



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

СХВАЛЕНО

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення Вченої ради
Хмельницького обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти
імені Анатолія Назаренка
Протокол засідання Вченої ради
ХОППО ім. А. Назаренка від 30 червня 2026 року № 2



Ректор Хмельницького обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти
імені Анатолія Назаренка
Наказ від 01 липня 2026 № 214/но


В.ОЧЕРЕТЯНКО

ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації директорів
закладів загальної середньої освіти
(термін роботи на займаній посаді понад 2 роки)

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).

Розроблено на основі типової програми:

Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН України від 12.10.2022 № 905).

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

Термін дії програми: з 01.01.2027 до 31.12.2031 року

Рецензенти:

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

Таміла СОБОЛИК, директор Нетішинського академічного ліцею Нетішинської міської ради Шепетівського району Хмельницької області, відмінник освіти України.

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. Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) освіти має бути готовим до управління закладом освіти на засадах сучасної теорії і практики освітнього менеджменту, організації освітнього процесу за державними освітніми стандартами в контексті реформування системи освіти в Україні. Реформування галузі в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа», 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 на основі Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН України від 12.10.2022 № 905) з урахуванням Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів ЗЗСО відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа», затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 13.12.2018 № 1392. Зміст Програми спрямований на посилення її практичної орієнтованості, адаптацію до сучасних умов функціонування закладів освіти, урахування актуальних суспільних викликів. Програму узгоджено з Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженим наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21, зокрема в частині формування та розвитку загальних і професійних компетентностей керівника. 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) ЗЗСО (термін роботи на займаній посаді понад 2 роки).

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 ЗЗСО, розвиток їх професійних компетентностей для ефективного управління закладом освіти відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», професійного стандарту та основних напрямів державної політики у галузі освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

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

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

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

- забезпечити розвиток загальних і професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти;

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

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

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

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

Очікувані результати підвищення кваліфікації: 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 ЗЗСО на виконання трудових функцій відповідно до вимог Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН України від 12.10.2022 № 905).

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 діяльності закладу освіти	1	1			2
Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів закладу освіти як інструмент реалізації його	1	1			2

автономії					
Тема 1.3. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації	2				2
Тема 1.4. Стратегічний аналіз та мікс-аналітика в стратегічному управлінні закладом освіти	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 ЗЗСО	2				2
Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО. 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 ЗЗСО: нормативні вимоги, організація проведення, документаційне забезпечення та коригування освітньої діяльності	1	1			2
Тема 2.4. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, інституційні	1	1			2

підходи та організаційні заходи					
Тема 2.5. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО	1	1			2
Тема 2.6. Педагогічна рада в закладі загальної середньої освіти: статус, повноваження та роль у управлінні якістю освіти	1	1			2
Тема 2.7. Організація харчування в закладі загальної середньої освіти відповідно до цілей і завдань реформування шкільного харчування		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 ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних і учнівських колективах	1	2			3
Тема 3.6. Розвиток емоційного інтелекту суб'єктів освітнього процесу як пріоритетний напрям	1	1			2

діяльності ЗЗСО: нормативні аспекти, діагностика, організаційні заходи та розвивальні техніки					
Тема 3.7. Безпечний освітній простір закладу загальної середньої освіти: умови, підходи та особливості організації з урахуванням сучасних вимог	2	2			4
Тема 3.8. Кібербезпека в закладі освіти. Безпека роботи з інтернетом		2			2
3.9. Педагогічна практика		4			4
Разом за 3 модулем	10	14			24
МОДУЛЬ 4. ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ					
Тема 4.1. Створення та використання цифрових ресурсів для управління освітнім процесом в ЗЗСО		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 діяльності закладу освіти

Основні нормативно-правові акти у сфері освіти, особливості застосування їх в управлінні закладом освіти. Нормативно-правові акти в умовах суспільних викликів. 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 загальної середньої освіти. План проведення перевірки

додержання закладом освіти вимог законодавства у сфері загальної середньої освіти під час інституційного аудиту.

