

**ГО “ОСВІТНІЙ ЦЕНТР ІМЕНІ ОТЦЯ ЮЛІАНА ДЗЕРОВИЧА”**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Директором ГО “Освітній центр імені Юліана Дзеровича”

№3 від 12.01.2026 р.

**Карвацький Ю.З.**



**ПРОГРАМА**  
**підвищення кваліфікації педагогічних працівників**  
**загальної середньої освіти**  
**ФОРМУЛА УСПІШНОГО КЕРІВНИКА**

**Львів – 2026**

**Розробник:** ГО “Освітній центр імені отця Юліана Дзеровича”  
*Кидик Леся*, методист ОЦ Дзеровича, вчитель-практик

**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 від 16.09.2022 р. № 817

**Термін дії програми:** з 12.01.2026 до 12.01.2031 року

**Рецензенти:**

*Шимків Оксана*, керівник ліцею "Творці", освітня експертка з проведення інституційного аудиту ЗЗСО;

*Суховерська Ірина*, кандидатка історичних наук, завідувачка кабінету інформаційно-комунікаційної діяльності ЛОІППО

## 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Актуальність програми** зумовлена сучасними умовами функціонування закладів загальної середньої освіти, які характеризуються динамічними змінами, зростанням вимог до якості освітніх послуг, необхідністю забезпечення безпечного та стійкого освітнього середовища. У цих умовах зростає роль керівника як лідера змін, організатора ефективної команди, комунікатора та партнера для різних груп стейкхолдерів.

Потреба у розвитку управлінських, лідерських та комунікаційних компетентностях керівників закладів освіти зумовлює необхідність оновлення змісту підвищення кваліфікації, зокрема з акцентом на формування ціннісного лідерства, розвиток партнерств із громадою, бізнесом та державними структурами, а також здатності ефективно діяти в умовах невизначеності.

**Цільова група:** педагогічні працівники закладів загальної середньої освіти, які працюють у 7 - 9 класах НУШ та пілотних 10-х класах, що впроваджують Державний стандарт базової середньої освіти.

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

**Особливості реалізації програми:** програма має практико-орієнтований характер, поєднує теоретичні знання з відпрацюванням прикладних навичок, передбачає рефлексивну роботу та аналіз професійних ситуацій. Спрямована на розвиток професійних компетентностей керівників закладів освіти відповідно до сучасних викликів та нормативних вимог та впровадження ефективних управлінських практик у діяльність закладу освіти.

**Форма (форми) підвищення кваліфікації:** інституційна (дистанційна)

**Мета підвищення кваліфікації:** розвиток професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників щодо ефективного управління закладом освіти, створення безпечного та стійкого освітнього середовища, розвитку лідерської спільноти та налагодження результативної взаємодії з учасниками освітнього процесу та партнерами.

**Завдання підвищення кваліфікації:**

- розвивати управлінські та лідерські компетентності керівників закладів загальної середньої освіти;
- формувати розуміння ролі цінностей та етики лідера в управлінні закладом освіти;
- удосконалити здатність забезпечувати безпечне та стійке освітнє середовище;
- формувати навички кризового менеджменту в умовах змін і невизначеності;
- розвивати вміння формувати та розвивати лідерську спільноту закладу освіти;

- удосконалювати навички дистрибутивного лідерства та командної взаємодії;
- формувати здатність до ефективної комунікації з учасниками освітнього процесу, зокрема з батьками;
- розвивати навички налагодження партнерства з громадою, бізнесом та державними структурами;
- сприяти впровадженню сучасних управлінських практик у діяльність закладу освіти.

### **Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:**

управлінська компетентність - здатність ефективно організувати діяльність закладу освіти, приймати управлінські рішення в умовах змін;

лідерська компетентність - здатність здійснювати ціннісно орієнтоване лідерство, формувати та розвивати команду;

комунікаційна компетентність - здатність до ефективної взаємодії з учасниками освітнього процесу, зокрема з батьками, та партнерами;

партнерська компетентність - здатність налагоджувати взаємодію з громадою, бізнесом і державними структурами для розвитку закладу освіти;

### **Очікувані результати підвищення кваліфікації:**

- аналізує управлінські ситуації та виклики в діяльності закладу освіти;
- застосовує інструменти лідерства, комунікації та кризового менеджменту у професійній діяльності;
- проектує розвиток освітнього середовища та партнерської взаємодії;
- оцінює ефективність управлінських рішень і власної професійної діяльності.

### **Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:**

Підсумковий контроль здійснюється у формі комплексного вихідного тестування на платформі. Тест включає 20 тестових завдань, що охоплюють ключові теми всіх трьох модулів Програми.

