

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою ЗНУ



Протокол

№ 8 від 24.01.2026

Шило Г. М.

(прізвище та ініціали)

ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти
ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА КОУЧИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ:
ВІД АДМІНІСТРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ
СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

Запоріжжя – 2026

Розробник: Сущенко Лариса Олександрівна д. пед. н., професор, завідувач кафедри дошкільної та початкової освіти, Запорізький національний університет.

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

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

Термін дії програми: з 29.01.26 до 29.01.29 року

Рецензенти:

Іваницький О. І., д. пед. н., професор, завідувач кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності, Запорізький національний університет.

Дяченко М. Д., д. пед. н., професор, професор кафедри педагогіки та управління закладом освіти, Класичний приватний університет (м. Запоріжжя).

Актуальність програми. У сучасних умовах перманентної трансформації освітнього простору України роль керівника ЗЗСО переосмислюється як ключовий фактор забезпечення стійкості та конкурентоспроможності закладу освіти. Перехід від застарілої моделі адміністративного контролю до стратегічного менеджменту вимагає від керівника не просто виконання нормативних приписів, а впровадження принципів трансформаційного лідерства, здатного консолідувати педагогічний колектив навколо цінностей якості освіти.

Актуальність програми зумовлена об'єктивною потребою в оволодінні коучинговими технологіями, які дають змогу керівнику перейти від прямого управління до фасилітації професійного зростання вчителів та створення середовища психологічної безпеки. Окрім того, розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в умовах автономії закладу вимагає нових аналітичних інструментів та здатності приймати управлінські рішення на основі даних, а не лише посадової інструкції. Програма пропонує системний підхід до капіталізації людського ресурсу, де коучинг-менеджмент виступає ефективним механізмом мінімізації професійного вигорання та підвищення залученості персоналу в реалізацію стратегії розвитку школи. Інтеграція лідерського потенціалу з чітко структурованою системою якості дозволяє керівнику успішно відповідати вимогам професійного стандарту та інституційного аудиту в партнерському форматі. Таким чином, запропонований курс є відповіддю на запит нової генерації менеджерів освіти, які прагнуть поєднати гуманістичну спрямованість управління з високою результативністю освітнього процесу.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти.

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

Особливості реалізації програми: Немає.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: очна, дистанційна, змішана.

Мета підвищення кваліфікації: комплексне вдосконалення управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти через опанування філософії трансформаційного лідерства та інструментарію коучинг-менеджменту для побудови ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

- сформулювати цілісне розуміння концепції трансформаційного лідерства як домінуючої парадигми сучасного освітнього менеджменту та визначити стратегії її імплементації в управлінську практику ЗЗСО;

- ознайомити керівників із філософією та етикою коучингу, розкрити відмінності між коучинговим підходом, наставництвом та класичним адміністративним контролем;

– відпрацювати практичні навички застосування коучингових інструментів (техніки сильних запитань, активного слухання, моделі GROW) для професійної підтримки вчителів та розвитку їхньої педагогічної майстерності;

– актуалізувати та структурувати управлінський алгоритм розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти, базуючись на дескрипторах професійного стандарту керівника та показниках інституційного аудиту;

– сформувані аналітичну готовність керівників до моделювання індикаторів та критеріїв самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу на основі доказового менеджменту;

– забезпечити керівників прикладним інструментарієм фасилітативних та модераційних технік для оптимізації комунікативних процесів із педагогічним колективом, батьківською громадою та стейкхолдерами в умовах автономії ЗЗСО;

– сприяти розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості керівника, формуючи вміння створювати психологічно безпечне та стимулююче освітнє середовище для всіх учасників процесу.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

А3 Компетентність стратегічного управління персоналом; Б1 Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; В3 Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

у результаті проходження програми керівники зможуть:

– розробляти та впроваджувати стратегію розвитку закладу на засадах трансформаційного лідерства;

– моделювати систему управління персоналом, базуючись на коучинговому підході та індивідуальних траєкторіях професійного зростання вчителів;

