

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою ЗНУ



Протокол

№ 8 від 29.01.2026

Шило Г. М.

(прізвище та ініціали)

ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти
ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА КОУЧИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ:
ВІД АДМІНІСТРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ
СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

Запоріжжя – 2026

Розробник: Сущенко Лариса Олександрівна д. пед. н., професор, завідувач кафедри дошкільної та початкової освіти, Запорізький національний університет.

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 МОН України від 12.10.2022 р. № 905)

Термін дії програми: з 29.01.26 до 29.01.29 року

Рецензенти:

Іваницький О. І., д. пед. н., професор, завідувач кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності, Запорізький національний університет.

Пономаренко О. В., д. пед. н., професор, професор кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності, Запорізький національний університет.

Актуальність програми. У сучасних умовах перманентної трансформації освітнього простору України роль керівника ЗЗСО переосмислюється як ключовий фактор забезпечення стійкості та конкурентоспроможності закладу освіти. Перехід від застарілої моделі адміністративного контролю до стратегічного менеджменту вимагає від керівника не просто виконання нормативних приписів, а впровадження принципів трансформаційного лідерства, здатного консолідувати педагогічний колектив навколо цінностей якості освіти.

Актуальність програми зумовлена об'єктивною потребою в оволодінні коучинговими технологіями, які дають змогу керівнику перейти від прямого управління до фасилітації професійного зростання вчителів та створення середовища психологічної безпеки. Окрім того, розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в умовах автономії закладу вимагає нових аналітичних інструментів та здатності приймати управлінські рішення на основі даних, а не лише посадової інструкції. Програма пропонує системний підхід до капіталізації людського ресурсу, де коучинг-менеджмент виступає ефективним механізмом мінімізації професійного вигорання та підвищення залученості персоналу в реалізацію стратегії розвитку школи. Інтеграція лідерського потенціалу з чітко структурованою системою якості дозволяє керівнику успішно відповідати вимогам професійного стандарту та інституційного аудиту в партнерському форматі. Таким чином, запропонований курс є відповіддю на запит нової генерації менеджерів освіти, які прагнуть поєднати гуманістичну спрямованість управління з високою результативністю освітнього процесу.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти.

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

Особливості реалізації програми: Немає.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: очна, дистанційна, змішана.

Мета підвищення кваліфікації: комплексне вдосконалення управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти через опанування філософії трансформаційного лідерства та інструментарію коучинг-менеджменту для побудови ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

– сформулювати цілісне розуміння концепції трансформаційного лідерства як домінуючої парадигми сучасного освітнього менеджменту та визначити стратегії її імплементації в управлінську практику ЗЗСО;

– ознайомити керівників із філософією та етикою коучингу, розкрити відмінності між коучинговим підходом, наставництвом та класичним адміністративним контролем;

- відпрацювати практичні навички застосування коучингових інструментів (техніки сильних запитань, активного слухання, моделі GROW) для професійної підтримки вчителів та розвитку їхньої педагогічної майстерності;
- актуалізувати та структурувати управлінський алгоритм розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти, базуючись на дескрипторах професійного стандарту керівника та показниках інституційного аудиту;
- сформувати аналітичну готовність керівників до моделювання індикаторів та критеріїв самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу на основі доказового менеджменту;
- забезпечити керівників прикладним інструментарієм фасилітативних та модераційних технік для оптимізації комунікативних процесів із педагогічним колективом, батьківською громадою та стейкхолдерами в умовах автономії ЗЗСО;
- сприяти розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості керівника, формуючи вміння створювати психологічно безпечне та стимулююче освітнє середовище для всіх учасників процесу.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

A3 Компетентність стратегічного управління персоналом; B1 Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; B3 Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

у результаті проходження програми керівники зможуть:

- розробляти та впроваджувати стратегію розвитку закладу на засадах трансформаційного лідерства;
- моделювати систему управління персоналом, базуючись на коучинговому підході та індивідуальних траєкторіях професійного зростання вчителів;
- проєктувати та координувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти відповідно до критеріїв інституційного аудиту;
- демонструвати лідерську стійкість та етичну поведінку, формуючи культуру довіри та психологічної безпеки в колективі;
- організовувати конструктивне мережеве партнерство та соціальну взаємодію з усіма стейкхолдерами для залучення додаткових ресурсів та підтримки закладу;
- здійснювати об'єктивне самооцінювання управлінських процесів та проєктувати інструменти моніторингу якості освітньої діяльності;
- використовувати цифрові сервіси та аналітичні платформи для автоматизації управлінської звітності та прийняття рішень на основі даних;

