

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Директор ІПК ДВНЗ «ПДТУ»

Вадим БУРКО



**ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

**«ПРОФЕСІЙНИЙ СТАРТ КЕРІВНИКА:
СИСТЕМНА ПІДГОТОВКА НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ДИРЕКТОРІВ
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

обсяг — 90 годин (3 кредити ЄКТС)

Дніпро — 2026

«ПРОФЕСІЙНИЙ СТАРТ КЕРІВНИКА: СИСТЕМНА ПІДГОТОВКА НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ДИРЕКТОРІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»

Розробник: Амелюницька Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

Напрямок підвищення кваліфікації: Підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти

Розроблено на основі типової програми: Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 16.09.2022 № 817.

Термін дії програми: 2026–2031 рр.

Рецензенти:

Колосок Валерія Михайлівна, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»;

Горохова Тетяна Вадимівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

1.1. Актуальність програми

Відповідно до частини четвертої статті 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу загальної середньої освіти (крім приватного закладу) зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин. Ця норма визначає безумовну потребу в освітніх програмах, здатних забезпечити швидку та якісну професійну адаптацію новопризначеного управлінця.

Процес децентралізації влади актуалізує проблему кадрового забезпечення, готового до змін. Успішне вирішення проблеми доступності та якості освіти для мешканців громад перебуває у прямій залежності від рівня сформованості загальних і професійних компетентностей директорів закладів загальної середньої освіти, що відповідають Професійному стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21).

Початок управлінської кар'єри новопризначеного керівника в сучасній Україні збігається з періодом підвищеної відповідальності. Соціокультурний ландшафт, змінений реаліями воєнного стану, вимагає від директора не лише операційного адміністрування, а й здатності бути лідером стійкості та менеджером змін, який забезпечує безперервність освітнього процесу, безпеку учасників освітнього процесу та інноваційний поступ закладу в умовах високої невизначеності.

Зміст програми базується на інтеграції кращих європейських практик (зокрема напрацювань українсько-фінського проекту «Фінська підтримка реформи української школи» / «Навчаємось разом») та національного нормативно-правового базису: Законів України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту», Професійного стандарту керівника, Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800), Порядку реалізації експериментального проекту щодо закупівлі послуг з підвищення кваліфікації та супервізії педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти (постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2025 № 1439), Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа».

1.2. Цільова група

Новопризначені керівники (директори) та заступники керівників закладів загальної середньої освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти; особи, зараховані до кадрового резерву на керівні посади в

зкладах загальної середньої освіти; фахівці інших галузей, які претендують на посаду керівника закладу освіти.

Програма не передбачає вимог до попереднього управлінського досвіду слухачів. Очікувані результати навчання можуть різнитися залежно від рівня сформованості професійних компетентностей учасників на початок навчання.

1.3. Обсяг (тривалість) підвищення кваліфікації

90 годин (3 кредити ЄКТС), у тому числі:

- лекційні заняття – 6 годин;
- практичні заняття – 60 годин;
- самостійна робота – 24 години (з них 1,5 години – підсумкове тестування за модулями).

Програма складається з трьох модулів обсягом 1 кредит ЄКТС (30 годин) кожен. Модулі можуть опановуватися послідовно як цілісний курс або окремо – за вибором слухача чи замовника послуг.

1.4. Особливості реалізації програми

Суб'єкт підвищення кваліфікації: Інститут підвищення кваліфікації ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

Освітню програму розроблено на основі Типової програми (наказ МОН України від 16.09.2022 № 817) зі збереженням її тримодульної структури, переліку тем, поділу кожного модуля на інваріантну та варіативну частини, а також обсягу кожного модуля. Авторське оновлення змісту здійснено в межах 30 % і реалізується всередині тем Типової програми за такими наскрізними лініями:

- людиноцентричне управління – трансформаційне та дистрибутивне лідерство, емоційний інтелект керівника, технології медіації та фасилітації, командний менеджмент (теми 1.5, 3.3, 3.4, 3.5);

- менеджмент на основі даних – цикл PDCA у розбудові внутрішньої системи забезпечення якості освіти, система цілей і ключових результатів (OKR), аналітика освітніх втрат за результатами моніторингу та НМТ (теми 1.2, 2.2, 2.5);

- цифрова трансформація управління – автоматизація управлінських процесів, застосування інструментів штучного інтелекту в освітній аналітиці та документообігу, етика використання ШІ, баланс «High Tech & High Touch» (тема 1.6);

- ресурсна спроможність закладу – нетворкінг, фандрейзинг і грант-менеджмент, побудова бренду закладу та стратегічні комунікації керівника (теми 1.7, 3.6, 3.7, 3.8).

Навчання побудовано за логікою «знання – інструмент – застосування»: кожен модуль завершується тестуванням і практичним продуктом. Сукупним результатом навчання є портфоліо управлінських рішень «Цифровий кейс новопризначеного керівника», що містить проєкт Стратегії розвитку закладу,

план упровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти та комунікаційну карту партнерства.

Практична складова становить 60 годин (66,7 % загального обсягу), що відповідає діяльнісному характеру Типової програми. Розподіл годин за видами навчальної діяльності є орієнтовним: кількість годин на вивчення окремої теми може змінюватися суб'єктом підвищення кваліфікації з урахуванням індивідуальних запитів і потреб слухачів у межах загального обсягу модуля.

Теоретична складова реалізується у формі інтерактивних лекцій, відеолекцій, вебінарів-дискусій, відеоконференцій; практична – у формі навчальних тренінгів, практикумів, майстер-класів, ситуаційних кейсів, імітаційних ігор та воркшопів із цифрових інструментів.

Мінімальна кількість слухачів у групі – 10 осіб, максимальна – 30 осіб.

Матеріально-технічне забезпечення: комп'ютерна техніка (комп'ютер/ноутбук, вебкамера, мікрофон), мультимедійний проєктор, інтерактивна дошка, фліпчарт, офісне програмне забезпечення, швидкісний інтернет-канал, програмне забезпечення для проведення вебконференцій, сервіси для спільної роботи (віртуальні дошки, хмарні документи), навчальні та роздаткові матеріали.

1.5. Форма (форми) підвищення кваліфікації

Інституційна, змішана (очна / очно-дистанційна / дистанційна).

Конкретну форму реалізації програми для кожної навчальної групи визначає суб'єкт підвищення кваліфікації з урахуванням безпекової ситуації в регіоні та запитів слухачів.

1.6. Мета підвищення кваліфікації

Підготувати новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти до виконання трудових функцій згідно з вимогами Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» задля забезпечення якості освіти Нової української школи в умовах кризових суспільних змін.

