

**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

СХВАЛЕНО

вченою радою Комунального
закладу «Інститут післядипломної
педагогічної освіти Чернівецької
області»

Протокол № 5 від 23.12.2025

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказ Комунального закладу
«Інститут післядипломної
педагогічної освіти Чернівецької
області»

Від «20» грудня 2025 р. № 163/09
в.о. директора КЗ «ІППОЧО»

Наталія КУРИШ



ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації керівників закладів освіти,
що забезпечують здобуття базової середньої освіти
**«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ:
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ТА МЕРЕЖЕВА ПАРТНЕРСЬКА
ВЗАЄМОДІЯ»**

Чернівці – 2025

Розробники: Комунальний заклад «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області» (Куриш Н.К., канд. пед. наук, в.о. директора Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області»); Ткач А.В., завідувач науково-методичного центру освітнього менеджменту Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області»; Бабин Е.П., методист науково-методичного центру освітнього менеджменту Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області»).

Напрямок підвищення кваліфікації: підвищення кваліфікації керівників 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 МОНУ від 12.10.2022 № 905).

Термін дії програми: з 30.12.2025 до 29.12.2030 року.

Рецензенти:

Поляк Олександра, кандидат наук державного управління, доцент кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області».

Фесік Людмила, кандидат педагогічних наук, директор Чернівецького політехнічного фахового коледжу.

© КЗ «ІППОЧО»,
Куриш Наталія,
Ткач Алла,
Бабин Емілія

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми.

Розроблення програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти, «Сучасний менеджмент освіти: технологічний підхід та мережева партнерська взаємодія» (далі - Програма) зумовлене швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, цифровізації, поступовим переходом до децентралізації суспільства та необхідністю переосмислення управлінських парадигм у контексті реалізації реформи «Нова українська школа» на рівні базової середньої освіти. В умовах динамічних суспільних трансформацій та безпекових викликів, заклад освіти має бути відкритою екосистемою, що потребує керівника, який готовий до управління закладом освіти на засадах сучасної теорії менеджменту, організації освітнього процесу за державними освітніми стандартами в контексті реформування системи освіти.

Перехід до технологічного підходу в управлінні є відповіддю на запит суспільства щодо прозорості та ефективності освітніх послуг. Це передбачає відмову від стихійного адміністрування на користь науково-обґрунтованих управлінських алгоритмів, впровадження систем внутрішнього забезпечення якості освіти та прийняття рішень на основі аналізу даних (Data-driven management). Лише володіючи сучасним інструментарієм стратегічного планування та моніторингу, керівник може забезпечити сталий розвиток закладу в сучасних умовах.

Розвиток мережевої партнерської взаємодії стає визначальним фактором життєздатності сучасного закладу загальної середньої освіти. Вимоги до якісного надання освітніх послуг спонукають керівників виходити за межі локального управління та будувати горизонтальні зв'язки з іншими освітніми установами, органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, громадськими організаціями тощо. Створення такого партнерського простору дозволяє ефективно використовувати кадровий потенціал, спільну інфраструктуру та цифрові платформи, що є важливим для забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

З огляду на це, програма спрямована на подолання розриву між традиційними методами керівництва та сучасними вимогами до професійної компетентності менеджера освіти. Вона фокусується на розвитку здатності керівника діяти як лідер змін, що вміє інтегрувати інноваційні технології в управлінський цикл та утворювати синергію через мережеву взаємодію заради успіху кожного здобувача освіти.

Програму укладено відповідно до Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», що затверджений наказом Міністерства економіки від 17.09.2021 року № 568-21, Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які

впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженої наказом МОНУ від 12.10.2022 № 905.

Програма розроблена з урахуванням положень законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», постанов Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 року № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності», від 14 грудня 2016 року № 988-р «Про затвердження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року», від 21 серпня 2019 року № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників» (зі змінами), наказу Міністерства розвитку економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», наказу Міністерства освіти і науки України від 12 жовтня 2022 року № 905 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти», інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладів освіти.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти.

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

Особливості реалізації програми.

Навчання за Програмою – 1-2 тижні, з інтенсивним графіком навчання. До викладання залучаються педагогічні та науково-педагогічні працівники Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області», керівники-практики закладів загальної середньої освіти області. У процесі навчання слухачі поступово знайомляться з матеріалами модулів, виконують практичні та тестові завдання, творчу роботу, що допомагає впевнитися у розумінні змісту та здатності застосувати набуті знання, уміння та навички в управлінській діяльності. Завершальним елементом навчання є презентація творчої роботи під час підсумкових заходів та отримання на неї зворотного зв'язку від слухачів.

