільної освіти		2			2
Тема 2.8. Розвиток м'яких навичок (soft skills) як безперервний процес удосконалення надпрофесійних якостей		2			2
Разом за 2 модулем	7	9			16
МОДУЛЬ 3. ІНКЛЮЗИВНА ТА ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНОСТІ. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО, БЕЗПЕЧНОГО, ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА					
Тема 3.1. Інклюзивна освіта як психолого-педагогічна проблема, виклик сучасності, передумова дотримання прав людини	2				2
Тема 3.2. Розвиток інклюзивної компетентності керівника /педагогічного працівника закладу освіти	1	2			3
Тема 3.3. Деонтологія інклюзивного навчання – основа професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти	1	1			2
Тема 3.4. Концепція безбар'єрності в забезпеченні рівності, доступності, толерантності та взаєморозуміння між суб'єктами освітньої взаємодії	2				2
Тема 3.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в освітньому колективі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗДО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах і групах здобувачів освіти	1	2			3
Тема 3.6. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям діяльності ЗДО: нормативні аспекти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки	1	1			2
Тема 3.7. Безпечний освітній	2	2			4

простір закладу дошкільної освіти: умови, підходи та особливості організації з урахуванням сучасних вимог					
Тема 3.8. Кібербезпека в закладі освіти. Безпека роботи з інтернетом		2			2
3.9. Педагогічна практика		4			4
Разом за 3 модулем	10	14			24
МОДУЛЬ 4. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ					
Тема 4.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом в ЗДО		4			4
Тема 4.2. Штучний інтелект: нові можливості для підвищення якості управлінських рішень		4			4
Разом за 4 модулем		8			8
ПІДСУМКОВІ ЗАХОДИ					
Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічного працівника		2			2
Контроль знань (<i>тестування, підсумкова робота тощо</i>)				4	4
Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом				4	4
Усього	24	40		8	72

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення та регулювання діяльності ЗДО в діапазоні різних типів організації освітньої діяльності

Основні нормативно-правові акти у сфері освіти, особливості застосування їх в управлінні закладом освіти. Імплементация Закону України «Про дошкільну освіту». Характеристика типів організації освітньої діяльності: ясла; дитячий садок; спеціальний дитячий садок; мобільний дитячий садок; сімейний (родинний) садок; мінісадок; центр педагогічного партнерства; центр розвитку дитини. Методи й інструменти аналізу і синтезу інформації в галузі освіти. Нормативні акти органів місцевого врядування. Взаємодія органів місцевого самоврядування із закладом освіти: особливості підпорядкування. Дотримання вимог актів законодавства у сфері освіти. Перелік питань щодо додержання закладом освіти вимог законодавства у сфері дошкільної освіти.

Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів закладу освіти як інструмент реалізації його автономії

Види документації в закладі освіти. Вимоги щодо ведення документування, номенклатури справ. Реалізація управління закладом освіти через розробку документів на основі типових. Внутрішній документообіг. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Електронний документообіг. Цифрові ресурси менеджменту документів.

Тема 1.3. Стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації

Стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти: стратегічне управління, стратегічна комунікація, нормативно-правова компетентність. Законодавчі вимоги до формування програми розвитку ЗДО. Програма розвитку ЗДО як складова управлінського процесу. Етапи та алгоритм розроблення і впровадження програми розвитку ЗДО. Аналіз основних складових програми розвитку ЗДО. Формулювання стратегічних цілей, місії та візії закладу на основі сучасних методик аналізу стану функціонування та розвитку закладу освіти. Приклад формування програми розвитку ЗДО. Співпраця задля створення програми розвитку закладу освіти на засадах лідерства через мотивацію і згуртування, зорієнтованого на досягнення цілей. Механізми реалізації програми розвитку; очікувані результати, моніторинг досягнення цілей і виконання завдань; можливі зовнішні та внутрішні ризики. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку закладу. Компетентності керівника, що сприяють досягненню цілей програми: лідерські, управлінські, фахові, особисті. Цифрова трансформація освітніх та управлінських процесів.