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. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації

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

Тема 1.4. Стратегічний аналіз та мікс-аналітика в стратегічному управлінні закладом освіти

Сучасні методики аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SW та SNW-підходи до аналізу сильних і слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища ЗЗСО. GAP-аналіз для визначення розривів між поточним станом закладу та стратегічною метою. Управлінські інструменти: інтерактивна матриця «SWOT»; профіль PEST-факторів; GAP-карта або «Дорожня карта змін»; чек-ліст SNW-аудиту для швидкого самооцінювання; діаграма Ісікави або метод «5 чому?»; бенчмаркінгова таблиця (форма для порівняння КРІ власного закладу та закладів-конкурентів). Мікс-аналітика як інтеграція кількох аналітичних підходів для отримання більш повної картини функціонування закладу освіти: поєднання стратегічної аналітики (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ризиків); кількісної аналітики (статистика, показники, результати оцінювання); якісної аналітики (інтерв'ю, опитування, експертні оцінки); освітньої аналітики (результати навчання, освітні втрати); управлінської аналітики (ефективність

управлінських рішень); соціологічної, психологічної, цифрової аналітики. Використання результатів аналізу в управлінні закладом.

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 ЗЗСО. 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 ЗЗСО та її результату. Порядок проведення атестації і засади сертифікації педагогічних працівників. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Сучасні моделі та заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності. Технології супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у закладі освіти. Мотивація як складова кадрової політики. Мотиваційний менеджмент. 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

Автономія ЗЗСО в контексті нової української школи. Порядок переходу закладу освіти до фінансової автономії. Внесення змін до статуту та реєстрація змін відповідно до законодавства. Механізм фінансування ЗЗСО. 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 ЗЗСО

Якісна освіта як один із основних індикаторів якості життя. Основні властивості та характеристики освітнього процесу, що визначають його якість. Діаграма освітнього процесу за К. Ishikawa. Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні. Система забезпечення якості освіти в Україні та мета її функціонування. Складові системи забезпечення якості освіти: система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як складова зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти. Мета, завдання та структура інституційного аудиту. Напрями оцінювання освітніх і управлінських процесів. Державний нагляд (контроль). Вплив результатів інституційного аудиту на роботу школи. Аналіз та врахування результатів інституційного аудиту для вдосконалення освітнього й управлінського процесів.

Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО. 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 загальної середньої освіти, забезпечення її функціонування. Самооцінювання діяльності закладу загальної середньої освіти. Методи збору інформації та

інструменти для вивчення освітніх і управлінських процесів у закладі освіти. Методи коригування управлінської й освітньої діяльності. Процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності. Прийняття управлінського рішення на основі результатів самоаналізу, рефлексії, контролю й оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Тема 2.3. Внутрішній моніторинг якості освіти як складова ВСЗЯО в ЗЗСО: 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 ЗЗСО.

Тема 2.4. Соціологічні процедури як складова формування ефективної ВСЗЯО в ЗЗСО: 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 сучасній школі. Нормативно-правові вимоги та державні стандарти щодо проведення в ЗЗСО соціологічних процедур. Алгоритм організації соціологічних досліджень у ЗЗСО. 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 системі загальної середньої освіти. Види академічної відповідальності. Доброчесність у професійному розвитку керівника та вчителя закладу загальної середньої 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 загальної середньої освіти: статус, повноваження та роль у сучасному управлінні

Педагогічна рада як колегіальний орган управління ЗЗСО в умовах автономії та забезпечення якості освіти. Нормативно-правові засади діяльності педагогічної ради

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

Тема 2.7. Організація харчування в закладі загальної середньої освіти відповідно до цілей і завдань реформування шкільного харчування

Реформа шкільного харчування. Нові підходи в організації харчування в закладах освіти. Режим харчування. Способи та форми організації шкільного харчування. Орієнтовний перелік документів з організації харчування в ЗЗСО. Вимоги до облаштування харчоблоку шкільної їдальні, робочих місць відповідно до Державних будівельних норм (ДЕН), санітарних регламентів. Орієнтовний перелік приміщень, потужностей з виробництва та обігу харчових продуктів, розташованих у ЗЗСО. Складання шкільного 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 ЗЗСО (наказ МОЗ України від 25.09.2020 р. № 2205, зареєстр. в Міністерстві юстиції України 10.11.2020р. за № 1 і 11/35394). Нормативно-правові акти щодо гігієни та санітарії виробництва в ЗЗСО. Норми та порядок організації харчування учнів. 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 шкільного 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 загальної середньої освіти. Нормативні підходи до розвитку наскрізних умінь відповідно до Державного стандарту базової середньої освіти. Співвідношення професійних (hard skills) і надпрофесійних (soft skills) компетентностей в умовах цифрової трансформації освіти та поширення технологій штучного інтелекту. Критичне мислення, креативність, комунікація,