1.7. Завдання підвищення кваліфікації

- ознайомити слухачів із концептуальними засадами реформування загальної середньої освіти на засадах побудови Нової української школи та актуалізувати знання нормативно-правової бази діяльності керівника;
- формувати готовність до ефективного застосування Професійного стандарту керівника в практичній діяльності директора закладу освіти;

- навчити самостійно проєктувати стратегію розвитку сучасного закладу освіти на основі SWOT- і PEST-аналізу, здійснювати її покрокову реалізацію та забезпечувати ефективне планування роботи закладу;
- розвивати інформаційно-цифрову компетентність керівника, зокрема навички автоматизації управлінських процесів і застосування інструментів штучного інтелекту в освітній аналітиці;
- формувати компетентності ефективного планування і розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти та готовність закладу до інституційного аудиту;
- навчити алгоритмів самооцінювання освітніх і управлінських процесів для прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних;
- забезпечити розуміння політики академічної доброчесності та впровадження дієвих процедур її дотримання;
- розвивати здатність застосовувати на практиці ефективні стратегії формування команди, відповідального та ефективного лідерства, наставництва, супервізії; формувати і розвивати навички дистрибутивного лідерства;
- формувати компетентності з антикризового менеджменту та забезпечення інституційної стійкості закладу в умовах безпекових викликів воєнного/повоєнного часу;
- навчити проєктувати безпечне та інклюзивне освітнє середовище, що забезпечує психологічне благополуччя і запобігає булінгу та мобінгу;
- ознайомити з методами і шляхами ефективної партнерської взаємодії із засновником, батьківською громадою, бізнесом та міжнародними організаціями;
- формувати готовність до створення моделі школи підприємництва – моделі навчання на основі проєктів;
- навчати проєктувати персональний план розвитку шкільного лідера та мотивувати до безперервного професійного розвитку.

1.8. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться

Перелік сформовано відповідно до Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21) та Типової програми (наказ МОН України від 16.09.2022 № 817).

Загальні компетентності:

ЗК.02. Соціальна компетентність – здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагодження співробітництва з колегами, попередження та розв’язання конфліктів. Удосконалюється через опанування технологій медіації та фасилітації, розвиток емоційного інтелекту керівника та формування культури довіри в колективі (теми 1.5, 3.4, 3.5).

ЗК.04. Когнітивна компетентність – здатність до системного та критичного мислення, аналізу і синтезу інформації з різних джерел.

Удосконалюється через SWOT- і PEST-аналіз, алгоритми самооцінювання на основі даних, критичне оцінювання результатів моніторингу та відповідей, згенерованих засобами штучного інтелекту (теми 1.2, 1.6, 2.3).

ЗК.05. Підприємницька компетентність – здатність до генерації нових ідей, ініціативності та підприємливості. Удосконалюється через опанування антикризового менеджменту, фандрейзинг і грант-менеджмент, побудову моделі школи підприємництва (теми 3.1, 3.6, 3.7).

Професійні компетентності:

A1. Нормативно-правова компетентність – здатність застосовувати законодавство у сфері загальної середньої освіти в управлінській діяльності (теми 1.1, 1.4, 2.7).

A2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти – здатність визначати стратегію розвитку закладу та забезпечувати її покрокову реалізацію (теми 1.2, 1.3).

A3. Компетентність стратегічного управління персоналом – здатність формувати кадрову політику, оцінювати та розвивати педагогічний колектив, організовувати наставництво і супервізію (теми 1.5, 2.6).

B1. Компетентність забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (теми 2.2, 2.3, 2.4, 2.5).

B2. Компетентність забезпечення якості освіти на засадах функціонування зовнішньої системи забезпечення якості освіти – здатність готувати заклад до інституційного аудиту (тема 2.1).

B1. Лідерська компетентність – здатність здійснювати лідерський вплив, делегувати повноваження та формувати лідерську спільноту закладу (теми 1.5, 1.8, 3.3, 3.5).

B3. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства – здатність розбудовувати партнерську взаємодію із засновником, батьками, громадою та міжнародними партнерами (теми 3.6, 3.7, 3.8).

G2. Інклюзивна компетентність – здатність створювати інклюзивне освітнє середовище на засадах універсального дизайну та розумного пристосування, запобігати дискримінації, булінгу і мобінгу (теми 3.2, 3.4).

D3. Інформаційно-цифрова компетентність – здатність використовувати цифрові технології та інструменти штучного інтелекту в управлінській і освітній діяльності з дотриманням етичних вимог і вимог кібербезпеки (теми 1.6, 2.7).

1.9. Очікувані результати підвищення кваліфікації

Очікувані результати сформульовано за рівнями таксономії Б. Блума та відповідають трудовим функціям Професійного стандарту керівника: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії; організація безпечного і здорового

освітнього середовища; забезпечення власного безперервного професійного розвитку. Після опанування програми слухач:

на рівні знання та розуміння:

- відтворює нормативно-правові засади діяльності керівника закладу загальної середньої освіти та вимоги Професійного стандарту керівника;
- пояснює архітектуру внутрішньої системи забезпечення якості освіти та критерії й процедуру інституційного аудиту;
- характеризує сучасні концепції лідерства (трансформаційне, дистрибутивне, ситуаційне) та їхній вплив на ефективність управлінської команди;
- описує методи та інструменти антикризового менеджменту, необхідні для функціонування закладу в умовах воєнного/повоєнного стану;

на рівні застосування та аналізу:

- проводить SWOT- і PEST-аналіз закладу освіти та визначає на його основі стратегічні пріоритети;
- здійснює самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів, застосовуючи опитування, спостереження та вивчення документації, та інтерпретує його результати;
- аналізує освітні втрати за результатами внутрішнього моніторингу та НМТ і визначає заходи їх надолуження;
- застосовує цифрові інструменти та засоби штучного інтелекту для управлінської аналітики й документообігу, критично оцінюючи отримані результати;

на рівні синтезу та оцінювання:

- розробляє проєкт Стратегії розвитку закладу освіти (місія, візія, цілі, механізми реалізації, моніторинг) та план її покрокової реалізації;
- проєктує алгоритм розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти на основі циклу PDCA;
- конструює алгоритм дій керівника в надзвичайній ситуації для забезпечення безперервності освітнього процесу;
- розробляє персональний план розвитку шкільного лідера та комунікаційну карту партнерства закладу;
- оцінює доцільність застосування конкретного стилю лідерства до управлінської ситуації та обґрунтовує власний вибір;

на рівні ставлень і цінностей:

- демонструє життєстійкість і здатність приймати відповідальні рішення в умовах високої невизначеності;
- виявляє високий рівень емоційного інтелекту у міжособистісній взаємодії та розв'язанні управлінських конфліктів;
- формує культуру довіри, відкритості та академічної доброчесності в закладі освіти;

– усвідомлює потребу безперервного професійного розвитку відповідно до Професійного стандарту керівника.

1.10. Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації

Оцінювання результатів навчання здійснюється за 100-бальною шкалою. Поточний контроль охоплює роботу на практичних заняттях і тестування після завершення навчання за кожним модулем (відповідно до вимог Типової програми). Формою підсумкового контролю є захист підсумкового портфоліо.

