

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою університету

Протокол № 8 від _____

2026 р

Ярослав Шрамко



ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації керівників / заступників керівників закладів
освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти**

**«ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО: ФАСИЛІТАЦІЯ, САМОЕФЕКТИВНІСТЬ ТА
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ»**

Кривий Ріг – 2026

Розробник:

Криворізький державний педагогічний університет (**Ірина МАКАРЕНКО** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, докторант кафедри освіти дорослих Українського державного університету імені Михайла Драгоманова).

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

Розроблено на основі типової програми: Типова програма підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників / заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти. Наказ МОН України від 11.12.2024 № 1724.

Термін дії програми: з 2026 до 2030 року

Рецензенти:

Гаманюк Віта, проректор з наукової роботи Криворізького державного педагогічного університету, доктор педагогічних наук, професор;

Коваленко Валерій, заступник директора з навчально-виховної роботи Криворізької гімназії №52 «Діалог» Криворізької міської ради

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми. Питання підготовки та професійного розвитку керівників / заступників керівників закладів загальної середньої освіти набуває особливої уваги у зв'язку зі змінами у соціально-економічному житті країни, викликами інформаційно-цифрового суспільства, зрослими вимогами до професійних компетентностей фахівців XXI ст., прийняттям Концепції «Нова українська школа», Державного стандарту профільної середньої освіти, а також особливостями функціонування закладів освіти в умовах воєнного/повоєнного стану.

Сучасні виклики, з якими стикаються керівники профільних закладів освіти, потребують не лише управлінських компетентностей, а й здатності до фасилітації – створення умов для колективної взаємодії, спільного вирішення проблем та розвитку педагогічних команд. Поряд із цим, в умовах хронічної невизначеності та тривалих стресових ситуацій воєнного часу набуває критичного значення розвиток професійної самоефективності керівника – внутрішнього ресурсу, що визначає здатність особистості успішно виконувати складні завдання та стійко переносити труднощі.

Відповідно до досліджень OECD (TALIS 2018/2023), рівень самоефективності директора школи є одним із найбільш значущих предикторів якості освітнього середовища та результатів учнів. Дані Європейської мережі шкільних лідерів (European School Leadership Network) підтверджують, що школи з директорами, які систематично застосовують фасилітативні методи управління, демонструють вищий рівень залученості педагогів та стійкіші освітні результати.

Програма розроблена відповідно до ключових засад державної політики у сфері загальної середньої освіти та з урахуванням кращих практик освітнього лідерства країн ЄС (Фінляндія, Польща, Естонія, Нідерланди), рекомендацій OECD щодо підготовки освітніх лідерів для умов XXI ст.

Цільова група: керівники / заступники керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти.

Обсяг (тривалість): 60 годин (2 кредити ЄКТС).

Особливості реалізації програми: програма реалізується суб'єктом підвищення кваліфікації з можливістю коригування розподілу годин між темами (в межах загальної кількості) відповідно до запитів, потреб та досвіду учасників. Теоретичний складник може бути реалізований через лекції, відеолекції, вебінари. Практичний складник – через тренінги, воркшопи, фасилітаційні сесії, кейс-методи, майстер-класи, групові дискусії. Самостійна

робота передбачає опрацювання рекомендованих джерел, виконання рефлексивних завдань та підготовку до підсумкового оцінювання.

Форма підвищення кваліфікації: дистанційна.

Мета підвищення кваліфікації: розвиток лідерського потенціалу керівників / заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти, як проактивних управлінців, здатних забезпечувати успішне функціонування й інноваційний поступ закладу освіти в умовах сучасних викликів; формування у них навичок фасилітації та зміцнення професійної самоефективності як ключових ресурсів ефективного управління в умовах невизначеності.