– забезпечувати трансформацію адміністративного контролю у систему дієвого професійного супроводу та підтримки педагогів.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів навчання здійснюється за бальною системою та передбачає комплексну перевірку сформованості професійних компетентностей, практичних умінь і засвоєння теоретичних положень програми.

Максимальна кількість балів – 100, з них:

– до 60 балів – за виконання практичних завдань, що мають прикладний характер та спрямовані на розв’язання реальних управлінських викликів (розроблення дорожньої карти трансформації системи управління закладом; моделювання кейсу коучингової бесіди з педагогом за моделлю GROW для вирішення професійного утруднення; проектування індикаторів та критеріїв самооцінювання одного з напрямів внутрішньої системи забезпечення якості освіти; аналіз управлінських ситуацій з використанням технік фасилітації та вирішення конфліктів у педагогічному колективі та ін.);

– до 40 балів – за підсумкове тестування, що перевіряє глибину розуміння концептуальних засад трансформаційного лідерства, методології коучинг-менеджменту, вимог професійного стандарту керівника та нормативно-правових алгоритмів розбудови системи якості освіти.

Критерії оцінювання практичних завдань:

– відповідність змісту завдання дескрипторам Професійного стандарту керівника (директора) ЗЗСО та вимогам актуального законодавства;

– обґрунтованість управлінських рішень, їх спрямованість на трансформацію організаційної культури та розвиток лідерського потенціалу команди;

– практична придатність та реалістичність запропонованих підходів до впровадження в діяльність конкретного закладу загальної середньої освіти;

– орієнтація на принцип людиноцентризму, що передбачає врахування потреб вчителів, учнів та батьків у процесі розбудови системи якості освіти;

– логіка, структурованість та системність подання матеріалу, здатність доказово аргументувати запропоновану стратегію змін.

Прохідний бал – 60, за умови набрання не менше 35 балів за практичні завдання, що підтверджує сформованість прикладних управлінських умінь та готовність керівника до імплементації моделі трансформаційного лідерства в практичну діяльність закладу.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат

Вартість: 750 гривень

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено опанування теоретичних засад трансформаційного лідерства, методології коучинг-менеджменту в освіті та практичних інструментів розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в умовах автономії закладу.

Особливістю програми є поєднання сучасних концепцій менеджменту з практикоорієнтованими видами діяльності: аналізом управлінських кейсів, моделюванням коучингових сесій, проектуванням стратегічних документів закладу та розробленням діагностичного інструментарію для самооцінювання освітніх процесів на основі доказового управління.

Самостійна робота передбачає критичне опрацювання нормативно-правової бази та методичних рекомендацій щодо інституційного аудиту, виконання індивідуальних практичних завдань із розбудови системи якості, підготовку рішень за кейсами щодо управління персоналом та розроблення елементів стратегічного плану розвитку закладу загальної середньої освіти.

Підсумкові заходи включають виконання підсумкового тестування для перевірки теоретичного базису та комплексну оцінку практичних (проектних) робіт за встановленими критеріями управлінської ефективності.

Зміст програми складається з 2 модулів та 9 взаємопов'язаних тем.

На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 40 тестових та 2 відкритих питань.

Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники – 100 балів.

Прохідний бал – 60 (із них не менше 35 балів за практичні завдання).

Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують сертифікат / свідоцтво.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 30 год, із них:

8 год – лекційні заняття

12 год – практична робота

4 год – самостійна робота

6 год – контрольні заходи (з яких 4 години поточний контроль, 2 години підсумковий контроль).