Вид навчальної діяльності	Бали	Критерії оцінювання
Робота на практичних заняттях (тренінги, кейс-стаді, імітаційні ігри, групові проекти)	30	Активність та аргументованість участі, якість групового продукту, дотримання регламенту презентації
Тестування за модулями 1–3 (по 10 балів за модуль)	30	Частка правильних відповідей; тест вважається складеним за результату не менше 60 %
Підсумкове портфоліо «Цифровий кейс новопризначеного керівника» (проект Стратегії розвитку, план розбудови внутрішньої системи якості, комунікаційна карта партнерства)	40	Повнота складників, обґрунтованість управлінських рішень, реалістичність механізмів реалізації, наявність індикаторів моніторингу, якість захисту
Усього	100	

Мінімальна кількість балів, необхідна для успішного завершення навчання за програмою, – 60. Рівні досягнення результатів навчання: 90–100 балів – високий; 75–89 балів – достатній; 60–74 бали – задовільний; менше 60 балів – програму не опановано, слухач не допускається до отримання документа про підвищення кваліфікації.

1.11. Документ про підвищення кваліфікації

Документ, що видається за результатами підвищення кваліфікації, – Свідоцтво про підвищення кваліфікації. Свідоцтво видається встановленого зразка із зазначенням теми (напряму), обсягу (90 годин / 3 кредити ЄКТС), форми підвищення кваліфікації та реєстраційного номера. Свідоцтво вноситься до реєстру виданих документів Інституту підвищення кваліфікації ДВНЗ «ПДТУ» та оприлюднюється в порядку, визначеному постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. Документ підтверджує виконання вимоги частини четвертої статті 37 Закону України

«Про повну загальну середню освіту» щодо проходження новопризначеним керівником курсу підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин.

Умови отримання документа: опанування всіх трьох модулів програми, успішне складання тестування за кожним модулем, виконання практичних завдань і завдань самостійної роботи, захист підсумкового портфоліо та отримання не менше 60 балів за 100-бальною шкалою.

1.12. Вартість

Вартість навчання за програмою становить 1500 грн за одного слухача.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРОГРАМИ

Структура програми відповідає Типовій програмі (наказ МОН України від 16.09.2022 № 817): три модулі обсягом 1 кредит ЄКТС (30 годин) кожен, поділені на інваріантну та варіативну частини. Після завершення навчання за кожним модулем проводиться тестування. Розподіл годин за видами навчальної діяльності є орієнтовним і може бути змінений суб'єктом підвищення кваліфікації в межах загального обсягу модуля.

№ з/п	Назви модулів, тем	Лекції	Практичні	Самостійна робота	Усього
Модуль 1. Нові ролі директора закладу загальної середньої освіти в контексті впровадження Нової української школи (1 кредит ЄКТС)					
<i>Інваріантна частина</i>					
1.1	Реалізація завдань Концепції НУШ в умовах суспільних змін	2	2	1	5
1.2	Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування	—	4	1	5
1.3	Візія та місія сучасного закладу загальної середньої освіти. Імплементація принципів НУШ у діяльність закладу	—	2	1	3
1.4	Нові ролі та професійні компетентності сучасного управлінця у контексті професійного стандарту керівника	—	2	0,5	2,5
1.5	Як стати керівником вищого класу: формування команди, відповідальне та ефективне лідерство, наставництво, супервізія	—	4	1	5
1.6	Інформаційно-цифрова компетентність керівника. Організація та забезпечення дистанційного і змішаного навчання	—	2	1	3
<i>Варіативна частина (за вибором)</i>					
1.7	Шкільна культура: як створити унікальний і автономний заклад освіти. Розвиток соціальних умінь та взаємодії (Soft Skills)	—	2	1	3
1.8	Розвиток професійної лідерської спільноти	—	2	1	3
1.9	Тестування за Модулем 1	—	—	0,5	0,5
	Годин за Модулем 1	2	20	8	30

Модуль 2. Створення якісної управлінської та освітньої системи закладу загальної середньої освіти (1 кредит ЄКТС)

Інваріантна частина

2.1	Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності	2	2	1	5
2.2	Внутрішня система забезпечення якості освіти в закладі: компоненти та алгоритм розбудови	—	4	1	5
2.3	Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації	—	2	1	3
2.4	Особливості самооцінювання освітнього середовища закладу освіти: безпечне, комфортне, мотивуюче. Як виміряти якість	—	2	1	3
2.5	Вимірюємо якість системи оцінювання результатів навчання учнів	—	2	0,5	2,5
2.6	Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників	—	2	0,5	2,5
2.7	Управлінські процеси закладу освіти. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани. Як провести самооцінювання	—	2	0,5	2,5

Варіативна частина (за вибором)

2.8	Формування політики дотримання академічної доброчесності	—	2	1	3
2.9	Роль засновника у забезпеченні якості освіти	—	2	1	3
2.10	Тестування за Модулем 2	—	—	0,5	0,5
	Годин за Модулем 2	2	20	8	30

Модуль 3. Основи концепції закладу загальної середньої освіти щодо забезпечення комфортного і безпечного освітнього середовища (1 кредит ЄКТС)

Інваріантна частина

3.1	Кризовий менеджмент в умовах суспільних змін. Створення безпечного освітнього середовища закладу освіти	2	4	1	7
3.2	Концепція благополуччя та добробуту в закладі освіти. Впровадження здоров'язбережувальних технологій. Організація здорового харчування	—	2	1	3

3.3	Розвиток лідерської спільноти закладу освіти. Персональний план розвитку шкільного лідера: практикум	—	4	1	5
3.4	Запобігання і протидія мобінгу і булінгу в освітньому середовищі	—	2	1	3
3.5	Дистрибутивне лідерство та формування команди: як організувати сучасний заклад освіти	—	2	1	3
3.6	Батьки та інші зацікавлені сторони: можливості та виклики щодо формування безпечного освітнього середовища	—	2	1	3
Варіативна частина (за вибором)					
3.7	Як створити школу підприємництва: модель навчання на основі проєктів	—	2	1	3
3.8	Успішні комунікації керівника закладу освіти: ефективна взаємодія	—	2	0,5	2,5
3.9	Тестування за Модулем 3	—	—	0,5	0,5
	Годин за Модулем 3	2	20	8	30
	Усього годин	6	60	24	90

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Кожен модуль передбачає теоретичну та практичну складові, а також самотійну роботу слухачів.

Теоретична складова реалізується у формі інтерактивних лекцій, відеолекцій, вебінарів-дискусій, відеоконференцій та панельних дискусій зі стейкхолдерами. Ключові акценти: нормативні засади діяльності керівника, еволюція лідерських стилів, етика використання штучного інтелекту, психологія життєстійкості, управління за цінностями.

Практична складова реалізується у формі навчальних тренінгів, практикумів, майстер-класів, ситуаційних кейсів (case-study), імітаційних ігор, воркшопів із цифрових інструментів. Ключові акценти: моделювання SWOT-і PEST-матриць, проєктування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, розроблення алгоритмів антикризових дій, симуляція переговорних процесів і медіації конфліктів.