Тема 1.4. Створення та функціонування ЗДО в діапазоні різних типів організації освітньої діяльності

Вибір діяльності та форми власності (державний, комунальний, приватний, корпоративний). Функціонування позашкільного та інших структурних підрозділів, філій у складі закладу дошкільної освіти. Установчі документи закладу дошкільної освіти (статут, засновницький договір, укладений між засновниками закладу дошкільної освіти, правила внутрішнього розпорядку). Структура статуту; особливості засновницького договору; порядок отримання ліцензії; освітня програма, документи про відповідність приміщення санітарним та пожежним нормам; документи, що підтверджують кваліфікацію педагогів. Штатний розпис, посадові інструкції. Робочий час та педагогічне навантаження. Положення про підрозділ (філію). Накази керівника ЗДО.

Тема 1.5. Стратегія управління персоналом. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії

Нормативно-правове регулювання питань кадрової політики в Україні. Сутність управління колективом в освітній організації. Концепція кадрової політики в закладі освіти. Критерії вимірювання ефективності кадрової політики. Обмеження кадрової політики. Категорії управлінських рішень із кадрових питань. Прийняття, звільнення, переведення працівників закладу освіти. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у ЗДО. Особливості укладання угод/договорів/контрактів із працівниками. Документи, що регулюють кадрові процеси. Формування та затвердження штатного розпису закладу освіти. Вимоги до організації оцінювання діяльності персоналу ЗДО та її результату. Порядок проведення атестації педагогічних працівників. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Сучасні моделі та заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності. Технології супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у закладі освіти. Мотивація як складова кадрової політики. Мотиваційний менеджмент. Сучасні моделі мотивації персоналу організації. Форми й методи матеріального та морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку. Створення системи мотивації педагогічних працівників. Наставництво, супервізія, менторство.

Тема 1.6. Фінансова автономія та фінансова політика закладу освіти.

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

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

Тема 1.7. Управлінське рішення як основа управлінської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки існуючих альтернатив та ризиків

Управлінське рішення як елементарна одиниця генезису системи управління. Роль, місце, причинно-наслідкові зв'язки управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Класифікація та види управлінських рішень: від оперативних

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

МОДУЛЬ 2. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності ЗПО. Позапланова перевірка

Якісна освіта як один із основних індикаторів якості життя. Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні. Система забезпечення якості освіти в Україні та мета її функціонування. Складові системи забезпечення якості освіти: система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти. Державний нагляд (контроль). Інституційний аудит як складова зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти. Мета, завдання та структура інституційного аудиту. Напрями оцінювання освітніх і управлінських процесів. Вплив результатів інституційного аудиту на роботу закладу освіти. Позапланові перевірки в ЗДО.

Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗДО. Самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів. Методи збору інформації, дослідницькі інструменти та порядок проведення

Внутрішня система забезпечення якості освіти та її складові. Розроблення та затвердження положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі дошкільної освіти, забезпечення її функціонування. Самооцінювання діяльності закладу. Методи збору інформації та інструменти для вивчення освітніх і управлінських процесів у закладі освіти. Методи коригування управлінської й освітньої діяльності. Процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності. Прийняття управлінського рішення на основі результатів самоаналізу, рефлексії, контролю й оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Тема 2.3. Внутрішній моніторинг якості освіти як складова ВСЗЯО в ЗДО: нормативні вимоги, організація проведення, документаційне забезпечення та

коригування освітньої діяльності

Моніторинг якості освіти. Види моніторингу. Головні завдання внутрішнього моніторингу якості освіти. Нормативні вимоги до порядку та процедури проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Етапи проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Організаційні заходи щодо проведення внутрішнього моніторингу якості освіти для відстеження і коригування результатів освітньої діяльності. Складання документації моніторингових досліджень у ЗДО.

