

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ Г. С. СКОВОРОДИ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою

ХНПУ імені Г. С. Сковороди

від 06.01.2026 протокол № 1



Володимир БОРИСОВ

ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації керівників, заступників керівників
закладів загальної середньої освіти,
які реалізують Державний стандарт базової середньої освіти
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Розробник(и): Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди (Гречаник О. Є., кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди; Мармаза О. І., кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди; Хлебнікова Т. М., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди).

Напрямок підвищення кваліфікації: підготовка 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 № 905).

Термін дії програми: з 06.01.2026 до 31.12.2030 року.

Рецензенти:

Денєжніков Сергій – кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка;

Гресь Оксана – кандидат педагогічних наук, доцент, начальник управління освіти адміністрації Салтівського району Харківської міської ради.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми зумовлена комплексом сучасних викликів і трансформацій, що відбуваються в системі загальної середньої освіти України.

Запровадження Державного стандарту базової середньої освіти вимагає від керівників закладів освіти переосмислення традиційних управлінських підходів та переходу до стратегічного, результатоморієнтованого й інноваційного управління, спрямованого на забезпечення якості освіти, розвиток людського потенціалу та сталий розвиток закладу освіти. У цих умовах зростає роль керівника як лідера освітніх змін, здатного прогнозувати розвиток закладу, ініціювати інноваційні процеси й управляти ними, формувати культуру якості й академічної доброчесності.

Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» визначає розширене коло управлінських, стратегічних, інноваційних і кадрових компетентностей, якими має володіти сучасний керівник закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). Водночас практика управління свідчить про наявність потреби в цільовому розвитку саме стратегічних та інноваційних управлінських компетентностей, зокрема у сфері стратегічного планування, управління персоналом, внутрішнього моніторингу якості освіти й управління змінами.

Особливої актуальності набуває питання управління персоналом у період освітніх реформ, зокрема організації безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, формування вмотивованої та готової до змін команди, запровадження наставництва, супервізії та менторства. Саме керівник закладу освіти виступає ключовою фігурою у створенні умов для професійного зростання педагогів і реалізації інноваційного потенціалу колективу.

Важливим викликом для сучасного керівника ЗЗСО є забезпечення якості освіти та формування внутрішньої системи забезпечення якості, що передбачає володіння інструментами внутрішнього моніторингу, аналізу освітніх результатів й ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі даних. У цьому контексті особливого значення набуває формування культури академічної доброчесності як невід'ємної складової якості освіти та управлінської культури керівника.

Крім того, цифровізація освіти й суспільства зумовлює необхідність розроблення та реалізації стратегії цифрової трансформації закладу освіти, інтеграції цифрових інструментів в управлінські процеси й інноваційну діяльність ЗЗСО.

Відтак, запропонована Програма є актуальною та своєчасною, оскільки спрямована на комплексний розвиток стратегічних, управлінських та інноваційних компетентностей керівників і заступників керівників ЗЗСО, забезпечує відповідність їх професійної діяльності вимогам чинного законодавства, професійного стандарту та Державного стандарту базової середньої освіти, а також сприяє підвищенню ефективності управління закладом освіти в умовах сучасних освітніх змін.

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

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

Особливості реалізації програми: Програма реалізується у вигляді короткострокового курсу-інтенсиву впродовж одного тижня в синхронному режимі й передбачає гнучкі форми навчання, що забезпечує безпеку, доступність та ефективність навчання для керівників закладів освіти в різних регіонах, включно з прифронтовими. Заняття поєднують інтерактивні лекції, практичні кейси й обговорення, що сприяє засвоєнню знань і їх практичному застосуванню. Програма відповідає чинному законодавству України й гарантує офіційне підтвердження результатів підвищення кваліфікації.

Форма (форми) навчання: дистанційна (онлайн) із використанням технологій відеоконференцій та інтерактивних платформ; за можливості й безпечних умов – очна або змішана форма.

