



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 червня 2026 № /но

В.ОЧЕРЕТЯНКО

ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації керівників (директорів), заступників керівників
(директорів) закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої
освіти**

**СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ**

Хмельницький - 2026

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 професійних компетентностей керівників (директорів, заступників директорів) закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

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).

Термін дії програми: з 06.01.2026 до 31.12.2031 року.

Рецензенти:

Андрій ГУЛЕВАТИЙ, кандидат психологічних наук, доцент, декан факультету підвищення кваліфікації педагогічних працівників 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 підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти, зумовлена необхідністю підготовки сучасного керівника до управління закладом в умовах сучасних суспільних викликів, модернізаційних змін, цифрової трансформації, децентралізації, автономії. Програма фокусується на розвитку здатності керівника забезпечувати ефективний стратегічний розвиток закладу освіти та розбудовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, моделювати дієву стратегію розвитку закладу, успішно використовувати мікс-аналітику в стратегічному управлінні, професійно проводити внутрішні моніторингові дослідження, здійснювати самооцінювання освітніх та управлінських процесів, формувати якісну політику академічної доброчесності в закладі освіти, впроваджувати цифрові технології для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Запропонована програма забезпечує реалізацію модулів А2 «Стратегічне управління закладом освіти», А3 «Стратегічне управління персоналом», Б1 «Забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості», частково модулю Д3 «Інформаційно-цифрова компетентність» змісту Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 12 жовтня 2022 року № 905. Програма визначається практичною спрямованістю на комплексний розвиток стратегічних, управлінських компетентностей керівників і заступників керівників закладів освіти, забезпечує відповідність їх професійної діяльності державній освітній політиці, вимогам чинного законодавства, професійного стандарту, сприяє підвищенню ефективності управління закладом освіти в сучасних умовах.

Цільова група: керівники (директори) та заступники керівників (директорів) закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

Обсяг (тривалість): 30 годин (1 кредит ЄКТС).

Особливості реалізації програми: програма реалізується дистанційно впродовж одного тижня в синхронному режимі; передбачає гнучкі форми навчання, оскільки вивчення окремих модулів чи компонентів модулів, послідовність вивчення, загальна кількість годин можуть бути зміненими залежно від запитів та потреб слухачів відповідних груп, які обрали дану Програму підвищення кваліфікації. Заняття поєднують інтерактивні лекції, практичні кейси, аналіз управлінських ситуацій, розроблення управлінських рішень, кейс-завдання, що сприяє засвоєнню знань та розвитку управлінських компетентностей.

Форма підвищення кваліфікації: інституційна з використанням Google Meet та середовища Google Classroom.

Мета підвищення кваліфікації: розвиток та вдосконалення професійних компетентностей керівників (директорів) і заступників керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти щодо стратегічного управління розвитком закладу та управління якістю освіти, необхідних для ефективної реалізації Державного стандарту базової середньої освіти, сталого розвитку закладу, успішного впровадження освітніх змін в умовах реформування галузі.

Завдання підвищення кваліфікації:

- поглибити знання керівників ЗЗСО щодо наукових і нормативно-правових засад стратегічного управління, управління якістю освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- розвинути вміння здійснювати стратегічний аналіз та використовувати мікс-аналітику в стратегічному управлінні; визначати показники, параметри, критерії аналізу стратегічного розвитку закладу освіти; забезпечувати стратегічне планування; моделювати стратегію розвитку;
- сформувати навички розробки стратегії розвитку закладу освіти на основі стратегічної мети, місії, візії, з урахуванням державної та регіональної освітньої політики, цифрової трансформації освітніх і управлінських процесів;
- удосконалити управлінські компетентності стратегічного управління персоналом, зокрема щодо механізмів формування і забезпечення ефективної кадрової політики в умовах автономії, оптимальних методів діагностики індивідуальних особливостей персоналу; організації професійного розвитку педагогічних працівників відповідно до траєкторій професійного зростання;
- розвинути здатність ефективно організовувати і здійснювати внутрішній моніторинг якості освіти, самооцінювання освітніх та управлінських процесів як складових внутрішньої системи забезпечення якості освіти, використовувати їх результати для ухвалення управлінських рішень та коригування освітньої й управлінської діяльності;
- розвинути управлінську відповідальність за формування дієвої політики та підтримку культури академічної доброчесності в закладі загальної середньої освіти в контексті Закону України «Про академічну доброчесність»;
- удосконалити навички ухвалювати управлінські рішення, враховуючи існуючі альтернативи і ризики;
- активізувати розвиток значущих професійних якостей керівників закладів загальної середньої освіти, їх мотивацію до професійного самовдосконалення.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться: реалізація програми підвищення кваліфікації сприятиме вдосконаленню/набуттю компетентностей, визначених професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21), а саме:

- компетентність стратегічного управління закладом освіти (A2);

- компетентність стратегічного управління персоналом (А3);
- компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1);
- інформаційно-цифрова компетентність (Д3).