Самотійна робота передбачає опрацювання інструктивно-методичних матеріалів, аналіз кейсів вітчизняних та зарубіжних освітніх систем, самодіагностику лідерських якостей, виконання питань для самотійного опрацювання та підготовку підсумкового портфоліо.

Модуль 1. Нові ролі директора закладу загальної середньої освіти в контексті впровадження Нової української школи

Тема 1.1. Реалізація завдань Концепції НУШ в умовах суспільних змін. Модернізація освіти як об'єктивна потреба українського суспільства і держави, інтеграція в європейський і світовий освітній простір. Ключові засади законодавства України для реалізації завдань Концепції НУШ в умовах адміністративно-територіальної реформи, децентралізації влади і управління освітою. Аналіз Законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту»: правовий статус керівника, розмежування повноважень між засновником, керівником та органами громадського самоврядування. Нормативне забезпечення автономії закладу освіти: академічної, організаційної, кадрової, фінансової. Нові державні ініціативи в галузі освіти: розвиток мережі опорних закладів та інклюзивно-ресурсних центрів, платформа «Всеукраїнська школа онлайн», програми профорієнтації та цифрового забезпечення закладів. Особливості організації освітнього процесу в умовах воєнного стану.

Тема 1.2. Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування. Стратегія розвитку закладу освіти як складова управлінського процесу та документ довгострокового планування. Поняття «стратегія», типи стратегій. Основні етапи підготовки і розроблення стратегії: інформаційно-аналітичне забезпечення; формування концепції нового бачення закладу і розроблення стратегії досягнення цілей; визначення етапів реформування та конкретних

кроків кожного етапу; розроблення плану дій; експертиза Стратегії. Використання інструментів стратегічного аналізу: SWOT (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози) і PEST (політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники). Орієнтовна структура Стратегії розвитку: анотація; концептуальні засади; місія, візія, мета, завдання, пріоритети розвитку на відповідний період; основні напрями і заходи з реалізації; механізми реалізації; очікувані результати, моніторинг досягнення цілей і виконання завдань; можливі ризики. Декомпозиція стратегічних цілей у тактичні плани за системою цілей і ключових результатів (OKR). Річний план роботи закладу: орієнтовна структура і зміст. Поточне планування.

Тема 1.3. Візія та місія сучасного закладу загальної середньої освіти. Імплементація принципів НУШ у діяльність закладу. Сутність понять «місія», «візія», «ключові цінності». Ціннісні орієнтири діяльності закладу освіти. Визначення поняття «місія школи» та її функції; етапи діяльності з формування місії школи, щоб вона стала реальним дороговказом для колективу, а не формальністю. Імплементація формули НУШ у повсякденне життя школи: новий зміст освіти; педагогіка партнерства між учнем, учителем і батьками; умотивований учитель, який має свободу творчості; орієнтація на потреби учня, дитиноцентризм; наскрізний процес виховання, який формує цінності; децентралізація та ефективне управління, що надає закладу реальну автономію; нове освітнє середовище. Принципи Державного стандарту базової середньої освіти. Інклюзивна освіта, діти з особливими освітніми потребами: особливості організації освітнього процесу. Демократизація управління та співпраця з представниками громад різних рівнів і батьками.

Тема 1.4. Нові ролі та професійні компетентності сучасного управлінця у контексті професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Управлінські компетентності сучасного директора закладу освіти в контексті світових тенденцій розвитку освіти та вимог до компетентностей особистості XXI ст. Вітчизняні та зарубіжні практики розвитку професійних компетентностей керівника. Професійний стандарт керівника: структура, загальні компетентності, характеристика трудових функцій. Управлінська діяльність керівника в умовах імплементації Концепції НУШ: формування компетентностей випускника, впровадження педагогіки партнерства, професійний розвиток умотивованого вчителя, автономія школи, зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг. Тайм-менеджмент керівника: матриця Ейзенхауера для пріоритезації управлінських завдань, інструменти планування робочого часу, концепція особистої ефективності С. Кові (проактивність, синергія, безперервне самовдосконалення). Сучасні технології формування і розвитку професійних компетентностей керівника в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти.

Тема 1.5. Як стати керівником вищого класу: формування команди, відповідальне та ефективне лідерство, наставництво, супервізія. Командний менеджмент як інноваційний напрям в управлінні освітніми організаціями. Основні види команд у сучасних освітніх організаціях; принципи взаємодії членів команди; рольова структура управлінської команди; делегування повноважень як складова управлінської діяльності керівника. Відповідальне та ефективне лідерство: відмінність між формальним менеджментом і лідерством; концепція трансформаційного лідерства (ідеалізований вплив, натхнення, інтелектуальна стимуляція, індивідуальний підхід); формування автентичного стилю управління. Емоційний інтелект керівника як чинник ефективності управлінської команди. Наставництво: сутність, форми наставництва новопризначених педагогічних працівників в умовах НУШ; основні ролі наставництва; роль і місце наставництва у педагогічній інтернатурі. Супервізія як демократична форма підтримки і науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних та управлінських кадрів.

Тема 1.6. Інформаційно-цифрова компетентність керівника закладу загальної середньої освіти. Організація та забезпечення дистанційного і змішаного навчання. Цифрове суспільство і трансформація освіти. Інформаційно-цифрова компетентність як складова професійного стандарту керівника: впевнене та критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій, інформаційна й медіаграмотність, алгоритмічне мислення, робота з базами даних, навички безпеки в Інтернеті та кібербезпеки, розуміння етики роботи з інформацією. Управління процесами створення безпечного цифрового освітнього середовища закладу. Інструменти цифрового навчання: цифрові інструменти для організації дистанційного навчання та вебконференцій, платформи з колекціями електронних освітніх ресурсів, системи електронного документообігу. Вимоги до організації змішаної та дистанційної форм навчання; Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти. Автоматизація управлінських процесів: використання інструментів штучного інтелекту для підготовки управлінської звітності, аналізу даних та освітньої аналітики; техніка формулювання запитів (промптів) і критична перевірка результатів; етика використання штучного інтелекту та захист персональних даних. Концепція «High Tech & High Touch»: баланс цифровізації та людяності в управлінні закладом.

Тема 1.7. Шкільна культура: як створити унікальний і автономний заклад загальної середньої освіти. Розвиток соціальних умінь та взаємодії (Soft Skills). Вітчизняні та зарубіжні дослідники і практики про культуру закладу освіти, її вплив на якість освіти та формування іміджу закладу. Кроки для побудови сильної шкільної культури та автономної школи. Сильні сторони шкільної культури: фундаментальні основи, спільні цінності, норми, взірці та поведінка. Діагностика наявної організаційної культури закладу. Побудова внутрішнього та зовнішнього бренду закладу освіти: інструменти формування

позитивного іміджу в медіапросторі та соціальних мережах, візуальна ідентичність, етика ділового спілкування. Організаційна культура керівника як складова культури закладу. Розвиток соціальних умінь і взаємодії (Soft Skills) керівника: комунікативні навички, зокрема публічного виступу; робота в команді; селф-менеджмент; тайм-менеджмент; лідерські та особистісні якості; уміння встановлювати і дотримуватися особистісних і професійних меж; уміння долати стреси.