емоційний інтелект, командна взаємодія, прийняття обґрунтованих рішень, тайм-менеджмент та самоменеджмент як інструменти ефективної управлінської діяльності. Управлінська гнучкість, професійна витривалість та здатність працювати в умовах змін і обмежених ресурсів. Роль 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 – один із ключових компонентів розвитку інклюзивної компетентності педагогічного працівника закладу освіти. Складові школи, яка розвиває інклюзивне середовище: формування інклюзивної культури; якісний менеджмент і стратегічне планування; учні, яким потрібна підтримка, і учні, які готові її надати; батьки – активні партнери, учасники інклюзивного навчання; достатній, підготовлений персонал; доступна інформаційна, матеріально-технічна база та інфраструктура; фінансування, яке покриває потреби закладу освіти. Складові формування культури інклюзивності у школі. Поняття інклюзивної компетентності в наукових джерелах. Компоненти та критерії інклюзивної компетентності педагогічного працівника закладу освіти. Розвиток інклюзивної компетентності. Інклюзивна компетентність європейського зразка.

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

Теоретико-методологічні аспекти інклюзивного навчання. Педагогічна деонтологія як наука. Основні вимоги щодо ставлення керівника закладу освіти до

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

Тема 3.5. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистості в освітньому колективі. Роль менеджменту та психологічної служби ЗЗСО у гармонізації соціально-психологічного клімату в педагогічних і учнівських колективах

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

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

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

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

Нормативно-правові акти щодо створення безпечного освітнього середовища закладу освіти. Сучасні підходи до створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану та підвищених ризиків. Аналіз питань організації цивільного захисту, охорони праці, пожежної безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Роль адміністрації закладу освіти у забезпеченні безпеки всіх учасників освітнього процесу. Механізми формування культури безпеки в закладі освіти, організація профілактичної роботи щодо попередження травматизму, насильства, булінгу та інших ризиків, що можуть впливати на фізичне й психологічне благополуччя учасників освітнього процесу. Взаємодія закладу освіти з органами місцевого самоврядування, службами цивільного захисту, правоохоронними органами та батьківською громадськістю для забезпечення комплексного підходу до безпеки. Аналіз інструментів моніторингу та оцінювання стану безпечного освітнього середовища, шляхи його вдосконалення відповідно до сучасних вимог законодавства та стандартів якості освіти.

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

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

3.9. Педагогічна практика

Ознайомлення з перспективними управлінськими практиками організації безпечного, мотивуючого, розвивального, інклюзивного, безбар'єрного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти. Аналіз сучасних моделей та форм організації освітнього процесу. Відвідування навчальних занять, виховних заходів, 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 ЗЗСО

Цифрові ресурси як інструмент управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти в умовах цифрової трансформації та реалізації Концепції «Нова українська школа». Формування цифрової архітектури закладу освіти для забезпечення ефективної організації освітньої діяльності, управлінської комунікації, координації роботи педагогічного колективу, моніторингу результатів навчання та підтримки прийняття управлінських рішень. Критерії добору та ефективного

використання цифрових ресурсів для забезпечення якості освітнього процесу, організації командної взаємодії, управління інформаційними потоками та автоматизації управлінських процедур. Використання цифрових сервісів для планування діяльності, збору, аналізу та візуалізації даних, створення освітнього контенту, проведення моніторингових досліджень і підтримки внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Можливості цифрових платформ і сервісів для управління освітнім процесом, професійної комунікації та розвитку цифрового освітнього середовища закладу освіти. Практики використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізації робочих процесів та розвитку культури прийняття рішень на основі даних.

Тема 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 педагогічних працівників. Анкета зворотного зв'язку щодо організації освітнього процесу на курсах підвищення кваліфікації. Рефлексія освітньої програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Підсумкова сесія (конференція) з обміну досвідом

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

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Вправа «Стратегічне перехрестя (SWOT)». На основі попередньо проведеного SWOT-аналізу слухачі заповнюють інтерактивну матрицю, де на перетині сильних сторін і можливостей формують 3–5 проектних ідей для розвитку закладу.

2. Вправа «Мій домінуючий стиль прийняття рішень». Слухачі визначають свій домінуючий стиль прийняття управлінських рішень (директивний, аналітичний, концептуальний, поведінковий), використовуючи пропоновану методику Алана Роуе.

3. 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.