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. Лідерська парадигма трансформаційних змін: від директивного управління до людиноцентричного коучингу					
Тема 1.1. Трансформаційне лідерство як антикрихка стратегія. Перехід від ієрархічного контролю до розподіленого управління в умовах невизначеності	2	–	1	–	3
Тема 1.2. Коучинг-технології в управлінні персоналом. Використання моделі GROW та технік «сильних запитань» для стимулювання автономності педагога	–	2	–	1	3
Тема 1.3. Емоційний інтелект та Wellbeing-менеджмент: формування психологічно безпечного середовища та профілактика професійного вигорання команди	2	2	1	1	6
Тема 1.4. Фасилітація та модерація в роботі керівника. Брендінг та освітній маркетинг. Побудова репутаційного капіталу ЗЗСО через цінності трансформаційного лідерства	–	2	–	–	2
<i>Разом за модулем</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
МОДУЛЬ 2. Стратегічний менеджмент та цифрова екосистема якості освіти в ЗЗСО					
Тема 2.1. Архітектура внутрішньої системи забезпечення якості освіти: від формальних звітів до реальних інструментів розвитку сучасної школи	2		1		3

Тема 2.2. Управління на основі даних. Проектування вимірюваних індикаторів та критеріїв самооцінювання освітнього процесу	—	2	—	1	3
Тема 2.3. Agile-підхід до стратегічного планування: розробка гнучкої дорожньої карти розвитку ЗЗСО	2	—	1	—	3
Тема 2.4. Цифрова трансформація управлінської діяльності. Автоматизація моніторингу якості та використання ШІ для оптимізації менеджменту	—	2	—	1	3
Тема 2.5. Моніторингова екосистема закладу: доказове управління якістю на основі даних	—	2	—	—	2
<i>Разом за модулем</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
Підсумкові заходи				2	2
Усього	8	12	4	6	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Лідерська парадигма трансформаційних змін: від директивного управління до людиноцентричного коучингу

Тема 1.1. Трансформаційне лідерство як антикрихка стратегія. Перехід від ієрархічного контролю до розподіленого управління в умовах невизначеності

Філософія антикрихкості в освіті. Розуміння ЗЗСО як живої екосистеми. Порівняльний аналіз: трансформаційне лідерство, транзакційне управління. Перехід від моделі «винагорода-покарання» (транзакція) до моделі ідейного натхнення та інтелектуальної стимуляції команди (трансформація). Механізми розподіленого управління. Демонтаж «вертикалі контролю». Архітектура розподіленого лідерства. Роль директора як «лідера лідерів» та стратегічного фасилітатора. Принцип «опційності» в управлінні.

Тема 1.2. Коучинг-технології в управлінні персоналом. Використання моделі GROW та технік «сильних запитань» для стимулювання автономності педагога

Коучинг як філософія розвивального управління. Парадигмальна зміна: від директивного управління до коучингового супроводу. Психологія автономності. Етичні межі коучингу в ЗЗСО. Алгоритми та техніки коучингової взаємодії. Класична модель GROW в освітньому контексті. Мистецтво «сильних запитань». Активне та глибинне слухання (техніка «паузи» та перефразування як інструменти підтримки).

Тема 1.3. Емоційний інтелект та Wellbeing-менеджмент: формування психологічно безпечного середовища та профілактика професійного вигорання команди

Психологічний капітал організації. Емоційний інтелект керівника як управлінський актив. П'ять складників за Д. Гоулманом (самопізнання, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички). Вплив емоційного стану керівника на «кліматичну карту» школи. Феномен психологічної безпеки. Wellbeing-філософія в освіті. Перехід від фрагментарних заходів до системної політики благополуччя. Технології підтримки ресурсного стану. Аудит емоційного клімату. Профілактика вигорання через «Job Crafting». Культура зворотного зв'язку.

Тема 1.4. Фасилітація та модерація в роботі керівника. Брендінг та освітній маркетинг. Побудова репутаційного капіталу ЗЗСО через цінності трансформаційного лідерства

Керівник як архітектор діалогу. Модерація як жорстке структурування дискусії (регламент, порядок денний). Фасилітація як стимулювання групового інтелекту для пошуку інноваційних рішень. Принципи нейтральності та інклюзивності. Дизайн групової взаємодії. Технології проведення стратегічних сесій для збору ідей щодо розвитку школи.