Завдання підвищення кваліфікації:

- поглибити знання про сучасні тренди освітнього лідерства, спільне й відмінне між менеджментом і лідерством;
- актуалізувати та поглибити знання щодо проактивного й реактивного стилів управління; трансформаційного та транзакційного лідерства; спіральної динаміки як моделі інноваційного розвитку сучасного закладу освіти;
- сформуванню розуміння сутності фасилітації та її ролі в освітньому лідерстві; опанувати практичні інструменти фасилітації для розвитку педагогічних команд і вирішення складних управлінських завдань;
- розвинути та зміцнити професійну самоефективність керівника: формування резильєнтності, рефлексивної практики та управлінської впевненості в умовах невизначеності;
- удосконалити навички створення стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства через фокуси управлінського впливу;
- ознайомити з ключовими засадами впровадження профільної середньої освіти відповідно до сучасних потреб;
- актуалізувати та поглибити знання щодо пошуку ефективних шляхів створення нової культури закладів освіти;
- удосконалити навички побудови дорожньої карти співпраці закладу освіти з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними партнерами як фактору ефективного освітнього менеджменту й лідерства;
- удосконалити вміння використання технологій High tech & High touch в освітній діяльності закладу освіти;
- ознайомити слухачів із зарубіжними практиками щодо освітнього лідерства, сучасних стилів управління закладом освіти XXI-го ст.,

міжнародними поглядами щодо реформування загальної середньої освіти.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

Загальні компетентності: громадянська (ЗК.01), соціальна (ЗК.02), культурна (ЗК.03), когнітивна (ЗК.04), підприємницька (ЗК.05).

Професійні компетентності: нормативно-правова (А1), стратегічного управління закладом освіти (А2), стратегічного управління персоналом (А3), лідерська (В1), емоційно-етична (В2), педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В3), здоров'язбережувальна (Г1), інклюзивна (Г2), проєктувальна (Г3), інноваційна (Д1), здатність до навчання впродовж життя (Д2), інформаційно-цифрова (Д3).

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

Слухачі:

- розуміють сутність сучасних трендів освітнього лідерства, відмінності між менеджментом і лідерством, концептуальні засади реформування профільної середньої освіти;
- орієнтуються в поняттях: реактивний і проактивний стилі управління, трансформаційне та транзакційне лідерство, спіральна динаміка;
- розуміють сутність і роль фасилітації в освітньому лідерстві; вміють застосовувати фасилітативні методи та інструменти в управлінській практиці;
- усвідомлюють значення та вміють цілеспрямовано розвивати власну професійну самоефективність; демонструють навички рефлексивної практики та резильєнтності;
- удосконалили практичні вміння створення стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства;
- актуалізували та поглибили знання щодо ефективних шляхів створення нової культури закладів освіти;
- підвищили рівень професійних компетентностей щодо використання технологій High tech & High touch в освітній діяльності закладу освіти;
- усвідомили важливість використання можливостей міжнародного партнерства у розвитку закладу освіти.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

Система оцінювання базується на компетентнісному підході. Вона поєднує поточне (формувальне) та підсумкове оцінювання для комплексного вимірювання прогресу слухачів.

Загальна кількість балів за курс становить 100 балів. Оцінювання результатів навчання здійснюється за комбінованою шкалою: бальною (для кількісного обліку) та рівневою (для фінального визначення успішності):

- формувальне оцінювання (70 балів): активність на практичних заняттях та участь у дискусіях (20 балів); виконання модульних завдань (кейси, плани розвитку, фасилітаційні сесії) (40 балів); взаємооцінювання в парах/групах (10 балів);
- підсумкове оцінювання (30 балів): підсумкове тестування (30 запитань) (30 балів).

Критерії оцінювання за видами робіт.

Формувальне оцінювання (практична частина).

Для вимірювання реального прогресу у формуванні лідерських та фасилітаційних компетентностей використовуються такі критерії:

- когнітивний (глибина розуміння різниці між менеджментом і лідерством, знання концепції спіральної динаміки та засад реформування профільної освіти);
- діяльнісний критерій (вміння застосовувати інструменти фасилітації (World Café, Open Space тощо), здатність розробити SWOT- та PEST- аналіз для закладу та побудувати дорожню карту партнерства;
- рефлексивний критерій (здатність до самооцінки професійної самоефективності та розроблення індивідуального плану подолання управлінської невизначеності).

Підсумкове тестування.

Проводиться на завершальному етапі навчання. Оцінюється за кількістю правильних відповідей (1 питання = 1 бал).

Рівнева шкала успішності та прохідний поріг.

Для отримання сертифіката встановленого зразка потрібно виконати наступні вимоги:

- мінімальний загальний бал: 60 балів зі 100.
- мінімальний бал за тест: 15 балів з 30 (50% успішності).

