

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою МДУ

від 26.12.2026 протокол № 6

введено в дію наказом МДУ

від 26.12.2026 № 149



Гетяна МАРЕНА

ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів
загальної середньої освіти**

**«СХОДИНКИ ДО МАЙСТЕРНОСТІ КЕРІВНИКА:
ВІД САМООРГАНІЗАЦІЇ ДО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ В
КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НУШ»**

Київ – 2026

Розробник: Маріупольський державний університет (Присяжнюк Л. А., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету)

Напрямок підвищення кваліфікації: підготовка керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

Розроблено на основі типової програми: Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (Наказ МОН від 16.09.2022 №817)

Термін дії програми: з 01.02.2026 до 01.02.2030 року

Рецензенти:

Задорожна-Княгницька Леніна Вікторівна – доктор педагогічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, декан психолого-педагогічного факультету Маріупольського державного університету;

Терновой Олексій Андрійович – директор Комунального закладу «Вінницький ліцей №27»

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність розроблення програми підвищення кваліфікації «Сходинки до майстерності керівника: від самоорганізації до управління культурою в контексті впровадження НУШ» зумовлена глибокою трансформацією ролей директора в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа». Сучасний керівник перестає бути суто адміністратором-контролером, натомість він постає лідером змін, стратегічним менеджером, модератором професійної взаємодії, архітектором освітнього середовища. Програма відповідає нагальному запиту новопризначених керівників щодо подолання розриву між наявним педагогічним досвідом та необхідністю опанування нових управлінських функцій в сучасних умовах.

Необхідність програми підкріплюється вимогами професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», який окреслює оновлений перелік професійних компетентностей. Програма дозволяє здійснити системний перехід від теоретичного розуміння стандарту до його практичного втілення у повсякденну діяльність. Навчання за програмою передбачає поетапне засвоєння алгоритмів створення унікального й автономного закладу загальної середньої освіти з власними цінностями й культурою, що є фундаментом його сталого розвитку. Програма фокусує увагу на розвитку навичок «м'якого управління», розбудові корпоративної етики, заснованої на довірі та академічній доброчесності, що дозволяє директору стати архітектором соціокультурного простору закладу, де кожен учасник освітнього процесу почувається захищеним та мотивованим.

При розробці програми врахована також гостра потреба в опануванні новопризначеним директором технологій самоменеджменту та тайм-менеджменту, що є надважливим ресурсом в умовах невизначеності та стресового навантаження. Робота керівника в умовах воєнного стану, цифрової трансформації та постійної зміни безпекового контексту вимагає виняткової особистої ефективності та резильєнтності. Програма пропонує логічну послідовність професійного зростання: від здатності впорядкувати власний ресурс і пріоритезувати завдання до ефективного управління часом і ресурсами всього закладу. Такий підхід забезпечує стабільність управління освітньою системою в кризових ситуаціях.

Програма підвищення кваліфікації «Сходинки до майстерності керівника: від самоорганізації до управління культурою в контексті впровадження НУШ» є важливим інструментом для підготовки управлінців нової формації, здатних гармонійно поєднувати адміністративну роботу із ціннісним лідерством. Вона пропонує цілісний навчальний маршрут, що забезпечує комплексний розвиток особистості директора, який усвідомлює власну відповідальність за якість освіти та спроможний трансформувати школу відповідно до викликів сучасності, сформувати її культурну ідентичність.

Програму розроблено на основі Типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (Наказ МОН від 16.09.2022 №817) та з урахуванням положень законів України «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII), «Про повну загальну середню освіту» (від 16.01.2020 №463-IX), Концепції «Нова українська школа» (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988); відповідно до професійного стандарту за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (Наказ Мінекономіки України від 17.09.2021 р. № 568-21).

Програма розроблена на основі Типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (Наказ МОН від 16.09.2022 №817) для реалізації її модуля «Нові ролі директора закладу загальної середньої освіти в контексті впровадження Нової української школи». Навчання за Програмою здійснюється в сукупності теоретичної і практичної складових, а також самостійної роботи слухачів. Теоретична складова реалізується під час інтерактивних лекцій/відеолекцій, вебінарів, відеоконференцій, практична – у формі занять-тренінгів, практикумів, майстер-класів тощо. Для моніторингу індивідуального прогресу слухачів під час курсу передбачено систему поточного оцінювання, тестового (модульного) контролю, а також підсумковий контроль (захист індивідуальних проектів).