Тема 1.8. Розвиток професійної лідерської спільноти. Лідерство як ключовий елемент сучасного закладу освіти, що забезпечує його успішне просування і розвиток. Ключові компетентності керівника-лідера: зосередження на якості процесів, аналітичне мислення, ефективне управління людськими ресурсами, успішна комунікація. Вплив стилю управління директора на формування успішної професійної спільноти; директор-партнер і лідер-наставник. Сутність і складові професійного лідерського потенціалу колективу, напрями та умови його розвитку; механізм планування розвитку лідерського потенціалу, моделі та методи його розвитку. Умови розвитку професійної лідерської спільноти: децентралізація та делегування повноважень, безперервне професійне навчання педагогів, розвиток людського потенціалу майбутніх лідерів освіти. Розвиток лідерських функцій педагогічних працівників на засадах педагогіки партнерства: особистісний SWOT-аналіз; формування цілей індивідуального професійного розвитку відповідно до SMART-критеріїв; складання програми індивідуального професійного розвитку кожного працівника; наставництво, супервізія і коучинг.

Модуль 2. Створення якісної управлінської та освітньої системи закладу загальної середньої освіти

Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності закладу. Інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти: стандартизація; ліцензування освітньої діяльності; інституційна та громадська акредитація закладів освіти; зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання; моніторинг якості освіти; атестація і сертифікація педагогічних працівників; громадський нагляд. Мета, принципи та процедура проведення інституційного аудиту; місія інституційного аудиту. Плановий і позаплановий інституційний аудит. Етапи здійснення інституційного аудиту: підготовка до проведення, робота експертної групи в закладі освіти, складання документації за результатами. Чотири напрями оцінювання: освітнє середовище, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність, управлінські процеси. Орієнтовані рівні оцінювання закладу щодо дотримання вимог організації освітніх і управлінських процесів.

Роль керівника у підготовці закладу до зовнішнього оцінювання Державною службою якості освіти.

Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти: компоненти та алгоритм розбудови. Стратегія (політика) забезпечення якості освіти, скерована на відповідність результатів навчання учнів державним стандартам освіти, партнерство в навчанні та взаємодію, запобігання булінгу, розвиток академічної доброчесності, прозорість та інформаційну відкритість діяльності закладу, створення умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, справедливе та об'єктивне оцінювання результатів навчання, забезпечення умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій та академічної свободи учасників освітнього процесу. Ключові аспекти розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти: компоненти, критерії та індикатори. Розроблення та затвердження Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти. Алгоритм розбудови внутрішньої системи. Інтеграція внутрішньої системи у щоденну практику управління; застосування циклу PDCA (Plan – Do – Check – Act) для безперервного покращення якості освітньої діяльності.

Тема 2.3. Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації. Види (моделі) самооцінювання: щорічне комплексне самооцінювання за всіма компонентами внутрішньої системи; щорічне самооцінювання за певними напрямками освітньої діяльності та періодичне комплексне самооцінювання; щорічне комплексне самооцінювання за окремими рівнями освіти; інша модель, визначена закладом освіти. Етапи самооцінювання: збір та аналіз інформації, отриманої під час спостереження, опитування та вивчення документації; узагальнення результатів; обговорення та оприлюднення результатів. Критерії, процедури та інструменти для результативного здійснення самооцінювання. Методи збору інформації: онлайн-анкетування стейкхолдерів, фокус-групи, спостереження за проведенням навчальних занять та за освітнім середовищем, вивчення документації. Рівні оцінювання якості освітньої діяльності: перший (високий), другий (достатній), третій (вимагає покращення), четвертий (низький). Інтерпретація результатів самооцінювання та їх використання для коригування Стратегії розвитку закладу.

Тема 2.4. Особливості самооцінювання освітнього середовища закладу освіти. Освітнє середовище: безпечне, комфортне, мотивуюче. Як виміряти якість. Роль освітнього середовища в забезпеченні якості освітньої та управлінської діяльності закладу. Створення безпечних і комфортних умов навчання та праці; облаштування території закладу, навчальних приміщень, їдальні відповідно до вимог Санітарного регламенту. Шляхи забезпечення необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі для

самостійної роботи учнів; використання інформаційних ресурсів. Забезпечення наявності інформаційних систем для ефективної організації освітнього та управлінського процесів; формування баз даних, використання системи електронного документообігу, електронних засобів комунікації педагогічного колективу. Створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації. Створення інклюзивного, розвивального, мотивуючого середовища з урахуванням принципів універсального дизайну та розумного пристосування; безперешкодний доступ до будівель і приміщень; використання ресурсних кімнат; налагодження роботи команди психолого-педагогічного супроводу; співпраця з інклюзивно-ресурсним центром. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання освітнього середовища.

Тема 2.5. Вимірюємо якість системи оцінювання результатів навчання учнів. Система оцінювання результатів навчання учнів, яка забезпечує справедливе, неупереджене, об'єктивне та добросчесне оцінювання. Розроблення критеріїв, правил і процедур оцінювання результатів навчання на основі визначених законодавством критеріїв шляхом їх конкретизації відповідно до навчальних предметів (інтегрованих курсів), форм організації освітнього процесу, видів діяльності учнів. Прозорість процедури проведення різних видів оцінювання (формульовального, поточного, тематичного, семестрового, річного, державної підсумкової атестації). Систематичне відстеження результатів навчання кожного учня та надання йому підтримки в освітньому процесі; упровадження системи формульовального оцінювання. Побудова системи внутрішньошкільного моніторингу якості знань. Аналіз освітніх втрат та розроблення стратегій їх надолуження; використання результатів національного мультипредметного тесту та моніторингових досліджень як інструменту аналітики для розвитку закладу. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання системи оцінювання результатів навчання учнів.

Тема 2.6. Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників. Ефективне планування та прогнозування педагогічними працівниками своєї діяльності, використання сучасних освітніх технологій, форм організації освітнього процесу та підходів до оцінювання навчальних досягнень. Формування та реалізація індивідуальних освітніх траєкторій розвитку учнів. Організація та самоорганізація безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, створення умов для вдосконалення ними загальних, професійних компетентностей і soft skills. Визначення критеріїв оцінювання діяльності педагогічних працівників з урахуванням відповідних професійних стандартів; визначення процедури оцінювання педагогічної діяльності, механізмів і шляхів розроблення та використання шкали такого оцінювання. Сучасні підходи до оцінювання професійної діяльності вчителів. Система педагогічного наставництва (менторства) для молодих фахівців; забезпечення умов для створення і

функціонування професійних спільнот у закладі. Формування кадрового резерву та методи нематеріальної мотивації колективу. Проведення педагогічної діяльності на засадах академічної доброчесності. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання педагогічної діяльності.