4. Вправа «Міст через прірву». Слухачі проводять GAP-аналіз за обраним напрямом (наприклад, рівень цифрової компетентності вчителів), фіксують стан «як є» та «як має бути» і складають перелік з 5 конкретних кроків для подолання цього розриву.

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

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

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

8. Дослідження світового досвіду: аналіз місій та візій топ-10 інноваційних закладів освіти світу (за рейтингами World's Best Schools).

9. Побудова «Діаграми Ісікави» для однієї хронічної проблеми закладу (наприклад, низька мотивація вчителів до інновацій або відтік учнів у старшій базовій школі).

10. Аналіз Професійного стандарту керівника (директора) закладу ЗСО від 17.09.2021р. щодо розвитку інклюзивної компетентності в ЗЗСО.

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

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

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

14. 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.

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

16. 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.

17. 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 учнів і педагогів. Представити план у вигляді дорожньої карти із визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів.

18. 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.

19. Проведення соціометричного дослідження Дж. Морено. Опитування учнів в класі. Розробка соціоматриці та соціограми. Формування висновків та практичних рекомендацій.

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

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

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

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 внесення змін у додатки до наказу Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 №01-11/25 «Про забезпечення проведення інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти» : наказ Державної служби якості освіти № 01-11/58.

3. 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>

4. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.04.2026 р. № 641.

5. 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>

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

7. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 12.01.2021 № 568-21. URL :

<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

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

9. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>

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

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

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

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

4. Гуменюк В.В., Бенедя Т.І. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2021. 256 с.
5. Гуменюк В.В., Зазуліна Л.В., Блажівська В.М. Правові аспекти освітньої діяльності в умовах законодавчих змін : навч. посіб. Хмельницький : ХОІППО, 2023. 244 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9849>
6. Інклюзивне навчання в закладах ЗЗСО: навч.-метод. посібник для тренерів / [Н. Софій, Ю.Найда, В. Маланчій, О. Семко та ін.]. Київ: 2018. 150 с.
7. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти : [метод. рек.] / Міністерство освіти і науки України. 2024.URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shchodo.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf>
8. 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.
9. Правила організації діловодства у закладах освіти відповідно до нових вимог: метод. посібник. За заг. ред. В. М. Блажівської. Хмельницький: ХОІППО, 2023. 108 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=9455>
10. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій ШІ 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>
11. Розроблення документаційного забезпечення моніторингу якості освіти в закладі ЗСО / Розробники С. Мітягіна, А. Теслик. Хмельницький. 2022. 32 с.
12. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти: нормативно-правова база та методичні рекомендації / уклад. та розр. Білошицький С., Мітягіна С. Хмельницький: ХОІППО ім. А. Назаренка. 2025. 32 с.
13. Соціологічні дослідження в шкільному колективі: функції, методи, організація проведення та інтерпретація результатів: Методичний посібник для педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів / Уклад. С.В. Білошицький, С.С. Мітягіна. Хмельницький. 2016. 93 с.
14. Соціологічна служба в закладі ЗСО як елемент ВСЗЯО: педагогіко-управлінський потенціал, технології діяльності, порядок організації // Авт.-уклад. Білошицький С.В., Мітягіна С.С. Хмельницький: ХОІППО ім. А. Назаренка. 2023. 72 с.
15. Управління закладом освіти в умовах розбудови Нової української школи і нових суспільних викликів: досвід та перспективи: зб. м-лів II Всеукр. наук.-практ. конф. /за ред. В. В. Гуменюк, С.В.Білошицького. Хмельницький : ХОІППО, 2025. 288 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=14396>

Додаткова література

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

2. Бирко Н. М. Розвиток інклюзивної компетентності педагогічного працівника та керівника сучасного закладу освіти. *Індивідуальна освітня траєкторія формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін та технології її впровадження: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 27 травня 2024 р.)* / упоряд. Стащенко М. О., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2024. С. 78-83.

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

4. Біла книга з регулювання ШІ в Україні : [інформ. вид.] / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL:
<https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/ba/d5da75c2613e331bb89258f950adcbae.pdf>

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

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

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

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

8. Гуменюк В. В. Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах невизначеності. *Нові горизонти освіти: досвід, реалії та перспективи* : м-ли

І Всеукр. педагогічних читань за міжн. участі пам'яті професорки Є. Коваленко. 12 березня 2025 року. м. Ніжин /за ред. Ю. Г. Новгородської, О. В. Самойленко. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2025. С. 143 - 146. URL :

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

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

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

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

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

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

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

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

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