Цільова група: новопризначені керівники закладів загальної середньої освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

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

Особливості реалізації програми: Програма реалізується у вигляді короткострокового курсу-інтенсиву протягом 2-х тижнів в синхронному режимі. Підвищення кваліфікації за дистанційною формою навчання здійснюється із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Навчальні заняття проводяться з використанням програмних засобів для організації відео- та вебконференцій із забезпеченням зворотного зв'язку та обов'язковою участю слухачів.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: інституційна (очна / дистанційна).

Мета підвищення кваліфікації: системне вдосконалення професійних компетентностей новопризначених керівників згідно з вимогами професійного стандарту для успішної реалізації управлінських ролей у контексті НУШ через розвиток навичок самоменеджменту та розбудову ціннісно-орієнтованої організаційної культури закладу освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

- сформуванати системне розуміння нових ролей директора та вимог професійного стандарту як фундаменту діяльності керівника в умовах реформи НУШ;
- опанувати інструменти самоменеджменту та тайм-менеджменту для підвищення власної ефективності та оптимізації управлінських процесів у цілому;
- сприяти розвитку емоційного інтелекту, навичок критичного мислення та стресостійкості як базових якостей сучасного лідера;
- оволодіти механізмами створення дієвих управлінських команд та інструментами відповідального делегування повноважень;
- навчитися визначати та імплементувати ключові цінності НУШ (дитиноцентризм, партнерство, чесність, довіра, прозорість тощо) у щоденну практику життєдіяльності школи;
- розробити алгоритми розбудови унікальної культури закладу, що визначає норми поведінки, традиції та етичні стандарти взаємодії всіх учасників освітнього процесу;
- опанувати методи управління організаційною культурою як інструментом створення позитивного іміджу автономної школи та забезпечення якості освітнього середовища.

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 17.09.2021 № 568-21):

- *нормативно правова компетентність*: здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти (A1.1);
- *компетентність стратегічного управління закладом освіти*: здатність визначати та враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу (A2.1);
- *компетентність стратегічного управління персоналом*: здатність ефективно управляти персоналом (A3.2);
- *лідерська компетентність*: здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти (B1.1); здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, у тому числі з використанням цифрових технологій (B1.3); здатність представляти інтереси закладу освіти (B1.4);
- *емоційно-етична компетентність*: здатність до сприяння дотримання учасниками освітнього процесу педагогічної етики, культури спілкування, доброчесності та добрпорядності (B2.2); здатність усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними

станами, створювати позитивний психологічний клімат упродовж організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії (В2.3);

– *компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства*: здатність організовувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості й толерантності (В3.1);

– *здатність до навчання впродовж життя*: здатність до здійснення самомотивації, саморозвитку і самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти (Д2.1); здатність до визначення умов та ресурсів професійного розвитку впродовж життя (Д2.2).

Очікувані результати підвищення кваліфікації

За результатами проходження курсів підвищення кваліфікації слухач/слухачка має:

– знати і розуміти ключові засади законодавства щодо реалізації Концепції НУШ та вимоги професійного стандарту за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» для побудови ефективної моделі управління сучасним закладом освіти;

– проєктувати індивідуальну стратегію саморозвитку й реалізовувати технології самоменеджменту та тайм-менеджменту для підвищення власної ефективності та оптимізації управлінських процесів загалом;

– демонструвати здатність використовувати soft skills (емоційний інтелект, критичне мислення, стресостійкість) для прийняття виважених рішень та етичної комунікації в умовах змін;

– проєктувати місію, візію та ціннісні орієнтири, визначати стратегічні цілі закладу освіти, демонструючи здатність інтегрувати державні пріоритети НУШ із ціннісними запитами громади та унікальним культурним кодом школи;

– добирати та впроваджувати дієві механізми імплементації цінностей НУШ (дитиноцентризм, партнерство, чесність, довіра, прозорість та ін.) у діяльність закладу загальної середньої освіти;

– застосовувати інструменти командного менеджменту та алгоритми відповідального делегування повноважень для створення ефективної управлінської структури закладу;

– реалізовувати системні кроки щодо формування унікальної організаційної культури та позитивного іміджу закладу, заснованих на спільних етичних нормах, традиціях та цінностях.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації: в основу оцінювання навчальних досягнень слухачів за Програмою покладено компетентнісний підхід та принципи андрагогіки. Концепція оцінювання базується на поєднанні формульованого оцінювання під час лекційних і практичних занять (участь в обговореннях, дискусіях, аналіз кейсів, рефлексія тощо), модульного (тести за змістом модулів) та підсумкового оцінювання у формі презентації індивідуального творчого

проекту – дорожньої карти розбудови організаційної культури закладу. Це дозволяє визначити не лише рівень засвоєння знань, а й готовність новопризначеного керівника застосовувати лідерський інструментарій у реальній управлінській діяльності.