Тема 2.7. Управлінські процеси закладу освіти. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани закладу. Як провести самооцінювання. Створення системи управління в закладі освіти. Забезпечення ефективності освітнього та управлінського процесів: стратегія розвитку, статут, освітня програма, річний план, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, положення про академічну доброчесність, модельні програми, робочі навчальні плани. Налагодження управлінських та адміністративних процесів; формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм. Прийняття ефективних управлінських рішень, що сприяють покращенню якості освітньої діяльності. Механізми обрання (створення), затвердження освітньої програми, модельних програм і робочих навчальних планів; використання електронного інструментарію НУШ, у тому числі конструктора навчальних планів. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників. Організація проведення самооцінювання управлінських процесів; визначення тенденцій розвитку управлінських процесів та внесення відповідних коректив до стратегії розвитку і річного плану роботи закладу.

Тема 2.8. Формування політики дотримання академічної доброчесності. Шляхи формування культури учасників освітнього процесу щодо дотримання академічної доброчесності. Організаційні заходи щодо дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу. Система та механізми забезпечення академічної доброчесності як важливий компонент внутрішньої системи якості освіти. Формування академічної доброчесності, спрямоване на недопущення плагіату, обману, фабрикації, фальсифікації, списування, несправедливого оцінювання. Процедури забезпечення академічної доброчесності: інформування учасників освітнього процесу про принципи академічної доброчесності; запобігання академічній недоброчесності шляхом установа певних правил в освітньому процесі; реагування на випадки порушення. Розроблення Кодексу етики закладу освіти. Види академічної відповідальності та її вибір відповідно до вчинених порушень. Роль керівника як етичного взірця для учнів і вчителів.

Тема 2.9. Роль засновника у забезпеченні якості освіти. Сфери відповідальності засновника: розвиток освітнього середовища; стратегічний розвиток закладів освіти; формування кадрового складу керівників закладів освіти; підтримка професійного розвитку педагогічних працівників. Співпраця засновника з керівниками закладів загальної середньої освіти щодо забезпечення якості освітньої діяльності закладу. Участь засновника у

проведенні аудиту; механізм ініціювання засновником позапланового аудиту закладу освіти; алгоритм дій засновника після проведення інституційного аудиту. Особливості фінансової автономії закладів освіти місцевих громад; можливості та виклики, які створює фінансова автономія для розвитку матеріально-технічної бази закладу.

Модуль 3. Основи концепції закладу загальної середньої освіти щодо забезпечення комфортного і безпечного освітнього середовища

Тема 3.1. Кризовий менеджмент в умовах суспільних змін. Створення безпечного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти. Команда антикризового менеджменту. Розподілення ролей. Правила антикризового менеджменту в умовах суспільних змін: піклування про команду; орієнтація на процес, а не лише на результат; сприйняття проблем як пошуку шляхів їх вирішення; розвиток працівників і створення для цього умов; навчання власним прикладом; чесність і справедливість; гнучкість. Вимоги до безпечного освітнього середовища: забезпечення комфортних і безпечних умов навчання і праці; створення середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації; критерії оцінювання вимог. Кодекс безпечного освітнього середовища: роль, алгоритм і етапи створення, структурні компоненти, реалізація і моніторинг виконання. Організація освітнього процесу в умовах воєнного стану: створення безпекового паспорта закладу, алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, організація навчання в умовах релокації, відключень електропостачання чи повітряних тривог; планування безперервності діяльності (business continuity planning) в освіті. Психологія стійкості лідера: збереження функціональності в умовах тривалого стресу; профілактика професійного вигорання.

Тема 3.2. Концепція благополуччя та добробуту в закладі загальної середньої освіти. Впровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній процес. Організація здорового харчування. Здійснення директором політики створення і розвитку благополуччя та добробуту в закладі освіти, що сприяє відчуттю спільноти та відповідальності за розвиток кожної особистості. Структура і зміст концепції благополуччя та добробуту. Залучення партнерів для забезпечення благополуччя: місцеві громади, спортивні клуби, музичні школи, некомерційні організації. Емоційне, фізичне, психологічне, соціальне благополуччя учасників освітнього процесу; підтримка ментального здоров'я (mental health). Створення умов для розвитку унікальності та індивідуальності всіх учасників освітнього процесу. Використання здоров'язбережувальних технологій в освітньому процесі; активні перерви та відпочинок; створення позитивного мікроклімату. Порядок організації харчування учнів; вимоги і норми до харчування різних вікових груп учнів.

Тема 3.3. Розвиток лідерської спільноти закладу освіти. Персональний план розвитку шкільного лідера: практикум. Засади створення лідерської спільноти закладу освіти. Визнання лідерства та принципів командності як корпоративної цінності та пріоритету діяльності. Визначення управлінського потенціалу команди, переліку знань, умінь, навичок і професійно важливих особистісних якостей керівника та членів лідерської спільноти. Забезпечення організаційно-педагогічних умов для ефективної діяльності лідерської спільноти; визначення її структури і функцій, розподіл зон відповідальності між членами. Формування організаційної культури та позитивного психологічного клімату; партнерські взаємовідносини керівника з членами лідерської спільноти, запобігання конфліктним ситуаціям. Сприяння безперервному професійному розвитку лідерів шляхом організації навчань, тренінгів, майстер-класів, наставництва і командоутворення. Мотивування лідерів до участі в проєктах і грантах. Персональний (індивідуальний) план розвитку шкільного лідера: структура, зміст, індивідуальний підхід до його побудови та реалізації; персональний план як інструмент самомотивації, саморозвитку і самозростання.

Тема 3.4. Запобігання і протидія мобінгу і булінгу в освітньому середовищі. Поняття мобінгу в освітньому середовищі; причини, ознаки мобінгу і способи запобігання проявам цькування серед педагогічних працівників. Поняття булінгу в освітньому середовищі та його типові ознаки. Принципи побудови антибулінгової політики закладу освіти. План заходів із протидії булінгу (цькуванню), його структурні елементи, порядок затвердження і оприлюднення. Алгоритм реагування на випадки жорстокого поводження. Діагностика джерел конфліктів у педагогічному та учнівському колективах. Технології медіації (вирішення спорів за участю третьої сторони) та фасилітації нарад як інструменти конструктивного розв'язання конфліктів між учасниками освітнього процесу. Роль керівника у створенні сприятливих умов для забезпечення освітнього процесу в атмосфері поваги, партнерської взаємодії та взаємопідтримки.