Також передбачено взаємооцінювання творчої роботи, яке сприяє розвитку вмінь робити самоаналіз і навчатися один в одного.

Слухачі мають можливість додатково опрацювати матеріали до модулів, які розміщені на онлайн-платформі Moodle. Вони виконують усі види навчальної діяльності, результати яких фіксуються безпосередньо на цій платформі й ураховуються під час видачі відповідного документа.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: інституційна (очна (денна), очна із використанням можливостей дистанційних технологій навчання, заочна, дистанційна), дуальна, на робочому місці.

Освітній процес за Програмою передбачає поєднання синхронних інтерактивних занять (очно або дистанційно) та індивідуальної роботи учасників, зокрема з використанням онлайн-платформ.

Інтерактивні заняття об'єднують лекційне представлення матеріалу та його практичне застосування і можуть проводитися в очному або онлайн-форматі через:

- семінари, вебінари та онлайн-лекції на платформі Zoom, MS Teams, Google Meet тощо;
- віртуальні / очні практичні заняття (вправи та розбір кейсів у реальному часі, колективна робота над виконанням завдань);
- групові тематичні дискусії з використанням інтерактивних інструментів (чат, опитування, спільні онлайн-документи);
- взаємодія в онлайн-форматі (з використанням інтерактивних інструментів, таких як Google Docs, Miro, Mentimeter або Padlet);
- очні заняття в навчальній аудиторії.

Індивідуальна робота слухачів передбачає виконання практичних завдань, вправ та тестів, спрямованих на закріплення матеріалу та перенесення його в практичну площину. Завдання можуть виконуватися з використанням онлайн- або офлайн-інструментів, що забезпечують можливість самостійного темпу роботи, рефлексії та отримання зворотного зв'язку.

Мета підвищення кваліфікації: забезпечення неперервного професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти (далі - ЗЗСО) відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р., удосконалення раніше набутих та/або набуття нових компетентностей, необхідних для організації освітнього процесу відповідно до державних освітніх стандартів та чинної нормативно-правової бази.

Завдання підвищення кваліфікації:

- забезпечити розвиток ціннісного ставлення керівників закладів освіти до управлінської діяльності в умовах соціальних та освітніх змін;
- поглибити й розширити знання керівників закладів загальної середньої освіти щодо технологізації управлінської діяльності, що забезпечує якісні зміни в організації освітньої діяльності та створює передумови для інноваційних перетворень у сучасній шкільній системі;
- визначити стратегічні вектори модернізації управлінської діяльності керівників закладів освіти на засадах партнерства та мережевої взаємодії учасників освітнього процесу;
- обґрунтувати та спроектувати модель цифрової трансформації управління закладом освіти, що поєднує стратегічне планування, оптимізацію документообігу та формування позитивного іміджу через ефективну інформаційну політику в умовах сучасних реформ;

- спроектувати безперервний професійний розвиток освітнього менеджера в умовах концепції «освіта впродовж життя», застосовуючи інноваційні технології та ефективні управлінські рішення;
- сформуванню комплексну систему партнерської взаємодії в закладі освіти шляхом поєднання колегіального прийняття рішень, громадського самоврядування та впровадження сучасних стратегій толерантного спілкування;
- розробити індивідуальну траєкторію безперервного професійного розвитку керівника, інтегрувавши в систему самоменеджменту сучасні цифрові управлінські ресурси та інструменти кібербезпеки для забезпечення ефективної діяльності в інформаційному просторі.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться.

ЗК. Загальні компетентності (ЗК.02):

ЗК.02 Здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами, попереджування та розв'язання конфліктів (соціальна компетентність)

Професійні компетентності:

A1 Нормативно-правова (A1.2).

A1.2 Здатність проектувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти.

A2 Компетентність стратегічного управління закладом освіти (A2.2).

A2.2 Здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування.

В3 Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В3.1, В3.2).

В3.1 Здатність організовувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості та толерантності.

В3.2 Здатність здійснювати прозору та відкриту інформаційну політику.

Д2 Здатність до навчання впродовж життя (Д2.1, Д2.2)

Д2.1 Здатність до здійснення самомотивації, саморозвитку й самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Д2.2 Здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку впродовж життя

Д3 Інформаційно-цифрова компетентність (Д3.1, Д3.2, Д3.3).