Модель оцінювання – накопичувальна (100-бальна система). Результат складається з трьох компонентів, представлених у таблиці.

Компонент оцінювання	Вид діяльності	Макс. балів
Поточне оцінювання	Участь у тренінгах, рольових іграх, симуляційних вправах, дискусіях, аналізі кейсів, виконання практичних завдань	40
Модульне оцінювання	Тести за змістом модулів	20
Підсумкове оцінювання	Захист випускової роботи (проекту)	40
РАЗОМ		100

Оцінювання здійснюється за чотирма основними критеріями:

1. *Когнітивний (знання)*: демонстрування розуміння теоретичних основ окреслених питань (самоменеджменту й тайм-менеджменту, психології лідерства, принципів стратегічного управління, теорії організаційної культури тощо), а також знання нормативно-правової бази НУШ та вимог професійного стандарту.

2. *Технологічний (вміння)*: демонстрування вміння практично застосовувати інструменти самоменеджменту та тайм-менеджменту (аудит використаного часу «Фото дня», матриця Ейзенхауера, пріоритизація за методами ICE, ABC, метод розподілу часу «Альпи» та ін.), командного менеджменту (н-д, алгоритми делегування), стратегічного планування; демонстрування здатності проектувати унікальну організаційну культуру закладу та формувати його позитивний імідж.

3. *Комунікативний (взаємодія)*: демонстрування здатності використовувати soft skills (емоційний інтелект, ненасильницьке спілкування, навички менторства) для побудови партнерської взаємодії з колективом та створення безпечного освітнього середовища.

4. *Аналітико-рефлексивний*: демонстрування здатності аналізувати вплив ціннісних трансформацій на якість освіти та рефлексувати щодо власної ролі як лідера освітніх змін.

Зміст підсумкової атестації полягає у захисті розробленого кожним слухачем / слухачкою проекту – дорожньої карти розбудови організаційної культури закладу освіти. Цей продукт є логічним завершенням програми, оскільки поєднує особисту ефективність керівника, роботу команди та системні зміни в школі.

Шкала оцінювання результатів

Бали	Рівень досягнень
90-100	Слухач/слухачка демонструє системне розуміння теорії та нормативних засад. Проекти мають високу практичну цінність та унікальний авторський стиль. Майстерно володіє інструментами самоменеджменту, виявляє лідерську проактивність. Дорожня карта розбудови культури закладу повністю готова до імплементації.
75-89	Слухач/слухачка впевнено оперує термінологією та нормативною базою. Практичні завдання виконані якісно, згідно з алгоритмами. Використовує запропоновані інструменти, проте іноді бракує нестандартних рішень. Стратегічні документи логічні та структуровані.
60-74	Слухач/слухачка володіє базовими знаннями, але застосовує їх переважно за шаблоном. У практичних роботах зустрічаються неточності, спостерігається формальний підхід. Навички самоменеджменту та soft skills продемонстровані на початковому рівні. Проект розбудови культури потребує суттєвого доопрацювання та деталізації.
менше 60	Слухач/слухачка має фрагментарні знання, не здатний/не здатна самостійно виконати ключові практичні завдання. Відсутнє розуміння зв'язку між самоменеджментом лідера та культурою організації. Роботи мають компілятивний характер без ознак критичного аналізу. Курс вважається незарахованим.

Для отримання сертифікату слухач/слухачка має накопичити за всіма компонентами оцінювання не менше 60 балів.

Документ про підвищення кваліфікації: за результатами успішного завершення навчання за освітньою програмою слухачі отримують сертифікат про підвищення кваліфікації обсягом 30 годин (1 кредит ЄКТС).

Вартість: 10 слухачів –1490,00 грн
15 слухачів –1300,00 грн
20 слухачів –1100,00 грн

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено формування змісту за модульним принципом, де 53% часу відведено на практичну підготовку, що передбачає широке використання інтерактивних методів навчання (тренінги, рольові ігри, ситуаційне моделювання, аналіз кейсів тощо).