Сума балів	Рівень успішності	Результат для документа
90 -100	Високий	Видається сертифікат
75-89	Достатній	Видається сертифікат
60-74	Задовільний	Видається сертифікат
0-59	Незадовільний	Документ не видається

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат встановленого зразка з присвоєнням 2 кредитів ЄКТС видається учасникам, які успішно пройшли навчання та підсумкове оцінювання.

Вартість: 1500 грн.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено 60 годин навчання (2 кредити ЄКТС): 14 год – лекційні заняття, 34 год – практична робота, 12 год – самостійна робота (з урахуванням підсумкового оцінювання).

Зміст програми складається з 2 модулів та 13 взаємопов'язаних тем. На завершальному етапі навчання слухачі складають підсумкове оцінювання у формі тесту.

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСТВО У ВИМІРАХ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ					
Тема 1.1. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) у контексті модернізації освіти України	2	3	2	-	6
Тема 1.2. Менеджмент і лідерство: у чому різниця?	2	3	2	-	6
Тема 1.3. Сучасні тренди лідерства: трансформаційне та транзакційне лідерство	2	3	2	-	6
Тема 1.4. Реактивний та проактивний стилі	1	3	2	-	5

управління закладом освіти у вимірі воєнного/повоєнного часу. Лідерство, орієнтоване на майбутнє					
Тема 1.5. Фасилітація як інструмент освітнього лідерства	1	3	2	-	6
Тема 1.6. Професійна самоефективність керівника закладу освіти	2	3	2	-	7
Разом за модулем	10	18	6	-	36
МОДУЛЬ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ЯК ДОСЯГТИ УСПІХУ?					
Тема 2.1. Ключові фокуси управлінського впливу в умовах автономії	1	2	–	-	3
Тема 2.2. Побудова Стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства	1	3	1	-	4
Тема 2.3. Профільне навчання: лідерство, що сприяє успіху (кращі практики)	–	3	1	-	4
Тема 2.4. Ефективне лідерство: співпраця закладу освіти з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними	–	2	–	-	2

партнерами					
Тема 2.5. Технологія High tech & High touch: змінюємо навчання – змінюємо викладання	1	3	1,5	-	4,5
Тема 2.6. Спіральна динаміка як модель інноваційного розвитку сучасного закладу освіти (кращі практики)	1	3	1	-	3
Тема 2.7. Впровадження профільної середньої освіти: міжнародний погляд	-	3	-	-	3
Разом за модулем	4	16	5,5	-	23,5
Підсумкові заходи	-	-	-	0,5	0,5
Усього	14	34	11,5	0,5	60

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСТВО У ВИМІРАХ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Тема 1.1. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) у контексті модернізації освіти України.

Трансформаційні процеси в освіті держави. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї). Основні етапи реформи старшої профільної школи на найближчі 10 років. Державний стандарт профільної середньої освіти: ключові концепти. Роль місцевої громади у формуванні ефективної мережі закладів старшої профільної освіти академічного або професійного спрямування. Форми і зміст навчання: профілізація як широкий вибір предметів за різними освітніми галузями; реалізація права учнів на вибір; надання здобувачам освіти можливостей для реалізації індивідуальних і творчих потреб.

Тема 1.2. Менеджмент і лідерство: у чому різниця?

Актуалізація проблеми кадрового забезпечення змін. Особистість керівника-лідера та його готовність до використання ефективних технологій управління закладом освіти задля якісного функціонування й розвитку закладу. Лідерство і менеджмент – дві різні речі, що пов'язані між собою. Сфера влади проти сфери впливу: менеджмент як системний процес забезпечення належного втілення програми та цілей організації; лідерство як виявлення і бачення потенціалу людей, їх мотивація і згуртування на досягнення мети. Керівник і лідер: спільне і відмінне, функції менеджера і функції лідера. Удосконалення й розвиток лідерського потенціалу керівника.

Тема 1.3. Сучасні тренди лідерства: трансформаційне та транзакційне лідерство.

Освіта і лідерство: погляди зарубіжних та вітчизняних дослідників і практиків. Трансформаційне лідерство як один із ефективних стилів керівництва, зосереджений на створенні змін і розвитку організацій та людей. Інструменти впливу на працівників: харизма, мотивація, інтелектуальне стимулювання, індивідуальний підхід. Транзакційне лідерство як стиль, що передбачає виконання поставлених завдань через методи примусу і похвали. Теорія «Емоційного лідерства» (Primal Leadership) (Деніел Гоулман, Річард Бояціс, Енні МакКі): «за» і «проти».