Мета підвищення кваліфікації: розвиток і вдосконалення професійних компетентностей керівників і заступників керівників закладів загальної середньої освіти у сфері стратегічного управління розвитком та інноваційною діяльністю закладу освіти, необхідних для ефективної реалізації Державного стандарту базової середньої освіти, забезпечення якості освіти, сталого розвитку закладу й успішного впровадження освітніх змін в умовах цифрової трансформації та реформування освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

- сформуванню здатність керівників ЗЗСО здійснювати стратегічний аналіз і прогнозування розвитку закладу освіти на основі вивчення запитів та очікувань учасників освітнього процесу, результатів моніторингових досліджень і аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- розвинути компетентності стратегічного планування, зокрема вміння формулювати місію, візію, стратегічні цілі й завдання розвитку закладу освіти, моделювати стратегію його розвитку, зокрема стратегію цифрової трансформації;
- удосконалити управлінські компетентності у сфері стратегічного управління персоналом, зокрема щодо організації професійного розвитку педагогічних працівників, побудови індивідуальних і колективних траєкторій професійного зростання, застосування сучасних моделей мотивації та стимулювання;
- сформуванню здатність ефективно організовувати та здійснювати внутрішній моніторинг якості освіти як складову внутрішньої системи забезпечення якості освіти, використовувати його результати для ухвалення управлінських рішень і коригування освітньої діяльності;
- розвинути управлінську відповідальність за формування та підтримку культури академічної доброчесності в закладі загальної середньої освіти, зокрема шляхом розроблення, впровадження та дотримання локальних нормативних документів;

- сформувати інноваційну компетентність керівників ЗЗСО, здатність ініціювати, планувати, організовувати й оцінювати інноваційну діяльність закладу освіти з урахуванням сучасних управлінських підходів і технологій;
- розвинути навички управління інноваційними процесами та змінами, зокрема подолання антиінноваційних бар'єрів, розвитку готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності та забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком закладу освіти

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться

Програма підвищення кваліфікації сприяє вдосконаленню релевантних компетентностей, передбачених професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженим наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21:

- компетентність стратегічного управління закладом освіти (A2);
- компетентність стратегічного управління персоналом (A3);
- компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (B1);
- інноваційна компетентність (D1).

Очікувані результати підвищення кваліфікації

У результаті опанування Програми підвищення кваліфікації слухачі курсів будуть здатні:

- аналізувати запити й очікування учасників освітнього процесу та використовувати результати такого аналізу для ухвалення обґрунтованих стратегічних та управлінських рішень;
- здійснювати стратегічний аналіз діяльності та розвитку закладу загальної середньої освіти, застосовуючи сучасні аналітичні інструменти (SWOT-, PEST-, SNW-аналіз тощо);
- формулювати місію, візію, стратегічні цілі та пріоритети розвитку ЗЗСО, розробляти та коригувати стратегію розвитку закладу, у тому числі стратегію цифрової трансформації;
- планувати та координувати стратегічний розвиток закладу освіти, визначати показники та критерії оцінювання ефективності реалізації стратегії;
- здійснювати стратегічне управління персоналом, організовувати безперервний професійний розвиток педагогічних працівників і формувати траєкторії їх професійного зростання;
- застосовувати сучасні моделі мотивації, наставництва, менторства та супервізії для формування вмотивованої та готової до освітніх змін команди педагогічних працівників;
- проєктувати та реалізовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, здійснювати внутрішній моніторинг якості освіти та використовувати його результати для коригування освітньої й управлінської діяльності;
- формувати та підтримувати культуру академічної доброчесності як складову управлінської культури та якості освіти в ЗЗСО;

- ініціювати та управляти інноваційною діяльністю закладу освіти, застосовуючи сучасні управлінські технології, забезпечувати готовність колективу до інновацій і подолання антиінноваційних бар'єрів.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації: оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюють із метою визначення рівня сформованості компетентностей і досягнення слухачами очікуваних результатів навчання за програмою. Оцінювання передбачає поєднання формувального та підсумкового контролю, базується на принципах прозорості, об'єктивності, добросовісності й орієнтації на професійне зростання керівника ЗЗСО.