Д3.1 Здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в управлінській діяльності

Д3.2 Здатність ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) ресурси.

Д3.3 Здатність керувати процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання.

Очікувані результати підвищення кваліфікації.

Після завершення курсу слухачі можуть ефективно поєднувати стратегічне бачення з практичним інструментарієм управління.

Слухачі знають:

Т.1.1. Основні напрями технологізації: стратегічне планування та проєктний менеджмент, цифровізація управління (CRM-системи, онлайн-моніторинг), використання освітніх платформ і систем внутрішнього забезпечення якості освіти, data-аналіз для прийняття управлінських рішень, HR-технології в управлінні педагогічним колективом.

Т.1.2. 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 закладів загальної середньої освіти.

Т.1.3. Види документації в закладі освіти. Вимоги до ведення документування, номенклатури справ. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Т.1.4. Вимоги до розміщення інформації на веб-сайті закладу освіти (у разі відсутності – на веб-сайті засновника). Терміни і форми інформування.

Т.2.1. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування в закладі освіти. Форми участі громадськості в управлінні, основні принципи та напрями діяльності органів громадського самоврядування.

Т.2.2. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності педагогічної ради.

Т.2.3. Вимоги до звіту керівника закладу освіти.

Т.3.1. Організаційно-педагогічні умови професійного розвитку керівних кадрів. Особливості створення і функціонування професійних спільнот, механізми їхньої підтримки.

Т. 3.2. Цифрові середовища, професійні онлайн-спільноти та електронні (цифрові) ресурси для безперервного професійного розвитку впродовж життя. Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси для здійснення планування та контролю щодо забезпечення освітнього процесу.

Т.3.3. Ознаки безпечного цифрового освітнього середовища. Основи функціональної грамотності у використанні цифрових пристроїв, їх базового програмного забезпечення, онлайн-сервісів мережі «Інтернет».

Слухачі уміють:

Т.1.1. Застосовувати управлінські технології, алгоритми, цифрові платформи й аналітичні інструменти у своїй діяльності.

Т.1.2. Забезпечувати проведення опитування, анкетування, бесід, інтерв'ювання широкого кола представників громади для вироблення та коригування стратегії (у т.ч. місії, візії) розвитку закладу.

Т.1.3. Формувати накази, створювати систему збору й накопичення необхідної для номенклатури справ інформації. Здійснювати організаційні заходи щодо документування управлінської інформації, контролювати дотримання вимог щодо порядку ведення документування.

Т.1.4. Розміщувати інформації на веб-сайті закладу освіти (у разі відсутності – на веб-сайті засновника). Оприлюднювати публічну інформацію щодо діяльності закладу освіти на його веб-сайті (з-за відсутності – на сайті засновника), зокрема щодо фінансово-господарської діяльності закладу освіти.

Т.2.1. Сприяти та створювати умови для діяльності органів громадського самоврядування (органів самоврядування працівників закладу освіти, здобувачів освіти, органам батьківського самоврядування тощо) щодо вирішення питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту прав та інтересів його учасників, організації дозвілля та оздоровлення тощо.

Т.2.2. Модернізувати структуру педради, забезпечувати легітимність рішень, впроваджувати інновації через колегіальність та створювати прозору систему управління.

Т.2.3. Щороку звітувати на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти.

Т.3.1. Складати індивідуальний план професійного розвитку, визначати його оптимальні зміст і форми. Визначати ефективні форми взаємодії із професійними спільнотами та асоціаціями, активно долучатися до їхньої діяльності.

Т.3.2. Використовувати цифрові технології та пристрої, їх базове програмне забезпечення, працювати з операційними системами, онлайн-сервісами, застосунками, файлами, мережею «Інтернет» для планування, ведення документації, здійснення контролю, аналізу, інтерпретації інформації про забезпечення освітнього процесу.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

Оцінювання результатів навчання слухачів у межах програми здійснюється з метою перевірки досягнення визначених результатів навчання та сформованості загальних та професійних компетентностей.

Система оцінювання базується на поєднанні автоматизованого тестування, виконання практичних завдань, самооцінювання та взаємооцінювання і передбачає використання формуального зворотного зв'язку.

Оцінювання здійснюється за моделлю «зараховано / не зараховано».

