

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗИНА**

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 3 від 09 лютого 2025),
введено в дію наказом
від 10.02.2026 № 0114-1/51

Проректор з науково-педагогічної роботи
Анатолій БАБІЧЕВ



ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації педагогічних працівників
закладів загальної середньої освіти

**«ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ. ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО У
ВПРОВАДЖЕННІ РЕФОРМИ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА» (НУШ)
ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД»**

Харків 2026

ПЕРЕДМОВА

Розробник:

Гриневич Лілія Михайлівна, кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління та державної служби Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Програму розроблено на основі Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженої Наказом Міністерства освіти і науки України №905 від 12.10.2022 р.

Рецензенти:

Луначек Вадим Едуардович, доктор педагогічних наук, професор кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства Навчально-наукового інституту «Академія вчительства» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Калашнікова Світлана Андріївна, доктор педагогічних наук, професор, радник при дирекції Інституту вищої освіти НАПН України.

Термін дії програми: з 10.02.2026 р. до 10.02.2030 р.

1. ОПИС ПРОГРАМИ

Актуальність програми. Реалізація реформи загальної середньої освіти «Нова українська школа» (НУШ), започаткованої Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти на період до 2029 року, зумовлює суттєві зміни не лише в організації освітнього процесу, а й у підходах до управління закладами загальної середньої освіти. У цих умовах особливої актуальності набуває розвиток лідерської компетентності керівників закладів освіти як здатності здійснювати позитивний вплив, формувати спільне бачення розвитку закладу та забезпечувати згуртованість освітньої спільноти.

Функціонування системи освіти в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення посилюють вимоги до керівника закладу освіти як лідера змін, відповідального за підтримку команди, ефективну комунікацію, налагодження партнерств і представлення інтересів закладу освіти у зовнішньому середовищі. Війна актуалізувала потребу в горизонтальних моделях управління, розвитку довіри, взаємної підтримки та партнерської взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами.

Реформа НУШ передбачає посилення автономії закладів освіти, орієнтацію на ціннісні засади управління, розвиток педагогіки партнерства та командної роботи. У цьому контексті лідерство розглядається як найвищий рівень управлінської майстерності керівника закладу освіти, що поєднує здатність до

відповідального прийняття рішень, ефективної комунікації, мотивації колективу та формування позитивного іміджу закладу освіти.

Програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти «Лідерська компетентність. Освітнє лідерство у впровадженні реформи “Нова українська школа” (НУШ) під час війни та в післявоєнний період» розроблена з урахуванням засад державної освітньої політики, вимог чинного законодавства України, зокрема законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», а також Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України № 905 від 12.10.2022 року. Програма спрямована на забезпечення професійного розвитку керівників відповідно до сучасних викликів управління та лідерства в системі загальної середньої освіти.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Обсяг (тривалість): 15 год (0.5 кредиту ЄКТС).

Форма (форми) підвищення кваліфікації: дистанційна.

Мета підвищення кваліфікації: розвинути лідерську компетентність керівників закладів освіти в контексті впровадження реформи «Нова українська школа» (НУШ) і подолання викликів війни. Лідерство як найвищий рівень управлінської майстерності.

Завдання підвищення кваліфікації: програма дозволяє сформувати в керівників ЗЗСО уміння та навички, необхідні для розвитку лідерської компетентності в умовах упровадження реформи НУШ та подолання викликів війни, шляхом розв’язання таких завдань:

- сформувати розуміння ролі освітнього лідерства як чинника ефективного управління закладом освіти, згуртування колективу та досягнення стратегічних цілей;
- удосконалити вміння застосовувати різні стилі лідерства залежно від управлінських ситуацій, особливостей колективу та завдань розвитку закладу освіти;
- сформувати навички відповідального лідерства, ефективної комунікації та побудови довірчих взаємин в освітньому середовищі;
- удосконалити вміння налагоджувати партнерства, представляти інтереси закладу освіти у взаємодії з органами влади, громадськістю та іншими стейкхолдерами, а також формувати позитивний імідж закладу освіти.

Компетентність, що вдосконалюватиметься (відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21): лідерська компетентність (В1).

