

**ПОЛТАВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ  
ІМ. М. В. ОСТРОГРАДСЬКОГО**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Наказ ПАНО ім. М. В. Остроградського  
від 09.04.2026 № 149-ОД



Директор  Віталій ЗЕЛЮК

**ПРОГРАМА**

**підвищення кваліфікації педагогічних працівників (категорія)  
«ЕМОЦІЙНО-ЕТИЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА/ЦІ  
ЗЗСО: ЗМІСТ І ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНІЙ ОСВІТІ»**

**Полтава – 2026**

**Розробник(и):** Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського (Водолазська Т. В. к.п.н., доцентка кафедри освітньої політики ПАНО ім. М.В.Остроградського)

**Напрямок підвищення кваліфікації:** підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти (ГХЗВ)

**Розроблено на основі типової програми:** Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН від 12.10.2022 № 905)

**Термін дії програми:** з 09.04.2026 до 31.12.2030 року.

**Рецензенти/ки:**

**Канівець З. М.,** кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри розвитку освітніх галузей Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського

**Жеденко Л. А,** директорка опорного закладу «Ялосовецький ЗЗСО І-ІІІ ст.» Лубенського району Полтавської обл.

## 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Актуальність програми** зумовлена зростанням ролі емоційно-етичної складової в структурі управлінської компетентності керівника закладу освіти в умовах суспільних трансформацій та реалізації ідей Нової української школи. Емоційний інтелект і етична поведінка є ключовими чинниками ефективного лідерства, впливають на якість управлінських рішень, психологічний клімат у колективі та результативність освітнього процесу. В умовах підвищеного рівня стресу особливої ваги набуває здатність керівника до емоційної стійкості, підтримки учасників освітнього процесу та запобігання професійному вигоранню. Водночас професійний стандарт керівника ЗЗСО визначає емоційно-етичну компетентність як одну з ключових, що забезпечує ефективну взаємодію, лідерство, партнерство та формування безпечного освітнього середовища.

**Цільова група:** керівники/ці (директори/ки, заступники/ці директорів/ок) закладів загальної середньої освіти.

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

**Особливості реалізації програми:** реалізується як окремий модуль або у складі комплексних програм підвищення кваліфікації.

**Форма (форми) підвищення кваліфікації:** очна, очно-дистанційна, дистанційна.

**Мета підвищення кваліфікації:** розвиток компетентності педагогічного, соціального та мережевого партнерства для ефективної організації освітнього процесу на засадах відкритості, толерантності та співпраці з усіма зацікавленими сторонами.

### **Завдання підвищення кваліфікації:**

- поглибити знання керівників/ць ЗЗСО щодо сутності, структури та ролі емоційно-етичної компетентності у сучасній управлінській діяльності;
- розвинути навички емоційної обізнаності, емпатії та ефективної комунікації в професійній взаємодії з учасниками/цями освітнього процесу;
- сформувати вміння конструктивно використовувати емоції у процесі прийняття управлінських рішень і розв'язання конфліктних ситуацій;
- удосконалити здатність діяти відповідно до принципів професійної етики, справедливості та відповідальності;
- сформувати навички професійної саморегуляції, управління стресом і підтримки емоційної стійкості;
- ознайомити з методами профілактики професійного вигорання та розвитку професійних деформацій, сприяти формуванню індивідуальних стратегій відновлення ресурсів;
- розкрити шляхи створення емоційно безпечного, етично чутливого та партнерського освітнього середовища в закладі освіти;
- розвинути рефлексивні вміння та готовність до безперервного професійного самовдосконалення.

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

- компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства (B3);
- лідерська компетентність (B1);
- емоційно-етична компетентність (B2).