Форми оцінювання: поточне оцінювання (виконання практичних завдань під час занять; участь у дискусіях, тренінгах, аналізі кейсів; рефлексія власної управлінської діяльності щодо стратегічного управління розвитком та інноваційною діяльністю ЗЗСО); модульне оцінювання (тест за кожним модулем); підсумкове оцінювання (тестування за всіма темами).

Розподіл балів за видами діяльності

Компонент оцінювання	Вид діяльності	Максимальна кількість балів	Критерії оцінювання
Поточне оцінювання	Участь у дискусіях, аналізуванні ситуацій, обговоренні практичних кейсів, виконання практичних завдань	48 (16 занять по 3 бали)	Активність, ініціативність, аргументованість відповідей, опора на нормативно-правові документи, здатність формулювати власну позицію, толерантність, уміння вести діалог, уміння узагальнювати, самостійність, креативність
Модульне оцінювання	Тести за змістом кожного модуля	16 (4 тести по 4 питання)	1 правильна відповідь – 1 бал; 4 питання з кожного модуля
Підсумкове оцінювання	Тести за змістом Програми	36 (18 питань по 2 бали)	1 правильна відповідь – 2 бали; 18 питань за всіма темами Програми
Разом		100	

Для отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації слухач/слухачка має накопичити не менше 60 балів.

Рівні досягнення:

– зараховано – слухач продемонстрував досягнення основних результатів навчання, підтвердив сформованість компетентностей, передбачених програмою (60 і більше балів);

– не зараховано – результати навчання не підтверджено (59 і менше балів).

Шкала оцінювання результатів

Сума балів	Рівні досягнення	Результат у свідоцтві
60 – 100	слухач/слухачка продемонстрував (ла) досягнення основних результатів навчання, підтвердив (ла) сформованість компетентностей, передбачених Програмою	Зараховано
1 – 59	результати навчання не підтверджено	Не зараховано

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

Вартість: група 10 осіб – 832 грн

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Зміст Програми сформовано за модульним принципом. 27 % часу відведено на лекційні заняття, 53 % – на практичну підготовку. Лекції мають проблемний характер і проводяться в інтерактивній формі.

Особливістю практичних занять є вивчення кращих практик стратегічного управління розвитком та інноваційною діяльністю ЗЗСО, розв'язання практичних кейсів, аналіз конкретних ситуацій.

Самостійна робота передбачає підготовку до лекційних і практичних занять, вивчення особливостей управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО та його стратегічним розвитком.

Підсумкові заходи проводяться у формі тестування за результатами вивчення чотирьох модулів, що сприяє комплексному оцінюванню засвоєння навчального матеріалу й формуванню навичок систематизації та аналізу отриманих знань.

Зміст програми складається з чотирьох модулів та 8 взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 18 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, – 100 балів. Прохідний бал – 60. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 30 год, із них: 8 год – лекційні заняття, 16 год – практична робота, 4 год – самостійна робота, 2 год – контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ					
Тема 1.1. Запити та очікування всіх учасників освітнього процесу для оптимізації та трансформування закладу освіти	1	1	-	-	2
Тема 1.2. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації	1	3	2	-	6
<i>Разом за модулем</i>	2	4	2	-	8
МОДУЛЬ 2. КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ					
Тема 2.1. Управління професійним зростанням педагога	1	2	-	-	3
Тема 2.2. Мотивація та стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку	1	2	-	-	3
<i>Разом за модулем</i>	2	4	-	-	6
МОДУЛЬ 3. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ					
Тема 3.1. Внутрішній моніторинг якості освіти	1	2	-	-	3
Тема 3.2. Академічна доброчесність	1	2	-	-	3
<i>Разом за модулем</i>	2	4	-	-	6
МОДУЛЬ 4. ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ					
Тема 4.1. Інноваційна діяльність в освіті	2	-	1	-	3
Тема 4.2. Управління інноваційною діяльністю ЗЗСО	-	4	1	-	5
<i>Разом за модулем</i>	2	4	2	-	8
Підсумкові заходи	-	-	-	2	2
Усього:	8	16	4	2	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Тема 1.1. Запити та очікування всіх учасників освітнього процесу для оптимізації та трансформування закладу освіти