Самостійна робота (20%) передбачає розроблення кожним слухачем/слухачкою індивідуального проекту – дорожньої карти розбудови організаційної культури для конкретного закладу загальної середньої освіти. Це стратегічний покроковий алгоритм, який візуалізує процес переходу

закладу освіти від поточного стану до бажаного. Він є не просто документом, а дієвим інструментом управління змінами, що визначає шлях трансформації цінностей у щоденні звички та ритуали колективу. Для керівника – це також процес інтеграції власної ефективності у розвиток закладу.

Підсумкові заходи передбачають презентацію та захист розробленого проєкту. Таким чином слухач/слухачка завершить навчання, маючи готовий до впровадження конкретний управлінський продукт.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає 30 год, з них: 6 год – лекційні заняття, 16 год – практична робота, 6 год – самостійна робота, 2 год – контрольні заходи (захист розробленого проєкту).

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИКА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ					
Тема 1.1. Професійний стандарт та нормативні орієнтири діяльності керівника сучасного закладу загальної середньої освіти	2	2	-	-	4
Тема 1.2. Технології самоменеджменту й soft skills як ресурс для підвищення власної ефективності, прийняття виважених рішень й етичної комунікації	2	4	2	-	8
Разом за модулем	4	6	2	-	12
МОДУЛЬ 2. КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ В ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРАХ НУШ					
Тема 2.1. Місія і візія як фундамент стратегічного	-	2	-	-	2

розвитку закладу в контексті цінностей НУШ					
Тема 2.2. Розбудова професійної спільноти закладу освіти через механізми командної взаємодії та розподіленого лідерства	-	4	-	-	4
Тема 2.3. Формування унікальної культури школи в ціннісних векторах НУШ	2	4	2	-	8
Разом за модулем	2	10	2	-	14
Підготовка проекту супервізії			2	-	2
Підсумкові заходи				2	2
Усього	6	16	6	2	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1.

ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИКА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Тема 1.1. Професійний стандарт та нормативні орієнтири діяльності керівника сучасного закладу загальної середньої освіти

Професійний стандарт як засадничий документ для самооцінювання управлінської діяльності та проектування індивідуальної траєкторії розвитку директора. Його зміст, структура та роль у визначенні кваліфікаційних вимог до сучасного менеджера освіти. Трудові функції та компетентності керівника у різних сферах управління закладом і забезпечення якості освітнього процесу.

Ключові нормативно-правові орієнтири діяльності сучасного закладу загальної середньої освіти в умовах фінансової, академічної та організаційної автономії. Законодавчі засади щодо створення безпечного освітнього середовища й захисту прав учасників освітнього процесу. Академічна доброчесність і професійна етика як ціннісний фундамент діяльності лідера. Міжнародні стандарти та євроінтеграційні вектори в системі нормативного регулювання галузі освіти.

Тема 1.2. Технології самоменеджменту й soft skills як ресурс для підвищення власної ефективності, прийняття виважених рішень й етичної комунікації

Сутність самоменеджменту як системи свідомого перетворення управлінських функцій на персональну технологію підвищення продуктивності керівника. Методологія цілепокладання та декомпозиція стратегічних завдань закладу на рівні індивідуального планування. Технології тайм-менеджменту: інструменти пріоритезації завдань, робота з «поглиначами» часу та методи подолання прокрастинації. Ресурсний менеджмент: методики відновлення емоційної та інтелектуальної енергії лідера для підтримки високої працездатності. Цифровий самоменеджмент: сервіси та організатори для структурування інформаційних потоків.

Гнучкі навички (soft skills) у структурі професійної компетентності. Емоційний інтелект як підґрунтя саморегуляції та стресостійкості. Психологічні механізми прийняття виважених рішень у ситуаціях невизначеності. Критичне мислення в системі опрацювання інформації та протидії маніпуляціям. Етика ділової комунікації, цифрова гігієна та формування індивідуального стилю ефективного управління відповідно до вимог Професійного стандарту.

МОДУЛЬ 2.

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ В ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРАХ НУШ

Тема 2.1. Місія і візія як фундамент стратегічного розвитку закладу в контексті цінностей НУШ

Місія та візія як концептуальні складники філософії сучасного закладу освіти та інструменти навігації в умовах змін. Методологія узгодження державних освітніх пріоритетів із ціннісними запитами територіальної громади та потребами всіх учасників освітнього процесу. Проєктування майбутнього школи через призму автономії та академічної свободи. Технології стратегічного аналізу (SWOT, PEST) як база для визначення унікального культурного коду та конкурентних переваг закладу. Алгоритм декомпозиції візії у конкретні стратегічні цілі та завдання розвитку. Ціннісний каркас стратегії: дитиноцентризм, партнерство та інноваційність як орієнтири для планування освітньої діяльності. Механізми залучення професійної спільноти та батьківської громадськості до процесу стратегування. Документальне оформлення стратегії розвитку закладу освіти відповідно до нормативних вимог.