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

- 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;
- визначати місію, візію, стратегічні та операційні цілі розвитку ЗЗСО, моделювати стратегію розвитку закладу, планувати та координувати її реалізацію, обираючи відповідні критерії та індикатори для оцінювання ефективної її реалізації;
- здійснювати стратегічне управління персоналом, забезпечувати ефективну кадрову політику в умовах автономії, створювати умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників відповідно до траєкторій їх професійного зростання;
- 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;
- формувати якісну політику та культуру академічної доброчесності учасників освітнього процесу як складову внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування та оцінки ризиків у виборі управлінських альтернатив.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації. Система оцінювання побудована на компетентнісному підході, зокрема під час практичних занять здійснюється формувальне оцінювання для відстеження поступу слухачів, їх здатності застосовувати набуті знання під час виконання кейс-завдань, практичних робіт, розв'язанні управлінських ситуацій, надання зворотного зв'язку, коригування їх навчальної траєкторії. Виконані під час занять практичні роботи оцінюються максимум у 48 балів. Участь у конференції з обміну досвідом – 12 балів. Підсумкове оцінювання проводиться у формі тесту з 20 питань, значна частина завдань якого є компетентнісно орієнтованими. Максимальна кількість балів за тест – 40. Загальна максимальна кількість балів, яку може отримати слухач – 100 балів. Прохідний бал, необхідний для отримання документу про підвищення кваліфікації – 60 (60 %).

Документ про підвищення кваліфікації: свідоцтво про підвищення кваліфікації обсягом 30 годин (1 кредит ЄКТС).

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 інтерактивні лекційні та практичні заняття, самостійну роботу слухачів. Особливістю практичних занять є спільне виконання завдань, аналіз управлінських ситуацій, розв'язання професійних кейсів, розроблення управлінських рішень. Самостійна робота передбачає підготовку до лекційних і практичних занять, вивчення особливостей стратегічного розвитку ЗЗСО та управління якістю освіти. Підсумкові заходи проводяться у формі тестування за результатами вивчення двох модулів, що сприяє комплексному оцінюванню засвоєння навчального матеріалу й формуванню навичок систематизації та аналізу отриманих знань. Зміст програми складається із 2-х модулів та 8-ти взаємопов'язаних тем. Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає 30, з них 9 год - лекційні заняття, 17 год - практичні заняття, 4 год - контрольні заходи (тестування та конференція з обміну досвідом). На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20 питань. Слухачі, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ					
Тема 1.1. Стратегія розвитку закладу освіти та стратегія цифрової трансформації. Менеджмент 4.0, перехід до менеджменту 5.0	2	1			3
Тема 1.2. Стратегічний аналіз та мікс-аналітика в стратегічному управлінні закладом освіти. Стратегічне планування. Моделювання стратегії розвитку школи	1	3			4

Тема 1.3. Стратегія управління персоналом. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії	1	3			4
Тема 1.4. Управлінські рішення з урахуванням існуючих альтернатив і ризиків. Промптинг управлінських рішень	1	2			3
Разом за модулем	5	9			14
МОДУЛЬ 2. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ (ВСЗЯО)					
Тема 2.1. Внутрішня система забезпечення якості освіти. Синергія ВСЗЯО та інституційного аудиту закладу освіти	1	2			3
Тема 2.2. Внутрішній моніторинг якості освіти як складова ВСЗЯО в ЗЗСО: нормативні вимоги, організація проведення, документаційне забезпечення та коригування освітньої діяльності	1	2			3
Тема 2.3. Самооцінювання освітніх та управлінських процесів. Методи збору інформації, дослідницькі інструменти та порядок проведення		4			4
Тема 2.4. Академічна доброчесність як складова ВСЗЯО	2				2
Разом за модулем	4	8			12
Підсумкові заходи (тестування, конференція з обміну досвідом)				4	4
Усього	9	17		4	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Тема 1.1. Стратегія розвитку закладу освіти та стратегія цифрової трансформації. Менеджмент 4.0, перехід до менеджменту 5.0

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. Особливості переходу від менеджменту 4.0 до менеджменту 5.0 як парадигми управління, орієнтованої на людину, стійкий розвиток, синергію людини з технологіями (ШІ, роботи) в рамках Індустрії 5.0.

Тема 1.2. Стратегічний аналіз та мікс-аналітика в стратегічному управлінні закладом освіти. Стратегічне планування. Моделювання стратегії розвитку школи

Сучасні методики аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти: SWOT-аналіз; PEST-аналіз зовнішнього середовища; GAP-аналіз; пошук ресурсів для подолання розривів; SNW-підхід до внутрішнього аудиту; визначення «стратегічного ресурсу»; методика «5 чому?» і діаграма Ісікави; бенчмаркінг в освіті (техніка порівняльного аналізу показників свого закладу з кращими практиками лідерів для впровадження інновацій). 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?» (графічний конструктор для аналізу причин проблемних зон); 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; 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 стратегічному плануванні, моделюванні стратегії розвитку та в управлінні закладом.