Тема 2.4. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗДО: нормативні вимоги, інституційні підходи та організаційні заходи

Соціологія як галузь знань про закономірності розвитку соціуму. Соціологічні методи дослідження. Роль та місце соціологічних процедур у процесі побудови та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в дошкільному закладі. Нормативно-правові вимоги та державні стандарти щодо проведення в ЗДО соціологічних процедур. Алгоритм організації соціологічних досліджень у ЗДО. Якісний аналіз соціологічних маркерів.

Тема 2.5. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО

Академічна доброчесність у вимірі глобального контексту і сучасної української школи: фундаментальні цінності. Нормативно-правове забезпечення розбудови політики академічної доброчесності в закладі освіти. Базові цінності академічної доброчесності. Академічна доброчесність як критерій якості освіти. Формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу. Порушення академічної доброчесності в закладі освіти. Види академічної відповідальності. Доброчесність у професійному розвитку керівника та фахівців закладу дошкільної освіти. Оцінювання та самооцінювання на засадах академічної доброчесності й академічної свободи. Положення про академічну доброчесність як етичний кодекс закладу освіти: особливості управлінської діяльності зі створення та імплементації.

Тема 2.6. Педагогічна рада в закладі дошкільної освіти: статус, повноваження та роль у сучасному управлінні

Педагогічна рада як колегіальний орган управління ЗДО в умовах автономії та забезпечення якості освіти. Нормативно-правові засади діяльності педагогічної ради відповідно до законів України «Про освіту» та «Про дошкільну освіту». Розмежування повноважень керівника закладу та педагогічної ради. Реалізація рішень педагогічної ради в управлінській діяльності закладу освіти. Роль педагогічної ради у функціонуванні внутрішньої системи забезпечення якості освіти, професійному розвитку педагогічних працівників, підтримці освітніх змін та розвитку педагогічного партнерства. Педагогічна рада як інструмент колегіального аналізу освітньої діяльності та прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи до проектування та проведення педагогічних рад: проблемно-аналітичні, практико-орієнтовані,

дискусійні та інтерактивні формати роботи. Цифровізація діяльності педагогічної ради, особливості організації дистанційних і гібридних засідань. Нормативні вимоги до ведення документації, оформлення протоколів та реалізації прийнятих рішень.

Тема 2.7. Організація харчування в закладі дошкільної освіти

Нові підходи в організації харчування в закладах освіти. Режим харчування. Способи та форми організації харчування. Орієнтовний перелік документів з організації харчування в ЗДО. Вимоги до облаштування харчоблоку їдальні, робочих місць відповідно до Державних будівельних норм (ДЕН), санітарних регламентів. Орієнтовний перелік приміщень, потужностей з виробництва та обігу харчових продуктів, розташованих у ЗДО. Складання меню відповідно до норм харчування (Постанова Кабінету Міністрів України від 2.03.2021 р. № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку», Санітарний регламент для ЗДО. Нормативно-правові акти щодо гігієни та санітарії виробництва в ЗДО. Норми та порядок організації харчування дітей. Система НАССР, реалізація її принципів, оцінка ризиків, визначення критичної точки контролю, встановлення критичних меж, встановлення процедур моніторингу КТК (комплексний технічний контроль). Норми харчування в закладах освіти. Загальні правила проведення бракеражу готових страв та виробів. Організація та проведення процедури закупівлі у сфері харчування. Складання тендерної документації, планування закупівель, укладання, зміни, виконання та розірвання договору про закупівлю.

Тема 2.8. Розвиток м'яких навичок (soft skills) як безперервний процес удосконалення надпрофесійних якостей в управлінській діяльності

М'які навички (soft skills) як складова професійної компетентності та управлінської стійкості директора закладу дошкільної освіти. Нормативні підходи до розвитку наскрізних умінь відповідно до Державного стандарту дошкільної освіти. Співвідношення професійних (hard skills) і надпрофесійних (soft skills) компетентностей в умовах цифрової трансформації освіти та поширення технологій штучного інтелекту. Критичне мислення, креативність, комунікація, емоційний інтелект, командна взаємодія, прийняття обґрунтованих рішень, тайм-менеджмент та самоменеджмент як інструменти ефективної управлінської діяльності. Управлінська гнучкість, професійна витривалість та здатність працювати в умовах змін і обмежених ресурсів. Роль директора у формуванні освітнього середовища, що сприяє розвитку м'яких навичок педагогічних працівників і здобувачів освіти, підтримці культури співпраці, відповідальності та безперервного професійного розвитку.