Методи і механізми отримання й опрацювання запитів та очікувань учасників освітнього процесу (вивчення документації, опитування (анкетування, індивідуальне та групове інтерв'ю), спостереження).

Аналіз і врахування в управлінській діяльності отриманих даних від учасників освітнього процесу.

Вимоги до створення або ліквідації структурних підрозділів закладу освіти. Управлінська діяльність у закладі освіти з урахуванням індивідуальних особливостей, запитів, інтересів і здібностей педагогічних працівників, учнів і батьків.

Тема 1.2. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації

Сучасні методики аналізу стану функціонування й розвитку закладу освіти. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SW та SNW-підходи до аналізу сильних і слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища ЗЗСО.

Формулювання стратегічної мети, місії та візії закладі на основі сучасних методик аналізу стану функціонування та розвитку закладу освіти.

Методологія побудови стратегії розвитку закладу освіти на основі стратегічної мети, місії та візії закладу. Моделювання стратегічного розвитку ЗЗСО. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку закладу.

Методики організації та проведення опитування, анкетування, бесіди, інтерв'ювання респондентів із числа широкої громадськості для вироблення і коригування стратегії розвитку закладу.

МОДУЛЬ 2. КОМПЕТЕНТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 2.1. Управління професійним зростанням педагога

Закономірності та принципи професійного розвитку педагога. Траєкторія професійного розвитку, етапи і кризи професійного розвитку педагогів в умовах реформування освіти. Технології супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у закладі освіти. Моніторинг освітніх запитів і потреб у розвитку професійної майстерності педагогічних працівників.

Організаційно-педагогічні умови безперервного професійного розвитку педагогів. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Сучасні моделі та заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності.

Тема 2.2. Мотивація та стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку

Мотивація як складова кадрової політики. Мотиваційний менеджмент. Сучасні моделі мотивації персоналу організації. Форми й методи матеріального та морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку. Вмотивованість та готовність команди до освітніх змін.

Наставництво, супервізія, менторство. Специфіка менторства в педагогічній та управлінській діяльності. Підтримка новопризначених учителів у межах педагогічної інтернатури. Супервізія як форма професійної підтримки педагогів: принципи, етапи, методи та заходи.

МОДУЛЬ 3. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Тема 3.1. Внутрішній моніторинг якості освіти

Моніторинг якості освіти. Види моніторингу. Головні завдання внутрішнього моніторингу якості освіти. Порядок та процедура проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Етапи проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Організаційні заходи щодо проведення внутрішнього моніторингу якості освіти для відстеження і коригування результатів освітньої діяльності.

Тема 3.2. Академічна доброчесність

Формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу. Порушення академічної доброчесності в системі загальної середньої освіти. Види академічної відповідальності.

Доброчесність у професійному розвитку керівника та вчителя ЗЗСО. Академічна доброчесність як критерій якості освіти. «Положення про академічну доброчесність» як етичний кодекс закладу освіти: особливості управлінської діяльності зі створення та імплементації.

МОДУЛЬ 4. ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Тема 4.1. Інноваційна діяльність в освіті

Нормативно-правові, методологічні та науково-методичні засади інноваційної діяльності в освіті. Рівні, етапи та механізми інноваційної діяльності закладу освіти. Методи інноваційної діяльності. Чинники успішної інноваційної діяльності в сучасних умовах. Інноваційна компетентність та управлінська культура керівника ЗЗСО: зміст та структура.