Тема 1.3. 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 1.4. Управлінські рішення з урахуванням існуючих альтернатив і ризиків. Промптинг управлінських рішень

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. Можливості та обмеження використання інструментів штучного інтелекту для підвищення якості управлінських рішень. Практичні кейси використання ШІ для підтримки управлінських рішень. Промптинг управлінських рішень. Універсальні формули промптингу. 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. Внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯО). Синергія ВСЗЯО та інституційного аудиту закладу освіти

Управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти та її складові. Розроблення та затвердження положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечення її функціонування. Інституційний аудит як зовнішнє оцінювання якості освітніх та управлінських процесів у закладі освіти. Мета, завдання та структура інституційного аудиту. Напрями оцінювання освітніх і управлінських процесів. Державний нагляд (контроль). Вплив результатів інституційного аудиту на роботу школи.

Тема 2.2. 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. Використання результатів моніторингу для прийняття управлінських рішень.

Тема 2.3. Самооцінювання освітніх та управлінських процесів. Методи збору інформації, дослідницькі інструменти та порядок проведення

Самооцінювання діяльності закладу загальної середньої освіти. Методи збору інформації та інструменти для вивчення освітніх і управлінських процесів у закладі освіти. Форми та порядок проведення самооцінювання. Методи коригування управлінської й освітньої діяльності. Процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності. Прийняття управлінського рішення на основі результатів самоаналізу, рефлексії, контролю й оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Тема 2.4. 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. Добročесність у професійному розвитку керівника та вчителя закладу загальної середньої освіти. Оцінювання та самооцінювання на засадах академічної добročесності й академічної свободи. Положення про академічну добročесність як етичний кодекс закладу освіти: особливості управлінської діяльності зі створення та імплементації.

Підсумкові заходи

Контроль знань (тестування)

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

Конференція з обміну досвідом

Презентація результатів професійної діяльності та набутого досвіду. Представлення практичних напрацювань, обговорення актуальних питань стратегічного розвитку закладу, 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 «ІІІ-асистент директора». Підготувати цикл управлінських рішень із використанням інструментів штучного інтелекту. Здійснити критичний аналіз отриманих результатів та визначити можливості застосування ІІІ у власній управлінській практиці.

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

5. Вправа «Бренд закладу». Використовуючи модель Саймона Сінека, слухачі формують відповіді на питання: «Чому ми існуємо?» (місія), «Як ми це робимо?» (цінності), «Що саме ми пропонуємо?» (продукт) та створюють основу для бренду закладу.

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 «Дерево результатів (OKR)». Слухачі формулюють одну амбітну стратегічну ціль та 3–4 ключові результати (Key Results) з конкретними показниками, за якими можна буде виміряти успіх її досягнення протягом року.

8. Вправа «Грантовий конструктор». Слухачі розробляють логіко-структурну матрицю проекту для залучення інвестицій у розвиток закладу.

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

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

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

12. Вправа «Спільне та відмінне» в категоріях: «управління закладом освіти» та «стратегічне управління закладом освіти».

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

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

15. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) сайтів трьох успішних закладів освіти вашого регіону. Які стратегічні переваги вони транслюють?

16. Розробка комунікаційної карти для анонсування непопулярного рішення в колективі (наприклад, зміна системи нарахування премій).

17. Критичний аналіз чинної стратегії власного закладу на відповідність критеріям SMART та принципам сталого розвитку.

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 проведення моніторингу якості освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54.

6. 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>

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

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

9. 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>

Основна література

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

2. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 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., Бенета 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. 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.shcho.do.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf>

7. 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.

8. 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>

9. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій ІІІ 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>

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

11. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти: нормативно-правова база та методичні рекомендації / уклад. та розр. Білошицький С., Мітягіна С. Хмельницький: ХОППО ім. А. Назаренка. 2025. 32 с.

12. Соціологічна служба в закладі ЗСО як елемент ВСЗЯО: педагогіко-управлінський потенціал, технології діяльності, порядок організації // Авт.-уклад. Білошицький С.В., Мітягіна С.С. Хмельницький: ХОППО ім. А. Назаренка. 2023. 72 с.

13. Управління закладом освіти в умовах розбудови Нової української школи і нових суспільних викликів: досвід та перспективи: зб. м-лів ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. /за ред. В. В. Гуменюк, С.В.Білошицького. Хмельницький : ХОППО, 2025. 288 с. URL: <https://hoippo.km.ua/?p=14396>

Додаткова література

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

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

2. 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.

3. 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 ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (Рівне, 13 грудня 2024). Рівне : РОППО, 2024. С. 18 - 21. URL :

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

4. 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

5. 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%B%D0%B8%D0%BA.pdf>

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

7. 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)

8. Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи /М-али Всеукр. наук.-практ. конф. : за заг. ред. В. В. Гуменюк. Хмельницький : ОППО, 2020. 366 с. URL : https://drive.google.com/file/d/1SgCL8MqUHFu70HsNnrzjYpt_eOAvJaTM/view

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