МОДУЛЬ 3. ІНКЛЮЗИВНА ТА ПСИХОЛОГІЧНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО, БЕЗПЕЧНОГО, ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Тема 3.1. Інклюзивна освіта як психолого-педагогічна проблема, виклик сучасності, передумова дотримання прав людини

Проблема освіти дітей з ООП в сучасному суспільстві. Інклюзивна освіта: сутність і завдання. Принципи та цінності інклюзивної освіти. Рання концепція «Нормалізації» та її положення. Основна термінологія інклюзивної освіти в Україні. Класифікації осіб з ООП. Етапи еволюції інклюзії: «виключення», «сегрегація», «інтеграція», «інклюзія», «спільне навчання різних дітей». Механізм самооцінювання «індекс інклюзії» здобувачів освітніх послуг. Індикатори інклюзії: інклюзивної культури, інклюзивної політики та інклюзивної практики. Компоненти успішної реалізації інклюзивної освіти.

Тема 3.2. Розвиток інклюзивної компетентності керівника /педагогічного працівника закладу освіти

Організація інклюзивного освітнього середовища як один із ключових компонентів розвитку інклюзивної компетентності педагогічного працівника закладу освіти. Складові закладу, який розвиває інклюзивне середовище: формування інклюзивної культури; якісний менеджмент і стратегічне планування; діти, яким потрібна підтримка, і педагоги, які готові її надати; батьки – активні партнери, учасники інклюзивного навчання; достатній, підготовлений персонал; доступна інформаційна, матеріально-технічна база та інфраструктура; фінансування, яке покриває потреби закладу освіти. Складові формування культури інклюзивності у школі. Поняття інклюзивної компетентності в наукових джерелах. Компоненти та критерії інклюзивної компетентності педагогічного працівника закладу освіти. Розвиток інклюзивної компетентності. Інклюзивна компетентність європейського зразка.

Тема 3.3. Деонтологія інклюзивного навчання – основа професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти

Теоретико-методологічні аспекти інклюзивного навчання. Педагогічна деонтологія як наука. Основні вимоги щодо ставлення керівника закладу освіти до своєї праці в умовах інклюзивного навчання. Завдання деонтології інклюзивної освіти. Принципи взаємодії з дітьми з ООП. Структурні компоненти професійних компетентностей педагогічного працівника в інклюзивному середовищі. Принципи деонтології інклюзивної освіти. Підготовка педагогічного працівника до організації інклюзивного освітнього простору в закладах освіти. Стили сімейного виховання, які негативно впливають на особистісний розвиток здобувачів з метою подальшого їх коригування: гіпопротекція, домінуюча гіперпротекція, потураюча гіперпротекція, емоційне неприйняття, виховання в умовах підвищеної моральної відповідальності.

Тема 3.4. Концепція безбар'єрності в забезпеченні рівності, доступності, толерантності та взаєморозуміння між суб'єктами освітньої взаємодії

Безбар'єрність – нова суспільна норма в Україні. Освітня безбар'єрність. Шість напрямів безбар'єрності. Світові практики концепції безбар'єрності. Мандрівка «Довідником безбар'єрності». Приклади бар'єрів. Рекомендації щодо мовної безбар'єрності. Створення інклюзивного безбар'єрного освітнього середовища. Вектори концепції безбар'єрності: фізична, інформаційна, суспільна, економічна, цифрова та освітня. Основа безбар'єрності – доступність, толерантність, рівність та взаєморозуміння. Безбар'єрна країна – це модель суспільства без обмежень, з широким колом можливостей для кожного.