Очікувані результати підвищення кваліфікації

За результатами навчання слухачі оволодіють знаннями та набудуть (вдосконалять) уміння, навички щодо:

- технологій здійснення позитивного впливу на колектив закладу освіти, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти;
- виявлення запитів зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізу управлінського контексту та застосування технологій реагування на зовнішні та внутрішні зміни;
- застосування різних стилів лідерства залежно від управлінських ситуацій, завдань розвитку закладу освіти та особливостей педагогічного колективу;
- використання сучасних форм і методів комунікації, співпраці та взаємодії, у тому числі з використанням цифрових технологій;
- забезпечення ефективних і відповідальних комунікацій у закладі освіти, формування довіри та підтримки в освітньому середовищі;
- формування та розвитку команди, мотивації педагогічних працівників і підтримки горизонтальних моделей управління;
- основ сучасних технологій публічної взаємодії та сутності представницької функції керівника закладу освіти;
- представлення інтересів закладу освіти у взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами;
- побудови та розвитку партнерств, мережевої взаємодії з представниками широких кіл громадськості з метою підтримки розвитку закладу освіти та зміцнення його позитивного іміджу.

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації: оцінювання результатів навчання слухачів здійснюється за накопичувальною системою та спрямоване на перевірку сформованості лідерської компетентності керівників ЗЗСО.

Поточний контроль передбачає формувальне та підсумкове оцінювання роботи слухачів курсу у межах 10 балів. Під час оцінювання враховуються активність і залученість слухачів, коректність застосування теоретичних і нормативних положень у практичній управлінській діяльності, логічність і практична спрямованість виконаних завдань.

Підсумковий контроль здійснюється у формі фінального проекту та становить 15 балів. У межах фінального проекту слухачі розробляють лідерський проект (або аналітичний кейс), спрямований на вдосконалення комунікацій, командної взаємодії, партнерств або формування позитивного іміджу закладу освіти в контексті впровадження реформи НУШ та умов воєнного і післявоєнного періодів.

Для отримання сертифікату слухач повинен набрати не менше 50 % від максимальної кількості балів за курс.

Документ про підсумки підвищення кваліфікації: за результатами успішного опанування програми передбачено отримання сертифікату, згенерованого на національній платформі професійного розвитку педагогічних працівників «Вектор», що відповідає вимогам постанови Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» (з урахуванням змін).

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назва навчальних тем	Р аз о м	Аудиторна робота		Са мо сті йн а ро бо та	П ід су м ко ви й ко н тр о ль
		Л е к ці я	Прак тична робот а		
Тема 1. Освітнє лідерство директора у впровадженні реформи НУШ і подолання викликів війни в освіті. Лідерство як основа горизонтального управління.	3	2		1	
Тема 2. Стилi лідерства в освіті. Роль відповідального лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти.	6	2	2	2	
Тема 3. Побудова партнерств. Розвиток позитивного іміджу закладу освіти.	5	2	2	1	
Підсумковий контроль					1
Всього	15	6	4	4	1

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Тема 1. Освітнє лідерство директора у впровадженні реформи НУШ і подолання викликів війни в освіті. Лідерство як основа горизонтального управління

Лідерство та лідери: типи та види лідерства. Керівник – лідер у закладі освіти. Прояв рис лідера в сучасного керівника ЗЗСО в контексті впровадження реформи «Нова українська школа»: позитивний вплив лідера на колектив, формування ціннісних орієнтирів і культури партнерської взаємодії.

Функції лідера-керівника. Технології здійснення позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти в умовах реформування та функціонування системи освіти під час воєнного стану.

Зміни, їх типи та види: еволюція, трансформація, революція, інволюція. Управління змінами. Управління змінами в закладі освіти в умовах упровадження НУШ і подолання наслідків війни. Запити зовнішнього і внутрішнього середовища, технології реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Готовність ЗЗСО до змін. Роль лідера в управлінні змінами у ЗЗСО в кризових і післякризових умовах.

Тема 2. Стили лідерства в освіті. Роль відповідального лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти.

Стили лідерства в освіті: адаптивне, транзакційне, трансформаційне лідерство та ін. Особливості застосування різних стилів лідерства в управлінській діяльності керівника закладу освіти залежно від контексту, завдань розвитку та умов функціонування закладу освіти.