Тема 3.5. Дистрибутивне лідерство та формування команди: як організувати сучасний заклад освіти. Забезпечення умов для дистрибутивного лідерства. Засади формування управлінської та шкільної лідерських команд. Розподіл завдань щодо функціональних обов'язків, а також щодо особистісних і лідерських якостей. Організація процесу делегування відповідальності та повноважень окремим учасникам освітнього процесу або лідерським спільнотам закладу. Мотивування директором учасників освітнього процесу до активної участі у прийнятті рішень. Залучення педагогічного, учнівського, батьківського колективів до планування діяльності закладу. Організація контролю та взаємоконтролю, відповідальності та взаємовідповідальності лідерів за доручені справи. Відкритість і прозорість у звітності перед засновником і учасниками освітнього процесу. Етапи формування команди (модель Такмена); розподіл

командних ролей (за Белбіном); методи групового прийняття рішень; побудова синергійної взаємодії між різними поколіннями вчителів. Командний коучинг як інструмент розвитку закладу. Створення і розвиток іміджу сучасного закладу освіти засобами дистрибутивного лідерства.

Тема 3.6. Батьки та інші зацікавлені сторони: можливості та виклики щодо формування безпечного освітнього середовища. Організація партнерських взаємовідносин із батьками та особами, що їх замінюють. Дистанційні та очні інтерактивні форми взаємодії. Цифрові застосунки та інформаційно-цифрові технології в організації кібербезпеки учасників освітнього процесу. Анкетування і опитування батьків щодо забезпечення безпеки освітнього середовища. Форми та принципи ефективного партнерства в організації безпечного освітнього середовища. Залучення батьків до діяльності закладу, зокрема у волонтерстві, проєктах, позакласних і позашкільних заходах. Забезпечення рівних умов для всіх батьків; урахування різноманітності та індивідуальності родин учнів. Спільне вироблення правил культури співпраці. Картування стейкхолдерів закладу; нетворкінг як інструмент залучення ресурсів; взаємодія з органами місцевого самоврядування (засновником), бізнесом і громадськими організаціями. Сучасні виклики у формуванні безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану.

Тема 3.7. Як створити школу підприємництва: модель навчання на основі проєктів. Колаборативне навчання і підприємницьке ставлення до освітньої діяльності. Навчання на основі проєктів у межах освітнього процесу та поза ним. Проведення уроків та екскурсій у бізнес-компаніях, на підприємствах, в офісах та установах. Створення команд закладу освіти для розроблення підприємницьких проєктів і програм із залученням учасників освітнього процесу. Основи фандрейзингу та грант-менеджменту: пошук і залучення альтернативних джерел фінансування, підготовка проєктних заявок, залучення міжнародної технічної допомоги для відновлення та розвитку закладу. Створення індивідуальних програм професійного спрямування для учнів, допомога у визначенні з майбутньою професією; ознайомлення учнів зі світовими тенденціями щодо потреб суспільства у професіях. Нова роль закладу освіти як партнера місцевої громади.

Тема 3.8. Успішні комунікації керівника закладу загальної середньої освіти: ефективна взаємодія. Розроблення стратегій успішних комунікацій директора закладу освіти: теза, аргументи, висновки. Вербальні та невербальні засоби успішних комунікацій. Ознаки та чинники успішного спілкування; критерії ефективності спілкування. Майстерність публічного виступу перед громадою та колективом; навички ведення складних переговорів. Кризові комунікації: як подавати інформацію у складних ситуаціях. Роль керівника-медіатора в запобіганні та розв'язанні конфліктних ситуацій. Принципи ефективної партнерської взаємодії керівника із

засновником, представниками громад різних рівнів і учасниками освітнього процесу. Прозорість і звітність керівника: щорічний публічний звіт як інструмент формування довіри громади та стратегічного позиціонування закладу.

4. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ ТА ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

4.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. **«Мапа повноважень»** – на основі Законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» скласти схему розмежування повноважень між засновником, керівником і органами громадського самоврядування закладу; визначити три зони, у яких автономія закладу реалізується не повною мірою (тема 1.1).

2. **Воркшоп «SWOT 2.0»** – у складі малої групи провести SWOT- і PEST-аналіз умовного закладу освіти та розробити два стратегічні сценарії його розвитку; для власного закладу сформулювати місію, візію та три стратегічні цілі за системою OKR (теми 1.2, 1.3).

3. **«Матриця Ейзенхауера керівника»** – проаналізувати власний робочий тиждень, класифікувати завдання за квадрантами важливого/термінового, визначити три завдання для делегування. Результат – есе-рефлексія до однієї сторінки (тема 1.4).

4. **«Профіль лідера»** – пройти діагностику стилю лідерства та командної ролі, за результатами розробити план саморозвитку; змодельовати склад управлінської команди закладу з розподілом ролей і зон відповідальності (теми 1.5, 3.5).

5. **AI-практикум** – сформулювати складний запит (промпт) до системи генеративного штучного інтелекту для підготовки проєкту документа закладу (наказу, звіту, аналітичної довідки), критично оцінити відповідь і визначити, що потребує доопрацювання людиною. Результат – чернетка документа, створена в колаборації з ШІ, із коментарем щодо етичних обмежень (тема 1.6).

6. **«Бренд закладу»** – провести діагностику організаційної культури свого закладу та розробити концепцію його внутрішнього і зовнішнього бренду (ключове повідомлення, канали, візуальні елементи) (тема 1.7).

7. **Симуляційна гра «Інституційний аудит»** – з розподілом ролей (експертна група та команда закладу) відпрацювати процедуру оцінювання за одним із чотирьох напрямів; підготувати перелік документів, які має надати заклад (тема 2.1).

8. **«Проектування внутрішньої системи якості»** – розробити алгоритм (інфографіку) розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти для власного закладу із застосуванням циклу PDCA та визначити критерії й індикатори за одним компонентом (теми 2.2, 2.3).

9. **«Аналітика освітніх втрат»** – на основі наданих даних змодельовати систему моніторингу результатів навчання в паралелі, виявити освітні втрати та запропонувати заходи їх надолуження (тема 2.5).

10. **Кейс-стаді «Академічна доброчесність»** – розв’язати етичні дилеми, пов’язані з порушенням доброчесності в педагогічному колективі; розробити фрагмент Кодексу етики закладу та процедуру реагування на порушення (тема 2.8).

11. **«Безпековий кейс»** – скласти чек-лист безпеки закладу та покроковий алгоритм дій керівника в надзвичайній ситуації (повітряна тривога, відключення електропостачання, релокація) для забезпечення безперервності освітнього процесу (тема 3.1).

12. **Тренінг «Медіація конфліктів»** – у рольовій грі «Керівник – Батьки – Вчитель» відпрацювати навички фасилітації складної розмови та розробити алгоритм реагування на випадок булінгу (теми 3.4, 3.8).

13. **Проектний квест «Школа – Громада»** – побудувати карту стейкхолдерів закладу, сформулювати для ключових партнерів ціннісну пропозицію та розробити ідею спільного проекту із залученням позабюджетних коштів (теми 3.6, 3.7).