Тема 4.2. Управління інноваційною діяльністю ЗЗСО

Системний та синергетичний підхід до управління інноваційними процесами в освіті. Форми й методи розвитку готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. Антиінноваційні бар'єри та їх подолання.

Інноваційні технології менеджменту закладу освіти (технології адаптивного управління, програмного управління, цільового управління, управління за результатами, суспільно-громадського управління, партисипативного управління, технологія коучингу, особистісно-орієнтованого управління, технологія антикризового управління, технологія «паблік рілейшнз», технологія іміджування, технологія рефлексивного управління тощо). Критерії ефективності управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Розробити фрагмент інструментарію (анкети / гайд для інтерв'ю) для вивчення запитів однієї з груп учасників освітнього процесу (педагоги, учні, батьки, громада).
2. Змоделювати алгоритм опрацювання результатів опитування та визначити управлінські рішення, які можуть бути ухвалені на їх основі.
3. Скласти перелік управлінських дій керівника ЗЗСО щодо врахування індивідуальних особливостей і професійних запитів педагогічних працівників.
4. Провести спрощений SWOT- або PEST-аналіз власного (або умовного) ЗЗСО.
5. Сформулювати місію, візію та 3–5 стратегічних цілей розвитку закладу.
6. Визначити ключові напрями стратегії цифрової трансформації закладу освіти.
7. Розробити приклад індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічного працівника.
8. Скласти перелік заходів внутрішнього моніторингу професійних потреб педагогів.
9. Визначити організаційно-педагогічні умови безперервного професійного розвитку в закладі освіти.
10. Проаналізувати чинну систему мотивації педагогічних працівників у закладі освіти.
11. Запропонувати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для різних груп персоналу.
12. Розробити модель наставництва або менторства для новопризначених учителів.
13. Скласти алгоритм проведення внутрішнього моніторингу якості освіти в ЗЗСО.
14. Визначити показники й індикатори оцінювання якості освітньої діяльності.
15. Запропонувати управлінські рішення за результатами моніторингу.
16. Розробити структуру «Положення про академічну доброчесність» закладу освіти.
17. Запропонувати заходи з формування культури академічної доброчесності.
18. Визначити рівень інноваційної діяльності власного (або умовного) закладу освіти.
19. Запропонувати приклади освітніх або управлінських інновацій для ЗЗСО.
20. Оцінити інноваційну компетентність керівника з позицій професійного стандарту.
21. Обрати та обґрунтувати управлінську технологію для реалізації інноваційного проекту.
22. Скласти критерії оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю.
23. Розробити план управління інноваційними змінами в закладі освіти.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

Тема 1.2

1. Які аналітичні інструменти (SWOT-, PEST-, SNW-аналіз) є найбільше доцільними для оцінювання стану та перспектив розвитку конкретного ЗЗСО і як їх результати можна використовувати в стратегічному плануванні?
2. Як сформулювати місію, візію та стратегічні цілі ЗЗСО з урахуванням запитів учасників освітнього процесу та вимог Державного стандарту базової середньої освіти?
3. Які ключові складові стратегії розвитку та стратегії цифрової трансформації ЗЗСО і за якими показниками оцінюють ефективність їх реалізації?

Тема 4.1

4. Які нормативно-правові та методологічні засади регулюють інноваційну діяльність у закладах загальної середньої освіти та яка роль керівника у її організації?
5. Які рівні, етапи та механізми інноваційної діяльності закладу освіти та які чинники визначають її результативність у сучасних умовах?
6. У чому полягає зміст і структура інноваційної компетентності керівника ЗЗСО та як вона проявляється в управлінській культурі й практиці управління?