Побудова репутаційного капіталу ЗЗСО через цінності трансформаційного лідерства. Ціннісна пропозиція закладу. Унікальність ЗЗСО в конкурентному освітньому середовищі. Комунікаційні стратегії. Управління репутаційними ризиками. Алгоритм дій керівника у кризових комунікаціях.

МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ЯКОСТІ ОСВІТИ В ЗЗСО

Тема 2.1. Архітектура внутрішньої системи забезпечення якості освіти: від формальних звітів до реальних інструментів розвитку сучасної школи

Філософія якості (TQM в освіті). Перехід від контролю відповідності до управління розвитком. Чотири сфери оцінювання за «Абеткою директора». ВСЗЯО як інструмент захисту керівника. Прозорі процедури самооцінювання як аргументи під час інституційного аудиту та взаємодії із засновником. Проектування архітектури системи. Алгоритм циклу Демінга в ЗЗСО. Методи збору інформації. Комбінування інструментів для отримання 3D-картинки якості.

Тема 2.2. Управління на основі даних. Проектування вимірюваних індикаторів та критеріїв самооцінювання освітнього процесу

Культура доказового менеджменту. Поняття «керування даними» ЗЗСО. Типологія освітніх даних: демографічні дані, результати навчання (НМТ, моніторинги), дані про процеси (відвідуваність, участь у проєктах) та дані про сприйняття (опитування стейкхолдерів). Етика роботи з даними: конфіденційність, запобігання маніпуляціям цифрами та використання аналітики для підтримки, а не для покарання педагогів. Методологія проектування критеріїв. Дескриптори та індикатори. Валідація інструментарію. Візуалізація даних.

Тема 2.3. Agile-підхід до стратегічного планування: розробка гнучкої дорожньої карти розвитку ЗЗСО

Від лінійної стратегії до адаптивної навігації. Криза класичного планування. Філософія Agile в управлінні школою. Ітеративність як принцип. Методологія створення RoadMap. Дизайн дорожньої карти: структурування стратегічних цілей за напрямками Професійного стандарту керівника. Канбан-дошка як інструмент прозорості. Ретроспектива та огляди. Технологія проведення коротких зустрічей для аналізу на основі отриманих даних (Data-Driven).

Тема 2.4. Цифрова трансформація управлінської діяльності. Автоматизація моніторингу якості та використання ШІ для оптимізації менеджменту

Цифрова зрілість закладу освіти. Від цифровізації до трансформації. Побудова цілісної цифрової екосистеми закладу. Штучний інтелект як

управлінський партнер: роль генеративного ШІ (ChatGPT, Gemini, Claude) у підготовці аналітичних довідок, написанні стратегій та моделюванні складних сценаріїв розвитку подій. Етика та безпека в епоху алгоритмів. Автоматизація аналітики ВСЗЯО. ШІ для персоналізації менеджменту. Оптимізація комунікацій. Використання ШІ для створення текстів публічних виступів, постів у соцмережах та офіційного листування, що відповідають цінностям трансформаційного лідерства.

Тема 2.5. Моніторингова екосистема закладу: доказове управління якістю на основі даних

Екосистемний підхід до моніторингу. Від контролю до екосистеми. Принципи доказового менеджменту. Інтеграція внутрішнього моніторингу з критеріями ДСЯО. Гармонізація шкільних індикаторів із вимогами інституційного аудиту для створення єдиного інформаційного поля. Технології збору та інтерпретації результатів. Методологія «360 градусів» в освіті. Кореляційний аналіз для керівників. Динамічні звіти та візуальні панелі.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

Практичне заняття 1. Тема 1.2. Коучинг-технології в управлінні персоналом. Використання моделі GROW та технік «сильних запитань» для стимулювання автономності педагога (2 год).

1. Аналіз управлінського кейсу щодо професійного утруднення вчителя.
2. Визначення рівня професійної автономності та мотиваційного профілю педагога: розмежування ситуацій, що потребують директивної вказівки, від тих, де доцільне застосування коучингового підходу.
3. Моделювання алгоритму коучингової бесіди за схемою GROW.
4. Заповнення протоколу коучингового супроводу: формулювання 5–7 «сильних запитань», адаптованих під конкретний професійний дефіцит педагога.
5. Обґрунтування управлінського рішення: визначення виду підтримки (менторство, супервізія чи самоосвіта) та прогнозування очікуваного впливу на якість освітнього процесу в ЗЗСО.