Для зарахування результатів навчання слухач обов'язково повинен виконати такі компоненти:

- тестування за результатами навчання програми. Слухач проходить підсумковий тест у цифровому середовищі програми, який охоплює ключові поняття, підходи та інструменти, передбачені програмою. Тест містить не менше 20-ти завдань різних типів. Мінімальний прохідний бал - 70 % від максимально можливого;

- індивідуальна творча робота. Слухач розробляє творчу роботу (план управлінської/методичної/виховної активності, план роботи / стратегії розвитку закладу освіти, фрагмент освітньої / навчальної програми, зразок різного роду Положень тощо). Творча робота оцінюється за встановленими критеріями якості (відповідність цілям, структурованість, практичність, узгодженість елементів);

- взаємооцінювання та надання зворотного зв'язку. Слухач здійснює аналіз і надає конструктивний зворотний зв'язок щонайменше на одну роботу іншого учасника програми відповідно до запропонованої рубрики або чек-листу. Цей компонент спрямований на розвиток умінь професійної рефлексії та оцінювання якості освітніх рішень;

- самооцінювання. Слухач заповнює форму самооцінювання, у якій відображає рівень досягнення результатів навчання та власний прогрес у межах програми;

- участь у синхронних та асинхронних активностях. Для зарахування необхідна участь щонайменше у 75 % запланованих синхронних онлайн-сесій та виконання ключових асинхронних завдань програми.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат затвердженого зразка із зазначенням прізвища, ім'я, по батькові педагогічного/науково-педагогічного працівника, який пройшов підвищення кваліфікації; форма, вид, тема (напрямок, найменування) підвищення кваліфікації та обсяг (тривалість) у годинах або кредитах ЄКТС; опис досягнутих результатів навчання; дата видачі та обліковий запис документа про підвищення кваліфікації.

Результати навчання за програмою вважаються зарахованими, якщо слухач:

- набрав не менше **70 %** правильних відповідей у підсумковому тесті;
- виконав і подав індивідуальну творчу роботу;
- надав зворотний зв'язок до роботи іншого учасника;
- заповнив форму самооцінювання;
- узяв участь у не менше ніж **75 %** синхронних навчальних заходів.

За умови виконання всіх зазначених вимог слухач отримує сертифікат про підвищення кваліфікації встановленого зразка із зазначенням обсягу програми (кредитів ЄКТС).

Вартість: 750 грн.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено поєднання синхронних інтерактивних занять (очно або дистанційно) та індивідуальної роботи учасників з використанням онлайн-платформи.

Інтерактивні заняття об'єднують лекційне представлення матеріалу та його практичне застосування і можуть проводитися в очному або онлайн-форматі. Курс містить тренінгові та практичні заняття, самостійну роботу та контрольні заходи. Курс має два опитування – вхідне/вихідне – для збору зворотного зв'язку від учасників.

Самостійна робота передбачає опрацювання теоретичного навчального матеріалу з тем лекцій, виконання тестових завдань, практичної та творчої роботи.

Зміст Програми складається з 3-х модулів та 10-ти тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20-ти питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, – 140. Прохідний бал – 90.

Програма розрахована на 30 год. З них: 6 год – лекційні заняття, 10 год – тренінгові заняття, 10 год – практична робота, 2 год – самостійна робота, 2 год – контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

| НАЗВА навчальних тем | Лекції | Тренінгові заняття | Практичні заняття | Самостійна робота | Контрольні заходи | Всього годин |
|---|--------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| МОДУЛЬ 1. Технологізація управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої | | | | | | |
| Тема 1.1. Технологічне забезпечення управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти: виклики та стратегії модернізації. | 1 | | 1 | | | 2 |
| Тема 1.2. Стратегія цифрової трансформації закладу загальної середньої освіти. | 1 | | 1 | | | 2 |
| Тема 1.3. Документообіг у закладі загальної середньої освіти: ефективні управлінські рішення. | | 2 | | 1 | 0,25 | 3,25 |