Тема 4.2

7. Як застосування системного та синергетичного підходів впливає на ефективність управління інноваційними процесами в ЗЗСО?
8. Які форми й методи розвитку готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності та які типові антиінноваційні бар'єри виникають у процесі освітніх змін?
9. Які сучасні управлінські технології є найбільш ефективними для управління інноваційною діяльністю ЗЗСО та за якими критеріями оцінюють результативність такого управління?

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
3. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
4. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затверджений наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh_standartu_keriv.22.09.pdf
5. Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН України від 12.10.2022 № 905). URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya->

[kvalifikaciyi-kerivnikiv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-yaki-vprovadzhuut-novij-derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti](https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-typovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-kerivnykiv-zastupnykiv-kerivnykiv-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity-iaki-realizuiut-derzhavnyi-standart-profilnoi-serednoi-osv)
<https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-typovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-kerivnykiv-zastupnykiv-kerivnykiv-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity-iaki-realizuiut-derzhavnyi-standart-profilnoi-serednoi-osv>

6. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

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 видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
2. Буняк Н. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
3. Громовий В. В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти. Київ, 2019. 86 с.
4. Добросочність та етика: навч. посіб. для лекторів. Відень, 2021. 72 с. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Teaching_Guide_final_UKR.pdf
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Гельветика, 2023. 334 с.
6. Мармаза О. І. Нові фактори ефективності та інноваційні методи управління. *Innovative Approaches in Modern Science and Technology*: Collection of Scientific Papers «International Scientific Unity» with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. 2025. Lisbon, Portugal. 336 p. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
7. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монограф. Харків: Основа, 2019. 128 с.
8. Методики і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу: посіб. / Ляшенко О.І., Лукіна Т.О., Булах І. Є., Мруга М. Р. Київ: Педагогічна думка, 2012. 160 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
10. 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. Старокошко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

Додаткова література

1. Гречаник О. Є., Григоращ В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монограф. Харків: Основа, 2019. 144 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c09c7f9-ab3f-42b6-977f->

[4d714ccd7a02/content](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156)

2. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. та ін. Менеджмент персоналу: практичний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022.
3. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: перспективи впровадження в практику вітчизняних організацій. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 146–156. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156>
4. Мармаза О. І. Генеза поняття та основні функції інноваційного менеджменту. *Current challenges, trends and transformations: The 12th International scientific and practical conference (December 13 - 16, 2022)*. USA : Boston, International Science Group. 2022. P. 293-296.
5. Мармаза О. І. Інноваційна культура майбутнього менеджера як особистісно професійний феномен. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: зб. наук праць. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка. 2023. № 1 (125). С. 44-54.
6. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент як важлива складова управління закладом освіти. *Organization and management in the services' sphere on selected examples*. Editors : Monograph; Tetyana Nestorenko, Tadeusz Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. 495 p. <https://www.wszia.opole.pl/strefa-studenta/ebooki/>.
7. Мармаза О. І. Нові фактори ефективності та інноваційні методи управління. *Innovative Approaches in Modern Science and Technology*: Collection of Scientific Papers «International Scientific Unity» with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. 2025. Lisbon, Portugal. 336 p. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf.
8. Мармаза О. І. Програма розвитку як дорожня карта стратегії закладу освіти. *Джерело педагогічних інновацій. Управління закладом освіти в реаліях сьогодення*. Випуск № 4 (48). Харків : Харківська академія неперервної освіти. 2024. С. 7-11.
9. Хлебнікова Т. М., Літовка М. О. Розвиток персоналу як засіб забезпечення конкурентноспроможності закладу освіти. *Грааль науки : міжнар. наук. журнал*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. № 51. С. 479–486. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/18.04.2025>
10. Шленьова М. Г., Бережна С. В., Гречаник О. Є. Стратегічне управління змінами в українській вищій освіті після скасування воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9 (19). С. 296-307. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-296-307](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-296-307) (дата звернення: 18.11.2025).