Тема 1.4. Реактивний та проактивний стилі управління закладом освіти у вимірі воєнного/повоєнного часу. Лідерство, орієнтоване на майбутнє.

Поняття «реактивний» і «проактивний» стилі управління. Стівен Р. Кові про реактивну й проактивну особистість. Професійна діяльність керівника закладу освіти у вимірі воєнного/повоєнного часу: ключові виклики та співвідношення реактивного й проактивного в управлінні. Як розвинути в собі проактивність? Лідерство, орієнтоване на майбутнє (візіонерське лідерство): оптимізм, прагматизм, бачення майбутніх результатів, прийняття ризиків. Формування команди, орієнтованої на майбутнє.

Тема 1.5. Фасилітація як інструмент освітнього лідерства.

Поняття фасилітації та фасилітаційного підходу в управлінні освітою. Відмінності між фасилітацією, модерацією та традиційними методами керування нарадами. Типи фасилітації в освітньому контексті: фасилітація групової взаємодії, фасилітація педагогічних команд, стратегічна фасилітація для розроблення плану розвитку закладу освіти. Роль керівника-фасилітатора: нейтральність, орієнтація на процес, створення безпечного простору для діалогу.

Практичні методи та інструменти фасилітації: World Café («Кафе знань»), Open Space Technology (Відкритий простір), Design Thinking (дизайн-мислення) у шкільному управлінні, Fishbowl (акваріумна дискусія), методи «6 капелюхів» та SWOT-фасилітація. Фасилітація у розвитку спільнот професійного навчання (Professional Learning Communities – PLC): досвід Фінляндії, Шотландії та Нідерландів. Дослідження Hargreaves & Fullan щодо «професійного капіталу» як основи сталого розвитку школи. Дані OECD TALIS про рівень колаборативного лідерства директорів шкіл у країнах ЄС. Практичні сценарії застосування фасилітації: педагогічна рада, розроблення стратегії розвитку закладу, подолання конфліктів.

Тема 1.6. Професійна самоефективність керівника закладу освіти.

Концепція самоефективності Альберта Бандури (Social Cognitive Theory): що таке самоефективність і чим вона відрізняється від самооцінки, самовпевненості та резильєнтності. Чотири джерела переконань щодо самоефективності: досвід власних досягнень (mastery experiences), вікарний досвід (vicarious learning), соціальне переконання (social persuasion), фізіологічні та емоційні стани.

Дослідження OECD TALIS (2018/2023): рівень професійної самоефективності директора школи як предиктор академічних результатів учнів та якості педагогічної діяльності вчителів. Дані European School Leadership Network: вплив професійної самоефективності керівника на стійкість педагогічного колективу. Концепція «зростаючого мислення» (Growth Mindset) Керол Двек: практичне застосування в управлінській діяльності.

Рефлексивна практика як інструмент розвитку професійної самоефективності: моделі рефлексії (Kolb, Gibbs, Schön). Стратегії зміцнення управлінської самоефективності: наставництво та коучинг, одноранговий обмін досвідом (peer learning), систематичне цілепокладання та фіксація успіхів. Професійна самоефективність в умовах хронічної невизначеності та воєнного стану: управління стресом, збереження лідерського ресурсу, підтримка особистого благополуччя (wellbeing). Практичні інструменти самооцінки рівня самоефективності: опитувальник Schwarzer & Jerusalem (General Self-Efficacy Scale); адаптовані інструменти European Principal Training Framework.

МОДУЛЬ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ЯК ДОСЯГТИ УСПІХУ?

Тема 2.1. Ключові фокуси управлінського впливу в умовах автономії.

Закон України «Про освіту»: фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладу освіти. Ключові фокуси управлінського впливу в умовах автономії закладу освіти: стратегія розвитку закладу освіти, культура управління, управління освітнім процесом, розвиток персоналу та саморозвиток, співпраця і партнерство, економіка і фінансова автономія. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості освіти. Вплив лідерських якостей на якість освітнього процесу.

Тема 2.2. Побудова Стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства.