14. **«Публічне лідерство»** – підготувати та записати коротке відеозвернення до громади з презентацією ідеї розвитку закладу; підготувати структуру щорічного публічного звіту керівника (тема 3.8).

Підсумковим продуктом практичної та самостійної роботи є портфоліо «Цифровий кейс новопризначеного керівника», що містить проєкт Стратегії розвитку закладу, план впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти та комунікаційну карту партнерства.

4.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Які ключові вимоги Професійного стандарту керівника закладу освіти потребують першочергового розвитку у вашій управлінській діяльності?

2. У чому полягає різниця між автономією закладу освіти за законом та реальною автономією в управлінській практиці керівника?

3. Як результати SWOT- і PEST-аналізу вашого закладу впливають на визначення пріоритетів Стратегії розвитку?

4. Як сформулювати місію та візію закладу, щоб вони стали реальним дороговказом для колективу, а не формальністю?

5. Які переваги та ризики різних стилів лідерства (ситуаційного, трансформаційного, дистрибутивного) у період адаптації новопризначеного керівника?

6. Які управлінські повноваження ви плануєте делегувати команді для впровадження моделі дистрибутивного лідерства?

7. Як застосування матриці Ейзенхауера та принципів С. Кові допоможе оптимізувати ваш робочий час як керівника?

8. У чому полягає різниця між наставництвом, супервізією та коучингом у професійному розвитку педагогічних працівників?

9. Які цифрові інструменти та сервіси на основі штучного інтелекту можуть автоматизувати процеси освітньої аналітики у вашому закладі та які етичні обмеження при цьому діють?

10. Які заходи з формування корпоративної культури забезпечать упізнаваність бренду вашого закладу в територіальній громаді?

11. Як розробити персональний план професійного розвитку керівника для досягнення стратегічних цілей закладу?
12. Які етапи підготовки закладу до інституційного аудиту є найбільш критичними та чому?
13. Які компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти потребують нагального вдосконалення у вашому закладі?
14. Як застосувати цикл PDCA для вдосконалення управлінських процесів у закладі?
15. Які методи збору інформації (анкетування, інтерв'ю, спостереження, вивчення документації) є найбільш об'єктивними для щорічного самооцінювання?
16. Яку модель самооцінювання доцільно обрати вашому закладу і чим обґрунтований цей вибір?
17. Як вибудувати дієвий алгоритм аналізу та подолання освітніх втрат на основі результатів внутрішнього моніторингу та НМТ?
18. Як розробити прозорі та стимулюючі критерії оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників?
19. Які інструменти нематеріальної мотивації та наставництва забезпечать професійне зростання педагогічного колективу?
20. Як інтегрувати принципи академічної доброчесності в щоденну діяльність учителів та учнів вашого закладу?
21. Які можливості та виклики створює фінансова автономія для розвитку матеріально-технічної бази закладу?
22. Яким має бути покроковий алгоритм дій керівника для забезпечення безперервності освітнього процесу в кризовій ситуації?
23. Які кроки необхідно здійснити для створення інклюзивного та психологічно безпечного середовища у вашому закладі?
24. Які технології медіації та фасилітації допоможуть у конструктивному розв'язанні конфліктів між учасниками освітнього процесу?
25. Як розподілити командні ролі в управлінській групі закладу для підвищення ефективності змін?
26. Як побудувати карту стейкхолдерів закладу та залучити додаткові ресурси громади чи бізнесу через фандрейзинг?
27. Які моделі партнерства «школа – сім'я» забезпечать найбільшу підтримку інтересів дитини в умовах дистанційного навчання?
28. Яким чином щорічний публічний звіт керівника може стати інструментом прозорості та стратегічного позиціонування закладу?

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові джерела

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 29.07.2026).
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 29.07.2026).
3. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п> (дата звернення: 29.07.2026).
4. Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.09.2022 № 817. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 29.07.2026).
5. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 29.07.2026).
6. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19> (дата звернення: 29.07.2026).
7. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 № 1480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20> (дата звернення: 29.07.2026).
8. Про затвердження Державного стандарту базової середньої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-п> (дата звернення: 29.07.2026).
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-р> (дата звернення: 29.07.2026).
10. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.09.2020 № 2205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20> (дата звернення: 29.07.2026).
11. Про реалізацію експериментального проекту щодо закупівлі послуг з підвищення кваліфікації та супервізії педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від

Основна література

1. 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 вид., перероб. і доп. Київ : Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
2. Абетка для директора: рекомендації щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Державна служба якості освіти України. Київ, 2021. URL: <https://sqe.gov.ua/vidannya/abetka-dlya-direktora/> (дата звернення: 29.07.2026).
3. Покка А. Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи / пер. з фін. Харків : Ранок, 2017. 240 с.
4. Калашнікова С. М. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Київ, 2011. 36 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ : Ніка-центр, 2000. 332 с.
6. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2020. 384 с.
7. Гоулман Д., Бояціс Р., МакКі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш формат, 2019. 288 с.
8. Цюман Т. П., Бойчук Н. І. Кодекс безпечного освітнього середовища : метод. посіб. / за заг. ред. Т. П. Цюман. Київ : Укр. фонд «Благополуччя дітей», 2018. 56 с.

Додаткова література та електронні ресурси

1. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 4th ed. London : SAGE Publications, 2011. 232 p.
2. Bennett N., Harvey J., Wise C., Woods P. Distributed Leadership: A Desk Study. Nottingham : National College for School Leadership, 2003. 45 p. URL: <http://oro.open.ac.uk/8534/> (дата звернення: 29.07.2026).
3. Клокар Н. І. Управлінські компетентності директора школи: сучасні тенденції. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018. № 1 (7). С. 28–32.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Кам'янець-Подільський, 2006. 456 с.
5. Медіація в освітньому середовищі : посібник із запобігання та вирішення конфліктів. Київ : ЮНІСЕФ Україна, 2022. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/mediation-in-educational-environment> (дата звернення: 29.07.2026).

6. Антикризовий менеджмент у школі: алгоритми дій керівника в умовах високої невизначеності : зб. матеріалів проекту DECIDE. Київ, 2022. URL: <https://decide.in.ua/library/> (дата звернення: 29.07.2026).

7. Оцінювання навчальних втрат / Український центр оцінювання якості освіти. URL: <https://testportal.gov.ua/otsinyuvannya-navchalnyh-vtrat/> (дата звернення: 29.07.2026).

8. Надолуження освітніх втрат (Catch-up) : метод. посіб. Київ : ЮНІСЕФ Україна, 2022. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/manual-catch-up-classes> (дата звернення: 29.07.2026).

9. Всеукраїнська школа онлайн : освітня платформа. URL: <https://lms.e-school.net.ua/> (дата звернення: 29.07.2026).

10. Академічна доброчесність: методичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти / Ініціатива академічної доброчесності та якості освіти. URL: <https://academiq.org.ua/serednia-osvita/> (дата звернення: 29.07.2026).