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

За результатами навчання слухачі/ки *оволодіють знаннями про:*

- сутність, структуру та компоненти емоційно-етичної компетентності керівника/ці ЗЗСО;
- сучасні наукові підходи до розуміння емоційної сфери особистості та емоційного інтелекту;

- роль емоцій у процесах управління, прийнятті рішень і професійній взаємодії;
- механізми впливу емоцій на поведінку, комунікацію та організаційний клімат у закладі освіти;
- принципи, цінності та норми професійної етики в управлінській діяльності;
- підходи до етичного прийняття управлінських рішень та розв'язання моральних дилем;
- поняття конфлікту інтересів, професійної відповідальності та підзвітності;
- психологічні основи саморегуляції, емоційної стійкості та управління стресом;
- причини, ознаки та наслідки професійного вигорання і професійних деформацій;
- методи профілактики вигорання та підходи до збереження психоемоційного благополуччя;
- засади створення емоційно безпечного, етично чутливого та партнерського освітнього середовища.

За результатами навчання слухачі/ки *набудуть (удосконалять) уміння, навички та способи діяльності:*

- розпізнавати, аналізувати та усвідомлено регулювати власні емоційні стани у професійній діяльності;
- здійснювати ефективну комунікацію на засадах емпатії, поваги та партнерства;
- приймати управлінські рішення з урахуванням етичних принципів, норм і цінностей;
- ідентифікувати та запобігати конфліктам інтересів у професійній діяльності;
- дотримуватися принципів професійної етики та демонструвати етичне лідерство;
- використовувати техніки саморегуляції, управління стресом і відновлення ресурсів;

- розробляти та впроваджувати індивідуальні стратегії профілактики професійного вигорання;
- здійснювати рефлексію власної управлінської діяльності та емоційних станів;
- впроваджувати практики соціально-емоційного та етичного навчання у діяльність закладу освіти;
- планувати власний професійний розвиток у сфері емоційно-етичної компетентності.

**Оцінювання** здійснюється за 100-бальною системою. Поточне оцінювання включає виконання 3 практичних завдань (по 20 балів кожне). Підсумкове оцінювання – тестування (100 балів).

$$\text{Загальний бал} = (\text{ПЗ1} + \text{ПЗ2} + \text{ПЗ3} + \text{Тест}) / 4$$

**Шкала оцінювання:**

90-100 балів – відмінно;

75-89 балів – добре;

60-74 бали – задовільно;

0-59 балів – незадовільно.

**Документ про підвищення кваліфікації:** сертифікат про підвищення кваліфікації обсягом 30 годин / 1 кредит ЄКТС.

**Вартість:** 750 грн.

## 2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено інтерактивні лекційні заняття з елементами дискусій.

Особливістю (вид діяльності) практичних занять є робота з кейсами, моделювання ситуацій, розробка власних проєктів.

Самостійна робота не виділяється окремою графою – її елементи інтегровано в практичні заняття (підготовка до них, виконання завдань).

*Контрольні заходи* передбачають проміжне оцінювання після кожного модуля (практичні завдання) та підсумкове тестування.

*Кількість годин*, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 30 год, з них: 8 год – лекційні заняття, 18 год – практичні заняття, 4 год – контрольні заходи.

*Підсумкові заходи* – тестування.

Зміст програми складається з 3 модулів та 6 взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест з 20 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, – 100 балів. Прохідний бал – 75. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво / сертифікат.

### Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
<b>МОДУЛЬ 1. Розвиток емоційної компетентності керівника/ці закладу загальної середньої освіти</b>					
Тема 1.1. Сучасні уявлення про емоційну сферу людини.	2	2	-	-	4