Співпраця задля створення Стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства через мотивацію і згуртування, зорієнтованого на досягнення мети. Етапи розроблення Стратегії: інформаційно-аналітичне забезпечення, формування концепції нового бачення діяльності закладу освіти і розробка стратегії досягнення цілей. Використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу для вивчення сильних і слабких сторін у діяльності закладу

освіти, врахування можливостей і ризиків. Компетентності керівника, які мають забезпечити досягнення мети Стратегії: лідерські, управлінські, фахові, особисті.

Тема 2.3. Профільне навчання: лідерство, що сприяє успіху (кращі практики).

Усвідомлений вибір професії як важливий крок до успішної особистісної та професійної самореалізації молоді. Всесвітній Економічний Форум у Давосі (WEF), 2023 р.: звіт «Майбутнє професій» про активне навчання та навчальні стратегії, аналітичне мислення та інноваційність. Роль держави у формуванні запиту на спеціальності, необхідні для відбудови країни. Директор ліцею як проактивний лідер громади: фокуси впливу й співпраці, що сприяють успішному вибору молоддю профілю навчання.

Тема 2.4. Ефективне лідерство: співпраця закладу освіти з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними партнерами.

Керівник / заступник керівника як лідер розвитку компетентностей співпраці й партнерства закладу освіти у синергії з бізнесом, владою, стейкхолдерами, міжнародними партнерами. Масштабування дієвого партнерства для забезпечення розвитку комунікативних, громадянських, лідерських компетентностей, м'яких навичок (soft skills) педагогічних і науково-педагогічних працівників. Створення дорожньої карти розвитку закладу освіти через відкриті і прозору взаємодію з владою, бізнесом, стейкхолдерами.

Тема 2.5. Технологія High tech & High touch (НТНТ) в діяльності ліцею: змінюємо навчання – змінюємо викладання.

Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р), Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (2023–2030). Інформаційна компетентність як важлива складова професійної діяльності керівника і педагогів. Поєднання унікальних сильних сторін вчителя (High Touch) і потужностей штучного інтелекту (High tech). High tech & High touch у персоналізації освітнього процесу та подоланні освітніх втрат. Застосування НТНТ до таксономії Бенджаміна Блума.

Тема 2.6. Спіральна динаміка як модель інноваційного розвитку сучасного закладу освіти (кращі практики).

Спіральна модель лідерства та управління, що описує розвиток психосоціальних систем різного масштабу: людина, компанія, народ, людство в цілому. Спіральна модель як потужний інструмент для розширення можливостей людей (Валерій Пекар «Різнобарвний

менеджмент»). Спіральна динаміка як управлінська культура та лідерство в освіті: становлення дорослих, лідерство, переосмислення та визначення власних цінностей, парадигми мислення та прийняття щоденних рішень керівників і педагогів.

Тема 2.7. Впровадження профільної середньої освіти: міжнародний погляд.

Аналітична записка OECD щодо реформування профільної середньої освіти в Україні шляхом надання більшого вибору та глибини навчання. Зарубіжний досвід у визначенні ключових елементів концепції розвитку закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти. Впровадження в освіту України кращих міжнародних практик управління розвитком академічного ліцею. Проектна діяльність як нарощування спроможності закладу освіти працювати на рівні сучасних вимог.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Аналіз нормативно-правового забезпечення профільного навчання у старшій школі та розроблення аргументованої позиції щодо пріоритетних напрямів розвитку академічного ліцею.
2. Порівняльний аналіз трансформаційного та транзакційного лідерства на прикладах реальних управлінських ситуацій (кейс-метод).
3. Розробка особистого плану розвитку лідерського потенціалу з використанням концепції проактивності (С. Кові).
4. Проведення міні-фасилітаційної сесії з педагогічним колективом або управлінською командою (воркшоп, World Café або інший формат) та рефлексія результатів.
5. Самооцінка рівня професійної самоефективності за адаптованим інструментом (General Self-Efficacy Scale); розроблення індивідуального плану зміцнення самоефективності.
6. Розробка SWOT- та PEST-аналізу для конкретного закладу освіти з подальшою презентацією стратегії розвитку.
7. Розробка дорожньої карти партнерства закладу освіти з бізнесом, владою, громадою та міжнародними організаціями.
8. Аналіз кейсу застосування технологій High tech & High touch у профільному навчанні; розробка пропозицій для власного закладу.
9. Знайомство з міжнародним досвідом впровадження профільної середньої освіти (Фінляндія, Естонія, Польща, Нідерланди); розробка 3–5 рекомендацій для вітчизняної практики.