Тема 3.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в освітньому колективі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі і в групах здобувачів освіти

Соціальна психологія як галузь знань про взаємодію особистості і соціальної групи. Соціально-психологічні дослідження. Групові процеси і групова динаміка. Особливості взаємодії всередині учнівських та педагогічних колективів, а також їхній безпосередній вплив на психологічний комфорт учасників освітнього процесу. Управлінська стратегія керівництва ЗДО та психологічної служби щодо діагностики і корекції психологічного клімату в закладі освіти та групах. Соціометрія Дж. Морено та інші діагностичні методики. Методи та підходи до гармонізації соціально-психологічного клімату, які сприяють зниженню рівня конфліктності й напруги.

Тема 3.6. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям діяльності ЗДО: нормативні аспекти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки

Інтелект і його види. Взаємозв'язок когнітивного та емоційного інтелектів. Нормативно-правові аспекти та державні стандарти, що регламентують формування емоційної культури в ЗДО. Методи діагностики рівнів розвитку емоційного інтелекту у педагогів і здобувачів. Організаційні заходи щодо розвитку емоційного інтелекту в учасників освітнього процесу. Розвивальні техніки, вправи та психологічні інструменти для саморегуляції та підвищення емпатії.

Тема 3.7. Безпечний освітній простір закладу дошкільної освіти: умови, підходи та особливості організації з урахуванням сучасних вимог

Нормативно-правові акти щодо створення безпечного освітнього середовища закладу освіти. Сучасні підходи до створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану та підвищених ризиків. Аналіз питань організації цивільного захисту, охорони праці, пожежної безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Роль адміністрації закладу освіти у забезпеченні безпеки всіх учасників освітнього процесу. Механізми формування культури безпеки в закладі освіти, організація профілактичної роботи щодо попередження травматизму, насильства, булінгу та

інших ризиків, що можуть впливати на фізичне й психологічне благополуччя учасників освітнього процесу. Взаємодія закладу освіти з органами місцевого самоврядування, службами цивільного захисту, правоохоронними органами та батьківською громадськістю для забезпечення комплексного підходу до безпеки. Аналіз інструментів моніторингу та оцінювання стану безпечного освітнього середовища, шляхи його вдосконалення відповідно до сучасних вимог законодавства та стандартів якості освіти.

Тема 3.8. Кібербезпека в закладі освіти. Безпека роботи з інтернетом

Актуальні загрози кібербезпеці в освітньому середовищі та шляхи їх попередження. Аналіз питань захисту персональних даних, інформаційної безпеки, безпечного використання цифрових сервісів та мережевих ресурсів. Організаційні та технічні заходи щодо формування безпечного цифрового середовища закладу освіти.

3.9. Педагогічна практика

Ознайомлення з перспективними управлінськими практиками організації безпечного, мотивуючого, розвивального, інклюзивного, безбар'єрного освітнього середовища в закладі дошкільної освіти. Аналіз сучасних моделей та форм організації освітнього процесу. Відвідування навчальних занять, режимних процесів, спостереження за освітнім середовищем, ознайомлення з внутрішньою документацією щодо організації охорони праці, безпеки життєдіяльності в закладі, використання здоров'язбережувальних технологій.

МОДУЛЬ 4. ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Тема 4.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом в ЗДО

Цифрові ресурси як інструмент управління освітнім процесом у закладі дошкільної освіти в умовах цифрової трансформації. Формування цифрової архітектури закладу освіти для забезпечення ефективної організації освітньої діяльності, управлінської комунікації, координації роботи педагогічного колективу, моніторингу результатів навчання та підтримки прийняття управлінських рішень. Критерії добору та ефективного використання цифрових ресурсів для забезпечення якості освітнього процесу, організації командної взаємодії, управління інформаційними потоками та автоматизації управлінських процедур. Використання цифрових сервісів для планування діяльності, збору, аналізу та візуалізації даних, створення освітнього контенту, проведення моніторингових досліджень і підтримки внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Можливості цифрових платформ і сервісів для управління освітнім процесом, професійної комунікації та розвитку цифрового освітнього середовища закладу освіти. Практики використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізації робочих процесів та розвитку культури прийняття рішень на основі даних.