Практичне заняття 2. Тема 1.3. Емоційний інтелект та Wellbeing-менеджмент: формування психологічно безпечного середовища та профілактика професійного вигорання команди (2 год).

1. Аналіз управлінського кейсу щодо емоційного стану колективу.
2. Діагностика рівня психологічної безпеки в закладі: визначення бар'єрів, що заважають відкритому обговоренню помилок та інноваційних ідей (за моделлю Е. Едмондсон).
3. Заповнення карти «Wellbeing-профілю» закладу: оцінювання ключових сфер (фізичне здоров'я, ментальний стан, соціальні зв'язки, сенс роботи) та виявлення критичних зон дефіциту.

4. Розроблення алгоритму «Ресурсного втручання»: вибір методів профілактики вигорання.

5. Формулювання управлінського рішення: створення проекту «Протоколу психологічної безпеки» та рекомендацій для адміністрації щодо підтримки ментального здоров'я команди в умовах кризи.

Практичне заняття 3. Тема 1.4. Фасилітація та модерація в роботі керівника. Брендінг та освітній маркетинг. Побудова репутаційного капіталу ЗЗСО через цінності трансформаційного лідерства (2 год).

1. Моделювання фасилітаційної сесії.

2. Діагностика «Бренд-ідентичності» школи.

3. Заповнення карти «Репутаційного капіталу»: визначення сильних сторін школи та формулювання ключових меседжів для різних цільових аудиторій.

4. Проектування комунікаційного кейсу (розроблення плану просування успішного кейсу закладу в соціальних мережах та алгоритму дій у ситуації репутаційної кризи).

5. Формулювання управлінського рішення: розроблення стратегії залучення партнерів та мережевої взаємодії на основі оновленого бренду закладу.

Практичне заняття 4. Тема 2.2. Управління на основі даних. Проектування вимірюваних індикаторів та критеріїв самооцінювання освітнього процесу (2 год).

1. Аналіз управлінського кейсу щодо розбіжностей у даних.

2. Діагностика інформаційних розривів у ВСЗЯО (визначення зон, де бракує об'єктивних даних для прийняття рішень).

3. Проектування матриці вимірюваних індикаторів: розроблення критеріїв самооцінювання для одного з напрямів із визначенням кількісних та якісних показників.

4. Заповнення карти «Інструментарію збору даних» (добір методів верифікації та визначення періодичності замірів для кожного індикатора).

5. Обґрунтування управлінського рішення на основі аналітики: формулювання гіпотез щодо причин виявлених тенденцій та розроблення плану корекційних дій.

Практичне заняття 5. Тема 2.4. Цифрова трансформація управлінської діяльності. Автоматизація моніторингу якості та використання ШІ для оптимізації менеджменту (2 год).

1. Аналіз управлінського кейсу щодо цифрової зрілості закладу.

2. Діагностика потенціалу використання ШІ в менеджменті: визначення завдань, які можна делегувати нейромережам (написання драфтів наказів, аналіз великих масивів анкет, розроблення сценаріїв свят чи педрад).

3. Воркшоп «Мистецтво промптингу для керівника»: практичне відпрацювання навичок формування запитів до ШІ для розроблення документів.

4. Заповнення карти «Цифрова екосистемв ВСЗЯО» (проектування ланцюжка автоматичного збору даних).

5. Обґрунтування управлінського рішення щодо кібербезпеки та етики (розроблення правил використання ШІ в ЗЗСО та визначення меж відповідальності за рішення, прийняті за допомогою алгоритмів).

Практичне заняття 6. Тема 2.5. Моніторингова екосистема закладу: доказове управління якістю на основі даних (2 год).

1. Аналіз управлінського кейсу щодо циклічності ВСЗЯО (вивчення ситуації «пасивних даних» та пошук точок розриву в управлінському циклі).

2. Діагностика цілісності моніторингової екосистеми та оцінювання об'єктивності наявних джерел інформації.

3. Проектування «Матриці доказового управління» (побудова логічного ланцюжка для конкретної управлінської проблеми).