10. Проектне завдання: розробка фрагменту Стратегії розвитку закладу освіти або програми підвищення рівня самоефективності педагогічного колективу.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення профільного навчання у старшій школі.
2. Розкрити ключові компоненти концепції розвитку академічних ліцеїв, обґрунтованих у Концептуальних засадах реформування профільної середньої освіти.
3. Ознайомитися з книгою Стівена Р. Кові «7 звичок надзвичайно ефективних людей» та обґрунтувати можливості використання ключових концептів у професійній діяльності керівника ліцею.
4. Охарактеризувати свої дії як керівника закладу освіти в умовах воєнного часу, співвідношення реактивного й проактивного в управлінні, доцільність дотримання стилів.
5. Опрацювати рекомендовану літературу з теми фасилітації; підготувати стислу анотацію одного з методів фасилітації та план його застосування у власній практиці.
6. Ознайомитися з дослідженнями OECD TALIS щодо самоефективності директорів шкіл; зіставити результати з власним досвідом та окреслити зони розвитку.
7. Дослідити досвід країн ЄС (Фінляндія, Естонія, Польща) у сфері профільної освіти та підготовки освітніх лідерів; підготувати коротку аналітичну нотатку.
8. Якими, на Вашу думку, мають бути ключові навички для подолання невизначеності в управлінських діях керівника? Обґрунтувати відповідь.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Про освіту: Закон України № 2145-VIII від 5.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Державний стандарт профільної середньої освіти: Постанова КМУ від 25.07.2024 р. № 851. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoho-standartu-profilnoi-serednoi-osvity-851-250724>
4. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації з освітнього лідерства: Наказ МОН України від 11.12.2024 № 1724. URL: <https://mon.gov.ua>
5. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї): Наказ МОН України від 10.10.2024 р. №1451. URL: https://osvita.ua/doc/files/news/933/93309/Nakaz_MON_N_1451_vid_10_zhovtnya_2024_roku.pdf
6. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (2023–2030). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-stratehii-rozvytku-shtuchoho-intelektu-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-1>

Основна література

1. Бандура А. Теорія соціального наочання / пер. з англ. К.: Наукова думка, 2000. 320 с.
2. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с.
3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
4. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. – К.: Видавництво «Наш формат», 2016. 192 с.
5. Hargreaves, A. & Fullan, M.. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012. 256 p.
6. Fullan, M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 192 p.

7. Dweck, C. S. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House, 2006. 288 p.
8. School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2018. Paris: OECD Publishing. 2020. URL: <https://www.oecd.org/education/school-leadership-for-learning-9789264390942-en.htm>
9. TALIS 2023 Results. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/education/talis/>
10. Концепція розвитку академічних ліцеїв в Україні / OECD. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1KPAA5IEoG7LwKsOppP40wyYJZpE9Jr/view>
11. Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
12. Schwarzer, R. & Jerusalem, M. Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright & M. Johnston (Eds.), Measures in health psychology: A user's portfolio. Windsor: NFER-NELSON, 1995. URL: <https://userpage.fu-berlin.de/~health/selfscal.htm>
13. European School Leadership Network: рекомендації щодо підготовки освітніх лідерів. URL: <https://esha.net>

Додаткова література

1. 9 теорій лідерства. URL: <https://vtkosnova.com/9-teorij-liderstva/>
2. Гоулман Д., Бояціс Р., МакКі Е. Емоційне лідерство: мистецтво керування людьми на основі емоційного інтелекту. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 301 с.
3. Клокар Ні. Формування основних засад маркетингу і менеджменту освітніх інновацій керівників Нової української школи/ Н. Клокар (Автор); І. Перезова, О. Дзьоба, М. Кулік. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Том 1. № 36. С. 453-461.
4. Лідерство: як стати успішним керівником. URL: <https://ua.crpwroclaw.com/blog>
5. What is emotional intelligence and how does it apply to the workplace? URL: <https://mhanational.org/what-emotional-intelligence-and-how-does-it-apply-workplace>
6. What is high tech and high touch in education? URL: <https://typeset.io/questions/what-is-high-tech-and-high-touch-in-education3yoiituj4>
7. What High-Touch, High-Tech means for educators. URL: <https://www.whizzeducation.com/through-docs/what-high-touch-high-tech-means-for-educators/>