| | | | | | | |
|---|----------|-----------|-----------|----------|-------------|--------------|
| Тема 1.4. Роль інформаційної політики закладу освіти в забезпеченні іміджу та наданні якісних освітніх послуг. | 1 | | 1 | | 0,25 | 2,25 |
| <i>Разом за модулем</i> | 3 | 2 | 3 | 1 | 0,5 | 9,5 |
| МОДУЛЬ 2. Партнерська та мережева взаємодія учасників освітнього процесу | | | | | | |
| Тема 2.1. Діяльність органів громадського самоврядування на засадах відкритості та толерантності. | 1 | | 1 | 1 | | 3 |
| Тема 2.2. Педагогічна рада: діяльність та роль у прийнятті управлінських рішень. | | 4 | | | 0,25 | 4,25 |
| Тема 2.3. Сучасні стратегії спілкування керівника закладу освіти з учасниками освітнього процесу. | | 4 | | | | 4 |
| <i>Разом за модулем</i> | 1 | 8 | 1 | 1 | 0,25 | 11,25 |
| МОДУЛЬ 3. Безперервний професійний розвиток освітнього менеджера: від персональної траєкторії до мережевої взаємодії | | | | | | |
| Тема 3.1. Умови та ресурси професійного розвитку керівника впродовж життя. | 1 | | 1 | | 0,25 | 2,25 |
| Тема 3.2. Сучасні технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси в системі самоменеджменту керівника | | | 2 | | | 2 |
| Тема 3.3. Кібербезпека та цифрова гігієна керівника. | 1 | | 1 | | | 2 |
| <i>Разом за модулем</i> | 2 | | 4 | | 0,25 | 6,25 |
| Підсумкові заходи | | | 2 | | 1 | 3 |
| Усього | 6 | 10 | 10 | 2 | 2 | 30 |

Опрацювання навчальних матеріалів, виконання контрольних заходів та розроблення індивідуальної творчої роботи здійснюється в межах годин самостійної роботи слухачів.

Контрольні заходи за кожною темою реалізуються викладачем через консультування слухачів, надання коментарів та коригування роботи під час створення індивідуальної творчої роботи, аналіз відгуків на роботи колег, аналіз результатів тестування тощо.

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Технологізація управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої

Тема 1.1. Технологічне забезпечення управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти: виклики та стратегії модернізації.

Сутність технологізації управління. Системне застосування управлінських технологій, алгоритмів, цифрових платформ і аналітичних інструментів у діяльності керівника.

Основні напрями технологізації: стратегічне планування та проєктний менеджмент; цифровізація управління (CRM-системи, онлайн-моніторинг); використання освітніх платформ і систем внутрішнього забезпечення якості освіти; data-аналіз для прийняття управлінських рішень; HR-технології в управлінні педагогічним колективом.

Тема 1.2. Стратегія цифрової трансформації закладу загальної середньої освіти.

Стратегія цифрової трансформації. 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 закладу загальної середньої освіти.

Методики організації та проведення опитування, анкетування, бесіди, інтерв'ювання респондентів із числа широкої громадськості для вироблення і коригування стратегії цифрової трансформації (у т.ч. візії, місії) розвитку закладу.

Тема 1.3. Документообіг у закладі загальної середньої освіти: ефективні управлінські рішення.

Види документації в закладі освіти. Вимоги щодо ведення документування, номенклатури справ. Реалізація управління закладом освіти через розробку документів на основі типових. Внутрішній документообіг: прийняття ефективних управлінських рішень.

Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Електронний документообіг. Цифрові ресурси менеджменту документів.

Тема 1.4. Роль інформаційної політики закладу освіти в забезпеченні іміджу та наданні якісних освітніх послуг.

Створення та ведення відкритих та загальнодоступних інформаційних ресурсів у закладі освіти для інформування учасників освітнього процесу, представників освітнього процесу, представників громади, первинних профспілкових організацій, працівників державної служби якості щодо основних аспектів діяльності. Вимоги до розміщення інформації на веб-сайті закладу освіти (у разі відсутності на веб-сайті засновника). Терміни і форми інформування.

Оприлюднення публічної інформації щодо діяльності закладу освіти на його веб-сайті (з-за відсутності - на сайті засновника), зокрема щодо фінансово-господарської діяльності закладу освіти, відповідно до чинних нормативно-правових документів і законодавчих актів.

МОДУЛЬ 2. Партнерська та мережева взаємодія учасників освітнього процесу

Тема 2.1. Діяльність органів громадського самоврядування на засадах відкритості та толерантності.

Органи громадського самоврядування: їх діяльність та роль у вирішенні питання організації освітнього процесу та наданні якісних освітніх послуг. Налагодження соціальної взаємодії всіх учасників освітнього процесу щодо захисту їх прав та інтересів, організації дозвілля й оздоровлення. Форми участі громадськості в управлінні, що забезпечують демократичний характер освітнього процесу: рада закладу, батьківський комітет, учнівське самоврядування, піклувальна рада.