Управління, засноване на цінностях. Відповідальність як цінність лідера та колективу ЗЗСО. Спільне бачення розбудови ЗЗСО. Комунікація як складова ціннісного підходу. Особливості комунікаційних процесів у закладі освіти. Сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, у т.ч. із використанням цифрових технологій. Основні засади забезпечення успішних комунікацій.

Підтримка та розвиток колективу. Формування команди у ЗЗСО. Мотивація команди. Налагодження партнерств.

Тема 3. Побудова партнерств. Розвиток позитивного іміджу закладу освіти

Імідж та бренд ЗЗСО та його керівника. Формування іміджевої складової закладу освіти. Імідж сучасного керівника-лідера. Сутність представницької функції. Шляхи і форми забезпечення співпраці, мережевої взаємодії з представниками широких кіл громадськості.

Представлення інтересів закладу освіти у зовнішньому середовищі. Представницькі функції керівника в органах державної влади та місцевого самоврядування в процесі впровадження реформи НУШ і подолання викликів війни. Взаємини закладу освіти з ключовими стейкхолдерами як складова лідерської діяльності керівника, механізм залучення ресурсів, підтримки освітнього процесу та розвитку партнерської взаємодії в умовах воєнного і післявоєнного періодів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Вибір стилю лідерства та побудова ефективних комунікацій у закладі освіти

У ході практичного заняття слухачі аналізують управлінські ситуації, пов'язані з організацією комунікацій, взаємодією в колективі та прийняттям управлінських рішень, з позицій різних стилів лідерства. На основі запропонованих кейсів і власного професійного досвіду визначають доцільність застосування того чи іншого стилю лідерства залежно від контексту, цілей і особливостей педагогічного колективу.

У межах практичної роботи слухачі відпрацьовують підходи до відповідального лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти, аналізують типові комунікаційні бар'єри та визначають способи їх подолання. Окрема увага приділяється формуванню командної взаємодії, мотивації педагогічних працівників і використанню сучасних форм комунікації, зокрема із застосуванням цифрових технологій. Результати роботи обговорюються з акцентом на управлінську ефективність і практичну реалізованість запропонованих рішень.

Практичне заняття 2. Розвиток партнерської взаємодії та формування позитивного іміджу закладу освіти

У ході практичного заняття слухачі аналізують приклади партнерської взаємодії закладу освіти з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами. На основі опрацьованих кейсів визначають напрями представлення інтересів закладу освіти у зовнішньому середовищі та роль керівника-лідера у формуванні позитивного іміджу закладу освіти.

У межах практичної роботи слухачі розробляють пропозиції щодо побудови та розвитку партнерств, визначають інструменти комунікації з різними цільовими аудиторіями та окреслюють елементи іміджевої і представницької діяльності керівника закладу освіти. Результати роботи обговорюються з позицій доцільності, етичності та можливості практичного впровадження в діяльність закладу освіти.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-п#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
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_standartu.keriv.22.09.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
5. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.02.2026).

Основна література

1. Вакуленко, Т., Гриневич, Л., Лінник, О. та інші (ред.) (2021). *Нова українська школа. Дорожня карта реформи базової та профільної школи*. Київ: АКМЕ ГРУП. URL: https://reosvita.org/wp-content/uploads/2021/10/re-osvita_karta_2021-01-20_ukr.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
2. Гриневич, Л., Божинський, В., Крижановська, В. (2024). *Перезавантаження реформи «Нова українська школа»: впровадження нового змісту базової середньої освіти*. Київ: Київський столичний університет імені Б. Д. Грінченка. URL: <https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/NUSH-standard-implementation-challenges.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Hrynevych L., Linnik O., Herczyński J. The new Ukrainian school reform: Achievements, developments and challenges. *European Journal of Education*. 2023. Vol. 58, no. 4. P. 542–560. URL: <https://doi.org/10.1111/ejed.12583> (date of access: 03.02.2026).
4. OECD (2025). *Teacher Professional Learning: Drawing Upon International Practice for a Future Vision for Ukraine*. Paris: *OECD Publishing*. URL: <https://doi.org/10.1787/0cceeddf-en> (date of access: 03.02.2026).