Тема 1.2. Емоції та почуття в роботі керівника/ці ЗЗСО.	1	4	-	-	5
Контроль за модулем 1.	-	-	-	1	1
Разом за модулем	3	6	-	1	10
<b>МОДУЛЬ 2. Засади професійної етики в діяльності керівника/ці закладу загальної середньої освіти</b>					
Тема 2.1. Етична компетентність керівника/ці ЗЗСО: зміст та складові.	1	3	-	-	
Тема 2.2. Етичне прийняття управлінських рішень та моральна відповідальність.	2	3	-	-	
Контроль за модулем 2.	-	-	-	1	
Разом за модулем	3	6	-	1	10
<b>МОДУЛЬ 3. Навички саморегуляції керівника/ці закладу загальної середньої освіти</b>					
Тема 3.1. Механізми професійної саморегуляції керівника/ці ЗЗСО.	2	4	-	-	
Тема 3.2. Методи протидії професійному вигоранню та розвитку професійних деформацій.	-	2	-	-	
Контроль за модулем 3.	-	-	-	1	
Разом за модулем	-	-	-		10
<b>Підсумкові заходи</b>	-	-	-	1	
<b>Усього</b>	8	18	-	4	30

### **3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

#### **МОДУЛЬ 1. Розвиток емоційної компетентності керівника/ці закладу загальної середньої освіти**

**Тема 1.1.** Сучасні уявлення про емоційну сферу людини.

Сучасні наукові підходи до розуміння емоційної сфери особистості, структури емоційного інтелекту та його ролі в управлінській діяльності. Сутність та структура емоційної сфери особистості. Емоційний інтелект як складова професійної компетентності керівника/ці. Взаємозв'язок емоцій, когнітивних процесів і поведінки. Емоційна обізнаність і рефлексія як управлінські інструменти. Роль емоційної компетентності в лідерстві та управлінні закладом освіти.

**Тема 1.2.** Емоції та почуття в роботі керівника/ці ЗЗСО.

Роль емоцій у процесах управління закладом освіти, взаємодії з учасниками освітнього процесу та прийнятті рішень. Розпізнавання, вираження та конструктивне використання емоцій у професійній діяльності. Емоційний компонент управлінської діяльності керівника/ці. Вплив емоцій на прийняття управлінських рішень. Емпатія як основа ефективної комунікації та партнерства. Емоційна культура керівника/ці та її прояв у взаємодії з колективом. Управління емоціями в конфліктних ситуаціях. Створення емоційно безпечного та підтримувального освітнього середовища.

#### **МОДУЛЬ 2. Засади професійної етики в діяльності керівника/ці закладу загальної середньої освіти**

**Тема 2.1.** Етична компетентність керівника/ці ЗЗСО: зміст та складові.

Структура етичної компетентності керівника/ці відповідно до професійного стандарту, зокрема з цінностями, принципами та нормами професійної етики. Цінності та принципи професійної етики в освіті. Норми професійної поведінки керівника/ці ЗЗСО. Етична культура управління та організаційна культура закладу освіти. Етичне лідерство як складова управлінської компетентності.

**Тема 2.2.** Етичне прийняття управлінських рішень та моральна відповідальність.

Етичний вимір управлінських рішень. Алгоритм прийняття етично обґрунтованих рішень. Моральні дилеми в управлінській діяльності: сутність і способи розв'язання. Конфлікт інтересів: ознаки, ризики, шляхи запобігання. Професійна та особиста відповідальність керівника/ці. Прозорість і підзвітність управлінських рішень.

### **МОДУЛЬ 3. Навички саморегуляції керівника/ці закладу загальної середньої освіти**

**Тема 3.1.** Механізми професійної саморегуляції керівника/ці ЗЗСО.

Психологічні механізми саморегуляції та їх ролі у забезпеченні ефективної управлінської діяльності. Поняття саморегуляції та її значення в управлінській діяльності. Стрес у діяльності керівника/ці: причини та прояви. Техніки управління емоційними станами. Рефлексія як інструмент професійного розвитку. Формування емоційної стійкості та психологічної витривалості.