Основні принципи діяльності: відкритість, толерантність.

Основні напрями діяльності: участь у формуванні стратегії розвитку закладу; контроль за дотриманням прав учасників освітнього процесу; підтримка соціальних та виховних проєктів; сприяння партнерству між школою та громадою; розгляд конфліктних ситуацій та пошук шляхів їх розв'язання.

Тема 2.2. Педагогічна рада: діяльність та роль у прийнятті управлінських рішень.

Визначення ролі педагогічної ради як «двигуна» змін. Діяльність педагогічної ради щодо вирішення питання організації освітнього процесу та наданні якісних освітніх послуг. Забезпечення демократичного й колегіального характеру управління закладам, прозорості управління, ефективного прийняття рішень, спрямованих на розвиток школи та підвищення якості освіти.

Тема 2.3. Сучасні стратегії спілкування керівника закладу освіти з учасниками освітнього процесу.

Ознаки та чинники успішного спілкування. Критерії ефективності спілкування.

Основні форми, засоби і стратегії спілкування. Опанування керівником технік ефективної комунікації для запобігання конфліктам та прийняття справедливих рішень. Налагодження комунікації з батьками, колегами, іншими фахівцями з метою підтримки здобувачів освіти в освітньому процесі, створення комфортних умов для їх навчання.

Формати комунікації керівника: безпосереднє спілкування (офлайн), спілкування за допомогою електронних засобів комунікації (онлайн).

Щорічне звітування керівника закладу освіти про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти. Вимоги до звіту керівника. Структура звіту. Форми та види звітування.

МОДУЛЬ 3. Безперервний професійний розвиток освітнього менеджера: від персональної траєкторії до мережевої взаємодії

Тема 3.1. Умови та ресурси професійного розвитку керівника впродовж життя.

Проектування власного професійного розвитку, індивідуальний план професійного розвитку.

Особливості створення і функціонування професійних спільнот, механізми їхньої підтримки. Професійні онлайн-спільноти та електронні (цифрові) ресурси для безперервного професійного розвитку впродовж життя. Цифрові сервіси для планування власного професійного розвитку. Використання цифрових ресурсів для планування та оптимізації таймменеджменту.

Тема 3.2. Сучасні технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси у системі самоменеджменту керівника.

Класифікація електронних (цифрових) освітніх ресурсів та їх призначення. Призначення електронних (цифрових) управлінських ресурсів. Добір та оцінювання ефективності електронних (цифрових) освітніх і управлінських ресурсів для досягнення навчальних цілей. Модифікація та створення електронних (цифрових) освітніх і управлінських ресурсів.

Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси для здійснення планування, контролю за забезпеченням освітнього процесу, ведення документації, контролю, аналізу, інтерпретації інформації про забезпечення освітнього процесу. Використання цифрових сервісів і технологій з метою розбудови цифрового освітнього середовища закладу (класу).

Тема 3.3. Кібербезпека та цифрова гігієна керівника.

Цифрове освітнє середовище закладу освіти. Правила безпеки в цифровому середовищі, недоліки впливу цифрової інформації на учасників освітнього процесу. Персональні та корпоративні дані, їх конфіденційність. Формування навичок цифрової гігієни для захисту персональних та управлінських даних.

Правила критичного оцінювання інформації. Медіаграмотність. Кібербезпека та кібергігієна. Відповідальна та безпечна поведінка в цифровому просторі.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань.

1. Презентуйте SWOT-аналіз роботи Вашого освітнього закладу.
2. Підготуйте наказ про затвердження рішення педагогічної ради (тему вибираєте самостійно).
3. Складіть індивідуальний план професійного розвитку.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01. 2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження КМУ від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.12.2025).
3. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти: Постанова КМУ від 30 вересня 2020 р. № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.12.2025).
4. Про підвищення кваліфікації педагогічних працівників, які здійснюватимуть освітній процес у другому циклі базової середньої освіти (базове предметне навчання) відповідно до Державного стандарту базової середньої освіти: затв.наказом МОНУ від 28.08.2024 №1223. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pedahohichnykh-pratsivnykiv-iaki-zdiisniuvatymut-osvitnii-protses-u-druhomu-tsykli-bazovoi-serednoi-osvity-bazove-predmetne-navchannia-vidpovidno-do-derzhavno> (дата звернення: 08.12.2025).
5. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: затв.наказом МОНУ від 17 вересня 2021 року № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти: наказ МОНУ від 12.10.2022 № 905. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/661/694/e87/661694e87dddb429450082.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

Основна література

1. Горішна О. М. Алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти / О. М. Горішна // Імідж сучасного педагога. 2021. № 2 (197), 5-11. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2\(197\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2(197)-5-11) (дата звернення: 06.12.2025).
2. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник [Ел.ресурс]. URL : <http://bit.ly/2PGJONf> (дата звернення: 08.12.2025).