Тема 4.2. Штучний інтелект: нові можливості для підвищення якості управлінських рішень

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

Підсумкові заходи

Контроль знань (*тестування, підсумкова робота тощо*)

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

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. Створіть плакат або інфографіку на тему «10 кроків до організації осередків у закладі дошкільної освіти згідно з ECERS-3».
2. Вправа «Стратегічне перехрестя (SWOT)». На основі попередньо проведеного SWOT-аналізу слухачі заповнюють інтерактивну матрицю, де на перетині сильних сторін і можливостей формують 3–5 проектних ідей для розвитку закладу.
3. Вправа «Мій домінуючий стиль прийняття рішень». Слухачі визначають свій домінуючий стиль прийняття управлінських рішень (директивний, аналітичний, концептуальний, поведінковий), використовуючи пропоновану методику Алана Роуве.
4. Вправа «ШІ-асистент директора». Підготувати цикл управлінських рішень із використанням інструментів штучного інтелекту. Здійснити критичний аналіз отриманих результатів та визначити можливості застосування ШІ у власній управлінській практиці.
5. Вправа «Міст через прірву». Слухачі проводять GAP-аналіз за обраним напрямом (наприклад, рівень цифрової компетентності педагогів), фіксують стан «як

є» та «як має бути» і складають перелік з 5 конкретних кроків для подолання цього розриву.

6. Вправа «Готовність до змін». Слухачі проводять діагностику готовності педагогічного колективу до впровадження змін за одним із напрямів діяльності закладу освіти, визначають можливі ризики та чинники опору. На основі результатів аналізу розробляють дорожню карту управління змінами із зазначенням етапів реалізації, необхідних ресурсів і механізмів підтримки педагогічного колективу.

7. Вправа «Цифрова експертиза рішення» Слухачі розробляють цифровий ресурс для підтримки управлінської діяльності або внутрішнього моніторингу якості освіти. Проводять оцінювання ефективності створеного ресурсу за визначеними критеріями та формулюють пропозиції щодо його вдосконалення.

8. Вправа «Безпековий аудит». Слухачі ідентифікують ризики середовища й розробляють протоколи мінімізації загроз.

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

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

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

12. Кейс «Шість напрямів безбар'єрності». Викладач запрошує слухачів до зворотного зв'язку розібратись у сутностях кожного напрямку безбар'єрності та навести приклади реалізації напрямів в Україні, робить узагальнення почутого.

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

14. Аналіз стану безпечності освітнього середовища закладу освіти. Провести самооцінювання безпечності освітнього простору закладу з таких напрямів (за вибором слухача): фізична безпека; психологічна безпека; цифрова безпека; інклюзивність освітнього середовища; готовність до надзвичайних ситуацій. За результатами самооцінювання підготувати аналітичну довідку з визначенням сильних сторін, ризиків та шляхів удосконалення.

15. Розроблення плану заходів із підвищення рівня безпеки освітнього середовища. Скласти проект плану заходів на навчальний рік, який передбачає (за вибором слухача): профілактику булінгу та кібербулінгу; формування культури безпечної поведінки; удосконалення системи цивільного захисту; взаємодію з батьками та громадою; розвиток навичок психологічної стійкості здобувачів і педагогів. Представити план у вигляді дорожньої карти із визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів.

16. Аудит цифрової безпеки закладу освіти. Здійснити оцінювання стану кібербезпеки закладу за такими напрямками (за вибором слухача): захист облікових записів працівників; використання складних паролів і двофакторної автентифікації; безпечне зберігання персональних даних; захист комп'ютерної

техніки та локальної мережі; організація резервного копіювання інформації. За результатами підготувати перелік ризиків та пропозиції щодо підвищення рівня кіберзахисту.

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

18. Розробка програми моніторингу якості освіти за темою «Психологічний клімат в ЗДО».

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Про академічну доброчесність : Закон України від 18.12.2025 р. № 4742-IX . URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text>

2. 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>

3. Про дошкільну освіту : Закон України від 01.01.2025 №3788-IX URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/3788-20#Text>

4. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54.

5. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» : наказ Міністерства економіки України від 28.09.2021 № 620-21. URL : <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

6. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

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

Основна література

1. 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.

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

3. Гуменюк В.В., Зазуліна Л.В., Блажівська В.М. Правові аспекти освітньої діяльності в умовах законодавчих змін : навч. посіб. Хмельницький : ХОШПО, 2023.

244 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9849>

4. Гурковська Т. Л., Соловійова Л. І. Розвиваємо дітей разом: співпраця педагогів і батьків : метод, посіб. Київ : ЮНІСЕФ, ВГО «АПДО», 2023. 46с.

5. Кіндрат І. Р. Організація роботи в малих групах: навч.-метод. посіб. Київ : ЮНІСЕФ, ВГО «АПДО», 2023. 34 с.

6. Косенчук О. Г., Тарнавська Н.П., Шитікова О. П., Шульга Л. М., Карапузова І. В., Ковалевська Н.В. Ключі до зростання: баланс знань, емоцій і гри у методичних алгоритмах : критерії та показники, планування, методичні алгоритми для прогресу розвитку дітей старшого дошкільного віку за основними сферами / О. Косенчук, Н. Тарнавська Н., О. Шитікова, Л. Шульга, І. Карапузова, Н. Ковалевська, Київ, 2025. 140 с.

7. Косенчук О. Г., Тарнавська Н. П. Дбаємо про емоції — мову серця : парціальна програма для дітей середнього дошкільного віку. Київ: ЮНІСЕФ, ВГО «АПДО», 2024. 64 с.

8. Косенчук О. Г. Тарнавська Н. П. Дбаємо про емоції — мову серця : парціальна програма для дітей старшого дошкільного віку. Київ : ЮНІСЕФ, ВГО «АПДО», 2024. 48 с

9. Менеджмент та маркетинг в сучасних освітніх організаціях: колект. навч. посіб. / Авт. колектив: за ред. З.В. Рябової. Київ : НАПН України, Ун-т менедж. освіти, 2021. 273 с.

10. Оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти за шкалою ECERS-3 : аналітичний звіт за результатами основного етапу польового дослідження і Кол. авт. Косенчук О. Г., Піроженко Т. О. та ін. ; за ред. Косенчук О. Г., Піроженко Т. О. Київ : Державна установа «Український інститут розвитку освіти», 2022. 140 с.

11. Правила організації діловодства у закладах освіти відповідно до нових вимог: метод. посібник. За заг. ред. В. М. Блажівської. Хмельницький: ХОППО, 2023. 108 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9455>

12. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій III в закладах вищої освіти : [метод. рек.] / Міністерство освіти і науки України. 2025.

URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf>

Додаткова література

1. Бирко Н. М. Безбар'єрність – нова суспільна норма в Україні. *Інклюзія в Україні в умовах війни: виклики та перспективи*: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 15 трав. 2025р.). Хмельницький: ХІСТ Університету «Україна», 2025. С. 29-32.

2. Бирко Н. М. Розвиток інклюзивної компетентності педагогічного працівника та керівника сучасного закладу освіти. *Індивідуальна освітня траєкторія формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін та технології її*

впровадження: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 27 травня 2024 р.) / упоряд. Стащенко М. О., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2024. С. 78-83.

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

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

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

6. Кіндрат І. Р. Інтелектуальні карти в освітній роботі: навч.-метод. посіб. Київ : ЮНІСЕФ, ВГО «АПДО», 2023. 97 с.

7. Кіндрат І. Р. Літературні твори: як інтегрувати в освітню роботу : навч.- метод. посіб. Київ : ЮНІСЕФ, ВГО «АПДО», 2023. 134 с.

8. Косенчук О. Г., Тарнавська Н. П. Дбаємо про емоції — мову серця : парціальна програма для дітей середнього дошкільного віку. Київ: ЮНІСЕФ, ВГО «АПДО», 2024. 64 с

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. 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/

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