Формат запитань: вибір однієї або кількох правильних відповідей, встановлення відповідності.

Максимальна кількість балів -100

Критерій успішного проходження: 60% і більше правильних відповідей.

Слухачам надається дві спроби для проходження тестування.

**Документ про підвищення кваліфікації:** сертифікат встановленого зразка.

**Вартість: 1500 грн**

## 2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено поєднання теоретичної підготовки та практико-орієнтованого навчання, спрямованого на розвиток лідерських, управлінських і комунікаційних компетентностей керівника, формування навичок ефективної взаємодії з учасниками освітнього процесу та партнерами, а також застосування отриманих знань у професійній діяльності.

Особливістю програми є її практична спрямованість: робота з управлінськими кейсами, моделювання рішень, розроблення елементів власних управлінських рішень у межах тем програми, які можуть бути безпосередньо застосовані в освітньому середовищі.

Підсумкові заходи: комплексне вихідне тестування (автоматизоване).

Самостійна робота передбачає опрацювання рекомендованих теоретичних і методичних матеріалів, перегляд відеоматеріалів за темами модулів, виконання рефлексивних письмових завдань, аналіз власного професійного досвіду та підготовку до підсумкового контролю.

Зміст програми складається з 3 модулів та 6 взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20 завдань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, - 100 балів. Прохідний бал - 60. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують сертифікат.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 30 год, з них: 9 год - лекційні заняття, 15 год - практична робота, 5 год - самостійна робота, 1 год - контрольні заходи.

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні і заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
<b>МОДУЛЬ 1. Безпечне та стійке освітнє середовище</b>					
Тема 1.1. Концепція благополуччя та цінності лідера у закладі освіти	2	3	1		6

Тема 1.2. Кризовий менеджмент у закладі освіти	1	3			4
Разом за модулем	3	6	1		10
<b>МОДУЛЬ 2. Лідерство та розвиток команди</b>					
Тема 2.1. Розвиток лідерської спільноти закладу	2	3	1		6
Тема 2.2. Дистрибутивне лідерство та організація сучасного закладу освіти	1	3			4
Разом за модулем	3	6	1		10
<b>МОДУЛЬ 3. Взаємодія та партнерство</b>					
Тема 3.1. Успішні комунікації керівника закладу освіти	2	2	1		5
Тема 3.2. Партнерство з громадою, бізнесом та державними структурами	1	1	2		4
Разом за модулем	3	3	3		9
<b>Підсумкові заходи</b>				1	
<b>Усього</b>	9	15	5	1	30

### **3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

#### **МОДУЛЬ 1. Безпечне та стійке освітнє середовище**

##### **Тема 1.1. Концепція благополуччя та цінності лідера у закладі освіти.**

Сутність концепції благополуччя учасників освітнього процесу. Роль цінностей та етики керівника у формуванні організаційної культури закладу освіти. Здоров'язбережувальний підхід в управлінській діяльності.

##### **Тема 1.2. Кризовий менеджмент у закладі освіти.**

Основи управління закладом освіти в умовах невизначеності та змін. Алгоритми реагування на кризові ситуації. 8 правил антикризового менеджменту в умовах суспільних змін. Кодекс безпечного та стійкого освітнього середовища.

#### **МОДУЛЬ 2. Лідерство та розвиток команди**

##### **Тема 2.1. Розвиток лідерської спільноти закладу**

Підходи до формування лідерської команди в закладі освіти. Розподіл ролей і відповідальності. Розвиток професійного потенціалу педагогічних працівників та підтримка їхньої ініціативності. Персональний план розвитку шкільного лідера як інструмент до самомотивації, саморозвитку і самозростання.

##### **Тема 2.2. Дистрибутивне лідерство та організація сучасного закладу освіти**

Сутність дистрибутивного лідерства та його роль в управлінні закладом освіти. Делегування повноважень, командна взаємодія, управління змінами та розвиток організаційної культури.

#### **МОДУЛЬ 3. Взаємодія та партнерство**

##### **Тема 3.1. Успішні комунікації керівника закладу освіти.**

Ефективні комунікаційні стратегії керівника. Закон успішних комунікацій Альберта Меграбіана. Критерії ефективності спілкування. Взаємодія з педагогічним колективом, учнями, батьками та іншими зацікавленими сторонами. Управління конфліктами та побудова довіри.

##### **Тема 3.2. Партнерство з громадою, бізнесом та державними структурами**

Моделі міжсекторальної взаємодії закладу освіти. Формування партнерств із громадою, бізнесом та органами влади. Нова роль закладу освіти як партнера місцевої громади. Залучення ресурсів і розвиток закладу освіти через співпрацю.