3. Калініна Л. Інформатизація управління закладами освіти як один із головних способів розвитку / Л. Калініна// Директор школи. 2019. № 11(851). С. 58-65.
4. Куриш Н.К. Професійний розвиток керівника закладу освіти: змістова складова та інструменти вимірювання. *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.99-107.
5. Куриш Н. К. Безперервний професійний розвиток педагога Нової української школи: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. №13(1). С. 29–39. URL: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i1-004> (дата звернення: 05.12.2025).
6. Куриш Н.К. Професійний розвиток керівника закладу освіти: змістова складова та інструменти вимірювання. *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.99-107.
7. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти / Н. В. Любченко // 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) (дата звернення: 07.12.2025).
8. Реалізація ідей педагогіки співробітництва в навчально-виховному процесі. URL: <https://studfiles.net/preview/6824551/page:8/> (дата звернення: 03.12.2025).
9. Рекомендації Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини з питань додержання конституційного права людини і громадянина на доступ до інформації / Олексіюк Т., Опришко Л., Буртник Х., Барвіцький В., Кабанов О. // Рада Європи. 2020. 336 с. URL: <https://rm.coe.int/recomendations-final-10-02-21/1680a165f7> (дата звернення: 07.12.2025).
10. Самовдосконалення. Як стати успішним керівником. URL: <https://cutt.ly/pyeASXv> (дата звернення: 07.12.2025).

Додаткова література

1. Денисенко О. Накази з кадрових питань: оформляємо без помилок / Олександр Денисенко // Практика управління закладом освіти. 2022. № 1. URL: <https://m.edirshkoly.mcfrr.ua/945958?forceDeviceType=1> (дата звернення: 07.12.2025).
2. Дослідження щодо впровадження реформи НУШ у пілотних закладах освіти (базова школа): інформаційно-аналітичні матеріали / ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2022. 94 с.

3. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти. 2024. 61 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shc.hodo.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf> (дата звернення: 06.12.2025).
4. Литвинова С. Г. Цифровий поступ закладів загальної середньої освіти дистанційна форма навчання: наукова доповідь на вебконференції «Учені НАПН України - українським вчителям», 27 серпня 2020 р. // Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2) [Ел.ресурс]. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-12-3> (дата звернення: 12.12.2025).
5. 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.
6. Навчально-методичний збірник-тренажер з питань вивчення законодавства України у сфері загальної середньої освіти для керівників та педагогічних працівників закладів освіти, працівників органів управління освітою та методичних установ, а також усіх, хто цікавиться питаннями нормативно-правового забезпечення системи освіти. Упорядники: Моравська Н. С., Ящишин І. В., Музика М. С., Ручаковський А. М.: управління Державної служби якості освіти у Тернопільській області. – 2020.
7. Нова українська школа: від теорії до практики: збірник статей І Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Чернівці, 28 жовт. 2022 р.) / редкол.: Бирка М.Ф., Білянін Г.І., Богачик Т.С., Вamuш А.А., Куриш Н.К., Мороз Т.В., Унгурян І.К., Федунувич-Швед О.Т., Чухненко П.С. Чернівці, 2022. 769 с.
8. Нова українська школа: від теорії до практики: збірник статей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Чернівці, 26 жовт. 2023 р.) / редкол.: Куриш Н.К., Богачик Т.С., Унгурян І.К., Вamuш А.А., Чухненко П.С., Юзькова В.Д., Сахновський О.Є., Семчук А.Р., Чебаник В.І., Голева А.О. Чернівці : ППОЧО, 2023. 404 с.
9. Пересунько В. І. Делегування та самоменеджмент як технології демократизації персоналом [Електронний ресурс]. - URL: [www.khibs.edu.ua/1\(6\)2009/R5/2.pdf](http://www.khibs.edu.ua/1(6)2009/R5/2.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).