**Тема 3.2.** Методи протидії професійному вигоранню та розвитку професійних деформацій.

Причини, ознаки та наслідками професійного вигорання керівника/ці. Методи профілактики вигорання, відновлення ресурсів і підтримки психоемоційного благополуччя, запобігання професійним деформаціям. Професійні деформації: види та ризики для управлінської діяльності. Методи профілактики професійного вигорання. Ресурсний підхід у підтримці психоемоційного здоров'я. Стратегії відновлення та підтримки професійної ефективності.

### 3.1. Завдання для модульного контролю

#### МОДУЛЬ 1. Розвиток емоційної компетентності керівника/ці закладу загальної середньої освіти

**Завдання 1.** Встановлення відповідностей.

**(1 завдання = 20 балів)**

*Співвіднесіть поняття та їх характеристику.*

<b>Поняття</b>	<b>Характеристика</b>
1. Емоційна обізнаність	А. Усвідомлення власних емоцій
2. Саморегуляція	Б. Управління емоційними реакціями
3. Емпатія	В. Розуміння емоцій інших
4. Рефлексія	Г. Аналіз власного досвіду

*Критерії оцінювання:*

20 балів – правильно встановлена пара;

14 балів – частково правильно;

0 балів – неправильно.

**Завдання 2. Практичне завдання**

**(1 завдання = 20 балів)**

*Розробіть 5 правил створення емоційно безпечного освітнього середовища у*

*Вашому закладі та коротко обґрунтуйте кожне.*

**Критерії оцінювання:**

20 балів – чіткі, практичні, обґрунтовані правила;

17 балів – достатній рівень, часткова конкретика;

13 балів – загальні формулювання без обґрунтування;

5 балів – відсутність змісту або формальність.

#### МОДУЛЬ 2. Засади професійної етики в діяльності керівника/ці закладу загальної середньої освіти

**Завдання 1. «Моральна дилема»**

**(1 завдання = 20 балів)**

*Ситуація: У закладі планується скорочення ставки. Ви маєте обрати між двома вчителями:*

*один – досвідчений, але має конфлікти з колективом;*

*інший – молодий, менш досвідчений, але має довіру учнів і колег.*

**Завдання і критерії оцінювання:**

1. Опишіть можливі варіанти рішення (10 балів)
2. Вкажіть критерії вибору (5 балів)
3. Обґрунтуйте власне рішення (5 балів)

**Критерії оцінювання:**

- збалансоване, етичне рішення;
- логічне, але однобоке;
- поверхневий підхід;
- відсутність аргументації.

**Завдання 2. «Етичний кодекс у дії».**

**(1 завдання = 20 балів)**

*Сформулюйте 5 принципів етичної поведінки керівника/ці у форматі короткого «Кодексу» та поясніть, як вони впливають на культуру закладу.*

**Критерії оцінювання:**

- 15-20 – чіткі, сучасні, практичні принципи;
- 9-14 – достатній рівень;
- 8-5 – формально;
- 0-4 – відсутність змісту.

**МОДУЛЬ 3. Навички саморегуляції керівника/ці закладу загальної середньої освіти**

**Завдання 1. «Конструктор саморегуляції»**

**(1 завдання = 20 балів)**

*Складіть персональний набір із 10 технік саморегуляції (наприклад: дихальні вправи, паузи, рефлексія, переключення уваги тощо) та:*

*коротко опишіть кожну;*

*визначте, коли її доцільно застосовувати;*

*поясніть очікуваний ефект.*

**Критерії оцінювання:**

- 15-20 – конкретні, дієві техніки;

- 14-12 – достатній рівень;
- 8-11 – загальні поради;
- 4-7 – відсутність практичності.

### **Завдання 2. «Баланс ресурсів»**

**(1 завдання = 20 балів)**

*Опишіть (можна у вигляді схеми/таблиці):*

*що вас наповнює (ресурси);*

*що виснажує (ризики);*

*які дії допоможуть відновити баланс.*

#### **Критерії оцінювання:**

- 15-20 – ґрунтовний аналіз (рефлексія);
- 14-12 – системність викладу;
- 8-11 – загальні висновки;
- 4-7 – відсутність аналізу.