### **3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань**

1. Діагностика командного потенціалу: Проходження тесту Р. М. Белбіна, аналіз власного лідерського профілю та визначення оптимальних ролей для членів управлінської команди закладу.
2. Комунікативний тренінг (кейс-метод): Моделювання переговорного процесу в кризових ситуаціях (з батьками, представниками громади або конфліктними групами в колективі) з використанням технік активного слухання та медіації.
3. Проектування моделі партнерства: Розроблення алгоритму залучення додаткових ресурсів (соціальних, інтелектуальних, матеріальних) через співпрацю з місцевим бізнесом або громадськими організаціями.

### **3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Інструменти цифрової трансформації для комунікації: Огляд сервісів для організації спільної роботи та оперативного інформування партнерів (Slack, Trello, корпоративні месенджери).
2. Етика ділового спілкування та конфліктологія: Вивчення стратегій поведінки в конфліктах за Томасом-Кілманом та їх застосування в освітньому менеджменті.
3. Брендинг закладу освіти: Роль репутаційного капіталу директора у залученні стейкхолдерів та формуванні довіри до закладу.
4. Нормативні аспекти державно-приватного партнерства: Аналіз законодавчої бази щодо співпраці ЗЗСО з неурядовими організаціями та міжнародними фондами.
5. Психологічна стійкість керівника: Методики саморегуляції та запобігання емоційному вигоранню під час проведення складних переговорів.

## 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### *Нормативно-правові документи*

1. Закон України «Про освіту» (із змінами та доповненнями станом на 2026 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (актуальна редакція). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
3. Наказ МОН України від 16.09.2022 № 817 «Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти». <https://mon.gov.ua/>
4. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2591915-21>
5. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти» (оновлена). <https://zakon.rada.gov.ua/>
6. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти (наказ МОН України). <https://sqe.gov.ua/>

### *Основна література*

1. Абетка для директора: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Видання 4-те, переробл. та доповн. — К.: ДСЯО, 2025. <https://sqe.gov.ua/abetka-dlya-direktora/>
2. Стратегічне управління закладом освіти в умовах автономії: навчальний посібник / за ред. О. Єресько. — К., 2025. — 180 с.
3. Менеджмент в освіті: підручник для слухачів курсів підвищення кваліфікації — К.: НаУКМА, 2026. — 240 с.
4. Лідерство в освіті: розвиток управлінських компетентностей керівника ЗЗСО: монографія / за заг. ред. Н. Клокар. — К., 2025.
5. Фінансова автономія школи: посібник для керівників та бухгалтерів закладів освіти. — К.: Проєкт «Децентралізація», 2025.
6. Психологія управління та запобігання професійному вигоранню керівника освіти: практичний посібник. — К.: ІППО, 2026.
7. Цифровізація управління закладом освіти: від Е-журналу до штучного інтелекту в адмініструванні. — К.: МОН, 2025.
8. Кризовий менеджмент в закладі освіти: планування безпеки та стійкості (Resilience). — Посібник для керівників НУШ. — К., 2026.

### *Додаткова література*

1. Державний стандарт базової середньої освіти: орієнтири для керівника. — К.: Смарт освіта, 2025. <https://nus.org.ua/>
2. Моніторинг якості освіти: інструментарій для директора школи. — К.: УЦОЯО, 2025. <https://testportal.gov.ua/>
3. Педагогіка партнерства: взаємодія школи, батьків та громади. — К., 2025. <https://mon.gov.ua/>
4. Академічна доброчесність у закладі освіти: від політики до практики. — К.: SAIUP, 2025.
5. Школа в умовах надзвичайних ситуацій: алгоритми дій директора. — ЮНІСЕФ Україна, 2025. <https://unicef.org/ukraine>
6. Практикум з освітнього права: кейси для керівників ЗЗСО. — К.: Юрінком Інтер, 2026.
7. МАПА / Андрій Зелінський. — К.: Колесо Життя, 2025. — 208 с.
8. 12 правил життя. Як перемогти хаос / Пітерсон Джордан. — К.: Наш формат, 2020. — 384 с.
9. Теоретичні аспекти розвитку лідерських якостей керівника закладу освіти. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16778/1/3.pdf>
10. Сучасний директор як лідер змін: інтерактивні підходи до управління закладом освіти. <https://naurok.com.ua/suchasniy-direktor-yak-lider-zmin-interaktivni-pidhodi-do-upravlinnya-osvitnim-zakladom-485075.html>
11. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу (актуальні підходи). <https://soippo.edu.ua/>
12. Матеріали МОН України щодо розвитку лідерства та управління закладом освіти. <https://mon.gov.ua/>