Тема 2.2. Розбудова професійної спільноти закладу освіти через механізми командної взаємодії та розподіленого лідерства

Трансформація управлінської вертикалі у систему професійної взаємодії та партнерства всередині команди ні колективу. Етапи формування управлінських команд та критерії їхньої результативності. Типологія командних ролей та функціональне наповнення діяльності професійних спільнот. Концепція розподіленого лідерства як інструмент залучення педагогів до прийняття управлінських рішень. Командний тайм-менеджмент: технології синхронізації спільних завдань, регламентація нарад та інструменти групового планування (спільні календарі, канбан-дошки). Алгоритми відповідального делегування повноважень: від визначення завдання до контролю результату та надання зворотного зв'язку. Психологічні аспекти подолання опору змінам та супроводу професійної автономії вчителів. Інструменти стимулювання ініціативності та створення умов для горизонтального навчання в колективі.

Тема 2.3. Формування унікальної культури школи в ціннісних векторах НУШ

Цінності дитиноцентризму, довіри та академічної доброчесності як фундамент організаційної культури сучасної школи. Рівні та компоненти культурного середовища: від зовнішніх атрибутів і символіки до глибинних переконань колективу. Традиції, ритуали та етичні кодекси у системі ідентифікації шкільної спільноти. Механізми імплементації гуманістичних норм у щоденну практику взаємодії. Стратегія позитивного позиціонування закладу (PR-технології): прозорість діяльності, ефективна комунікація з громадою та формування впізнаваного бренду. Інструменти соціального партнерства та залучення батьків до створення відкритого освітнього простору. Моніторинг стану організаційної культури та її впливу на освітні результати учнів.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Самооцінювання власного рівня професійного розвитку за дескрипторами Професійного стандарту. Визначення «зон росту» та складання індивідуального плану саморозвитку на поточний навчальний рік.
2. Комплексне опрацювання навичок самоменеджменту: аудит витрат часу, SMART-цілепокладання, пріоритезація завдань та побудова гнучкого робочого графіка.
3. Робота з кейсом: моделювання управлінської відповіді на складний запит з використанням технік емоційного інтелекту та принципів ненасильницького спілкування.
4. Розроблення проекту місії та візії закладу освіти на основі узгодження державних пріоритетів і запитів учасників освітнього процесу.
5. Проектування моделі горизонтального управління для реалізації освітнього проекту: розроблення матриці відповідальності (RACI) та

визначення системи взаємозв'язків, що мінімізують ієрархічний контроль.

6. Підготовка кейсу з делегування завдань: визначення меж відповідальності, ресурсного забезпечення та критеріїв успішності результату.
7. Проектування ціннісного профілю закладу через розроблення «м'яких» інструментів управління: створення корпоративного кодексу взаємодії (правил гри) та опис ритуалів, що підтримують цінності НУШ (наприклад, практики визнання успіхів, культури помилок або ритуалів підтримки).
8. Формування портфеля комунікаційних меседжів та добірки інструментів просування бренду закладу для зміцнення довіри громади та розбудови партнерства.

3.2. Завдання для підсумкового контролю

Зміст підсумкового контролю полягає у розробленні й презентації проєкту у вигляді дорожньої карти розбудови організаційної культури закладу освіти.

Вимоги до оформлення підсумкового завдання:

Дорожня карта розбудови організаційної культури закладу

Мета роботи: сформувати цілісну стратегію переходу закладу освіти до нової організаційної культури, що базується на цінностях НУШ та принципах розподіленого лідерства.

1. Змістова структура проєкту

Проект має бути структурований за чотирма ключовими компонентами (вимірами) організаційної культури:

Ціннісно-цільовий компонент:

- обґрунтування місії та візії закладу освіти;
- визначення переліку базових корпоративних цінностей (3-5 позицій).

Нормативно-поведінковий компонент:

- визначення стандартів професійної взаємодії та етики комунікації;
- опис оновлених регламентів проведення організаційно-комунікаційних заходів.

Інституційно-управлінський компонент:

- побудова моделі розподіленого лідерства (матриця функціональної відповідальності);
- алгоритм делегування управлінських повноважень та механізми підтримки автономії педагогів.

Корпоративно-іміджевий компонент:

- опис системи внутрішніх ритуалів та традицій, що формують унікальність закладу;
- визначення інструментів позиціонування бренду школи та стратегії зовнішніх комунікацій.