### **3.2 Орієнтовний перелік практичних завдань**

1. Вправа «Карта емоцій»: визначення власних типових емоційних реакцій у професійних ситуаціях.
2. Аналіз кейсів «Емоції в управлінні»: визначення емоцій, їх причин і впливу на рішення.
3. Вправа «Активне слухання»: тренування емпатійної комунікації з педагогами/батьками.
4. Розроблення правил створення емоційно безпечного освітнього середовища.
5. Вправа «Ціннісні орієнтири керівника»: визначення власних професійних цінностей та їх узгодження зі стандартом.
6. Розроблення «Кодексу етичної поведінки керівника/ці закладу освіти».
7. Вправа «Дерево рішень»: моделювання варіантів управлінських рішень із прогнозуванням наслідків.
8. Вправа «Стрес-профіль керівника/ці»: визначення власних тригерів і способів реагування.

9. Освоєння технік саморегуляції (дихальні вправи, техніки усвідомленості, короткі практики відновлення).
10. Ведення щоденника рефлексії емоційних станів у професійній діяльності.
11. Вправа «Баланс ресурсів»: визначення особистих і професійних ресурсів та зон виснаження.

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

*(за потреби)*

1. Як емоційна обізнаність впливає на ефективність управлінської діяльності?
2. Які техніки допомагають розпізнавати та регулювати емоції у професійній діяльності?
3. У чому полягає значення емпатії для ефективної комунікації керівника/ці?
4. Які основні принципи професійної етики визначені у професійному стандарті керівника/ці ЗЗСО?
5. Як особисті цінності керівника/ці впливають на стиль управління?
6. У чому проявляється професійна та особиста відповідальність керівника/ці за прийняті рішення?
7. Як стрес впливає на управлінську діяльність керівника/ці?
8. Яку роль відіграє рефлексія у професійному розвитку керівника/ці?
9. Які чинники сприяють розвитку вигорання у керівників закладів освіти?
10. Що таке професійні деформації та як їм запобігати?

## **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### *Нормативно-правові документи*

1. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи / ред. М. Грищенко. 2016. 40 с. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/20195>

2. 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/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-sta-ndartu.keriv.22.09.pdf>
3. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження КМУ від 14.12.2016 № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 07 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX : станом на 15 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/463-20>

### ***Основна література***

1. Водолазська, Т. В. (2024). Соціально-емоційне навчання в системі неперервної освіти. *Імідж сучасного педагога*, (6(219)), 68–71. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-6\(219\)-68-71](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-6(219)-68-71)
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Х. : Віват, 2022. 512 с.
3. Елькін О. Б., Рассказова О. І., Гринько В. О., Марущенко О. А. Зміцнення освіти через соціально-емоційне навчання: актуальні напрями дослідження в Україні та світі. *Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»*. 2024. №1 (58). URL: <http://surl.li/ttcdm>
4. Можливості для реалізації соціально-емоційного навчання в рамках реформи «Нова українська школа» (Feasibility Study on Opportunities for SEL within New Ukrainian School Reform) : аналітичний огляд / Гриневич Л., Дрожжина Т., Глоба О. та інші ; за заг. ред. Л. Гриневич, С. Калашнікової. Київ : «Видавнича група «Шкільний світ», 2021. 312 с. URL: <http://surl.li/ecbcc>

### ***Додаткова література***

1. Простір стійкості: створюємо місце для відпочинку та відновлення : практичний poradnik / Ганна Єфімцева ; за заг. ред. О. Елькіна, О. Марущенко : ГО «ЕдКемп Україна». Харків, 2024. 19 с. URL: <http://surl.li/ptcmho>

2. EdCamp Ukraine. СЕЕН. Аудіопрактики соціально-емоційного та етичного навчання (з мелодією), 2020. *YouTube*. URL: <http://surl.li/iffgl>