4. Заповнення «Календаря моніторингової активності» (розподіл процедур оцінювання протягом навчального року для запобігання перевантаженню персоналу та забезпечення безперервності фідбеку).

5. Розроблення проєкту публічного звіту на основі доказових даних, що демонструє прогрес ЗЗСО та обґрунтовує пріоритети на наступний період.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Порівняльний аналіз моделей лідерства.

2. Типові помилки та бар'єри при впровадженні коучингової культури.

3. Етичні аспекти та психологічні межі в управлінні: принципи розбудови довіри в педагогічному колективі та запобігання маніпуляціям під час фасилітаційних сесій.

4. Глобальні тренди EdTech в управлінні якістю. Дослідження інноваційних інструментів автоматизації ВСЗЯО та успішних кейсів використання штучного інтелекту в закордонних освітніх системах.

5. Стратегії партнерства в умовах автономії. Моделі конструктивної взаємодії з піклувальними радами, засновниками та місцевою громадою на засадах прозорості та підзвітності.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.12.25).

2. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih)

standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898 (дата звернення: 25.12.25).

3. Про затвердження професійного стандарту : Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти № 568-21 від 17 вересня 2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 25.12.25)

4. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у Новій українській школі : указ президента України № 195/2020 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1952020-33789> (дата звернення: 25.12.25).

5. 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: 25.12.25).

Основна література

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.

2. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

3. Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі: А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с.

4. Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації : методичний посібник для викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти / за заг. ред. А. В. Аносової. Київ : Центр інноваційної освіти «Про Світ», 2022. 146 с.

5. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент». Старобільськ : Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 283 с.

6. Сущенко Л. О. Діловий імідж менеджера закладу освіти : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальностей «Дошкільна освіта», «Початкова освіта» освітньо-професійних програм «Дошкільна освіта», «Початкова освіта». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 155 с.

7. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

8. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко,

О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

9. Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади : монографія / за заг. ред. В. П. Сергієнка; за наук. ред. Н. П. Франчук. Київ : Видво УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. 382 с.

10. Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади : монографія / за заг. ред. В. П. Сергієнка ; за наук. ред. Н. П. Франчук. Київ : Видво УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. 382 с.

11. Handbook on Teaching and Learning in Operations Management / edited by Martyna Śliwa, Lisa Anderson, Kate Black, Caroline Chaffer, Jill Webb. London : Edward Elgar Publishing, 2025. 316 p.

12. Suszczenko L. Akmeologia kierownicza: innowacyjne technologie doskonalenia profesjonalizmu kierownika instytucji edukacyjnej. *Proceedings of the scientific and pedagogical internship*, May 1 – June 11, 2023. Wloclawek, Republic of Poland. p 38–43.

Додаткова література

1. Боришкевич І. І., Жук О. І., П'ятничук І. І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7876> (дата звернення: 15.12.25).

2. Галета Я. В., Козленко В. Г. Технологія освітнього маркетингу як напрям управлінської діяльності. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки*. 2022. № 205. С. 27–31.

3. Довга Т. Я. Самоменеджмент і егомаркетинг як предиктори професійно-педагогічної успішності. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/560892> (дата звернення: 09.12.25).

4. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/konserpciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshtuye-do-gromadskogo-obgovorennya> (дата звернення: 20.12.25)

5. Сущенко Л. О. Організаційно-педагогічні засади управління закладом освіти в контексті реалізації акмесинергетичного й мотиваційного підходів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. Запоріжжя : КПУ, 2025. Вип. 99. С. 45–50.

6. Сущенко Л. О. Особистість сучасного менеджера освіти як лідера змін. Лідери ХХІ століття. *Погляд у майбутнє* : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 жовтня 2023 р., м. Харків / за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ «ХП», 2023. С. 99–101.

7. Сущенко Л. О. Технологізація контрольно-аналітичної діяльності сучасного керівника закладу освіти: зміст, функції та особливості. *Освітні*

інновації: філософія, психологія, педагогіка : збірник наукових статей / За заг. ред. О. В. Гузенко. Суми : ФОП Цьома С. П., 2022. С. 246–251.

8. Фурман О. Успішність, успіх і Я–концепція особистості. *Психологія і суспільство*. 2023. № 1. С. 191–204.