2. Етапи реалізації проєкту

Дорожня карта повинна відображати послідовність управлінських дій:

Діагностичний етап: методи оцінювання наявного стану організаційної культури.

Проектувальний етап: алгоритм залучення спільноти до розроблення стратегічних документів.

Впроваджувальний етап: перелік конкретних заходів із трансформації середовища та процесів.

Контрольно-рефлексивний етап: показники результативності та механізми моніторингу змін.

3. Технічні вимоги до оформлення проєкту

- Форма представлення: електронна презентація (7-10 слайдів), інфографіка або текстовий документ (5-7 сторінок формату А4).
- Стиль викладу: науково-діловий, із дотриманням термінології чинного законодавства в галузі освіти.
- Візуалізація: наявність графічних елементів (таблиць, схем, таймлайну реалізації етапів).

4. Критерії оцінювання: системність, відповідність змісту положенням нормативних документів, практична цінність для конкретного закладу освіти.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту» (зі змінами № 3143-IX від 10.06.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>

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. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти (затверджено наказом МОН від 30.11.202 №1418). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20>

5. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (затверджено 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>

6. Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (затверджено наказом МОН від 16.09.2022 №817). URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-novopriznachenih-kerivnikiv-direktoriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti>

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.
2. Дуткевич Т.В., Толков О.С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти. К. : Центр учбової літератури, 2020. 194 с.
3. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник / Лукіна Т.О. Київ. : Педагогічна думка, 2020. 230 с.
4. Любченко Н. В. Soft skills та hard skills керівника закладу загальної середньої освіти в контексті компетентнісного підходу у післядипломній освіті менеджерів. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Педагогічні науки» : зб. наук. праць. К., 2022. Випуск 22(51). DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-22\(51\)-41-68](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-22(51)-41-68)
5. Мармаза О. І. Управління закладом освіти у контексті наукового менеджменту / О. І. Мармаза. *Розвиток системи управління закладом освіти* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, Харків, 19 трав. 2021 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; [за заг. ред. Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармази, О. Гречаник]. Харків, 2021. С. 186-192.
6. Методичний путівник керівника Нової української школи: збірник методичних матеріалів на допомогу директору та заступнику директора закладу загальної середньої освіти / за заг. ред. Г. О. Щербиніної. Краматорськ: Відділ інформаційно-видавничої діяльності, 2021. 68 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1R4g1K25u5v1Dyip9_NWb0ezwBnQ9--0j/view
7. Нідзієва В. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як об'єкт моделювання та змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2020. Вип. 24. С. 194-205. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2020-24-194-205>
8. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.
9. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для закладів вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Н. М. Малярчук. Умань : Видавець Сочінський М. М., 2024. 175 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. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи : методичні рекомендації / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2019. 47 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1dFzgxoHal7OGiirX_QXwuPrnX-VVNa35/view
2. Безпечна і дружня до дитини школа в контексті реформи «НУШ» / В. Пономаренко, Т. Воронцова, О. Сакович та ін. К. : Алатон, 2020. 64 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1s2O7aiAbpRHtiJbut4_KigAfsHfm_CD8/view

3. Взаємодія в школі : 6 прикладів змін через партнерство / упор. Галина Титиш. К., 2020. 76 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1SB_K6Hathz0G1W1ex8fex0j_XOywDJzl/view
4. Директорські лайфхаки. Як долати виклики в школі : посібник. Київ, 2020. 125 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1nAWg5_A9pUulgmXrygcBWx2E9skBzCXd/view
5. Демократична школа : практичний посібник (розр. в рамках Всеукраїнської програми освіти для демократичного громадянства). URL: https://drive.google.com/file/d/1kN3YpvoCI0dPzEQONeZaKg0mQjad_SMS/view
6. Коберник Іванна, Краснова Катерина. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник. К., 2019. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>
7. Організаційна культура: як сформувати і які переваги для розвитку закладу. URL: <https://prosvitcenter.org/library/orhanizatsiyna-kultura-iak-sformuvaty-i-iaki-perevahy-dlia-rozvytku-zakladu/>
8. Організаційна структура школи : як ефективно управляти та взаємодіяти. URL: <https://prosvitcenter.org/library/orhanizatsiyna-struktura-shkoly-iak-efektyvno-upravliaty-ta-vzaiemodiiaty/>
9. SOFT SKILLS. М'які навички для успішної кар'єри майбутнього. 2021. URL: <https://is.gd/D51kTU>