– проєктувати та координувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти відповідно до критеріїв інституційного аудиту;

– демонструвати лідерську стійкість та етичну поведінку, формуючи культуру довіри та психологічної безпеки в колективі;

– організовувати конструктивне мережеве партнерство та соціальну взаємодію з усіма стейкхолдерами для залучення додаткових ресурсів та підтримки закладу;

– здійснювати об'єктивне самооцінювання управлінських процесів та проєктувати інструменти моніторингу якості освітньої діяльності;

– використовувати цифрові сервіси та аналітичні платформи для автоматизації управлінської звітності та прийняття рішень на основі даних;

– забезпечувати трансформацію адміністративного контролю у систему дієвого професійного супроводу та підтримки педагогів.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів навчання здійснюється за бальною системою та передбачає комплексну перевірку сформованості професійних компетентностей, практичних умінь і засвоєння теоретичних положень програми.

Максимальна кількість балів – 100, з них:

– до 60 балів – за виконання практичних завдань, що мають прикладний характер та спрямовані на розв’язання реальних управлінських викликів (розроблення дорожньої карти трансформації системи управління закладом; моделювання кейсу коучингової бесіди з педагогом за моделлю GROW для вирішення професійного утруднення; проектування індикаторів та критеріїв самооцінювання одного з напрямів внутрішньої системи забезпечення якості освіти; аналіз управлінських ситуацій з використанням технік фасилітації та вирішення конфліктів у педагогічному колективі та ін.);

– до 40 балів – за підсумкове тестування, що перевіряє глибину розуміння концептуальних засад трансформаційного лідерства, методології коучинг-менеджменту, вимог професійного стандарту керівника та нормативно-правових алгоритмів розбудови системи якості освіти.

Критерії оцінювання практичних завдань:

– відповідність змісту завдання дескрипторам Професійного стандарту керівника (директора) ЗЗСО та вимогам актуального законодавства;

– обґрунтованість управлінських рішень, їх спрямованість на трансформацію організаційної культури та розвиток лідерського потенціалу команди;

– практична придатність та реалістичність запропонованих підходів до впровадження в діяльність конкретного закладу загальної середньої освіти;

– орієнтація на принцип людиноцентризму, що передбачає врахування потреб вчителів, учнів та батьків у процесі розбудови системи якості освіти;

– логіка, структурованість та системність подання матеріалу, здатність доказово аргументувати запропоновану стратегію змін.

Прохідний бал – 60, за умови набрання не менше 35 балів за практичні завдання, що підтверджує сформованість прикладних управлінських умінь та готовність керівника до імплементації моделі трансформаційного лідерства в практичну діяльність закладу.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат

Вартість: 750 гривень

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено опанування теоретичних засад трансформаційного лідерства, методології коучинг-менеджменту в освіті та практичних інструментів розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в умовах автономії закладу.

Особливістю програми є поєднання сучасних концепцій менеджменту з практикоорієнтованими видами діяльності: аналізом управлінських кейсів, моделюванням коучингових сесій, проектуванням стратегічних документів закладу та розробленням діагностичного інструментарію для самооцінювання освітніх процесів на основі доказового управління.

Самостійна робота передбачає критичне опрацювання нормативно-правової бази та методичних рекомендацій щодо інституційного аудиту, виконання індивідуальних практичних завдань із розбудови системи якості, підготовку рішень за кейсами щодо управління персоналом та розроблення елементів стратегічного плану розвитку закладу загальної середньої освіти.

Підсумкові заходи включають виконання підсумкового тестування для перевірки теоретичного базису та комплексну оцінку практичних (проектних) робіт за встановленими критеріями управлінської ефективності.

Зміст програми складається з 2 модулів та 9 взаємопов'язаних тем.

На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 40 тестових та 2 відкритих питань.

Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники – 100 балів.

Прохідний бал – 60 (із них не менше 35 балів за практичні завдання).

Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують сертифікат / свідоцтво.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 30 год, із них:

6 год – лекційні заняття

15 год – практична робота

3 год – самостійна робота

6 год – контрольні заходи (з яких 4 години поточний контроль, 2 години підсумковий контроль).

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. Лідерські стратегії в управлінні розвитком персоналу та освітнього процесу					
Тема 1.1. Стратегічне лідерство керівника як інструмент управління персоналом та впровадження освітніх змін	1	—	—	—	1
Тема 1.2. Проектування інноваційного освітнього середовища: управлінські аспекти та забезпечення якості	—	2	—	1	3
Тема 1.3. Фасилітація та коучинг як інструменти професійної взаємодії в закладі освіти	1	2	1	1	5
Тема 1.4. Стратегічні комунікації та формування репутаційного капіталу закладу освіти	—	2	—	—	2
<i>Разом за модулем</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>11</i>
МОДУЛЬ 2. Стратегічний менеджмент та цифрова екосистема якості освіти в ЗЗСО					
Тема 2.1. Проектування та розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти: від формального звітування до дієвих інструментів розвитку закладу	2	1	1		3
Тема 2.2. Управління закладом на основі аналізу даних: розроблення критеріїв, індикаторів та інструментарію самооцінювання освітніх і управлінських процесів	—	2	—	1	3

Тема 2.3. Адаптивне стратегічне планування: розроблення гнучкої дорожньої карти розвитку закладу освіти в умовах невизначеності	2	2	1	—	5
Тема 2.4. Цифрова трансформація управління закладом освіти: автоматизація моніторингу якості та використання інструментів штучного інтелекту в менеджменті	—	2	—	1	3
Тема 2.5. Моніторингове середовище закладу: доказове управління якістю освітньої діяльності на основі аналізу даних	—	2	—	—	2
<i>Разом за модулем</i>	<i>4</i>	<i>9</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>16</i>
Підсумкові заходи				2	2
Усього	6	15	3	6	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСЬКІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Тема 1.1. Стратегічне лідерство керівника як інструмент управління персоналом та впровадження освітніх змін

Концепція стратегічного лідерства в контексті професійного стандарту керівника ЗЗСО. Трансформація управлінської парадигми: від адміністративного контролю до ціннісно-орієнтованого лідерства. Трансформаційне лідерство як інструмент розвитку професійного капіталу педагогічної команди. Механізми розподіленого лідерства та делегування повноважень в управлінні закладом. Побудова гнучких управлінських структур та залучення персоналу до прийняття стратегічних рішень. Управління змінами та психологічні аспекти подолання опору в педагогічному колективі. Адаптивність закладу освіти та стратегії менеджменту в умовах невизначеності.

Тема 1.2. Проєктування інноваційного освітнього середовища: управлінські аспекти та забезпечення якості

Державні вимоги до формування освітнього середовища в сучасній школі. Управлінський цикл проєктування інноваційного освітнього простору закладу. Дизайн-мислення як інструмент людиноцентричного оновлення освітнього середовища. Забезпечення якості освіти через створення безпечного, інклюзивного та цифровізованого простору. Педагогіка середовища: вплив просторових рішень на результати навчання та психологічний комфорт учасників освітнього процесу. Інструменти оцінювання та самооцінювання якості освітнього середовища (критерії та індикатори). Стратегії залучення ресурсів та партнерська взаємодія для розбудови інноваційної інфраструктури ЗЗСО.

Тема 1.3. Фасилітація та коучинг як інструменти професійної взаємодії в закладі освіти

Компетентність фасилітації в структурі професійної діяльності керівника ЗЗСО. Коучинговий підхід в управлінні персоналом: від інструктування до підтримки та розвитку. Інструменти фасилітації для організації ефективної командної роботи та педагогічних рад. Технології конструктивної взаємодії та модерації дискусій в колективі. Індивідуальний коучинг як засіб супроводу професійного розвитку та профілактики вигорання вчителів. Фасилітація партнерської взаємодії з батьками та громадськістю. Практичні техніки коучингу (запитальні технології, модель GROW) в управлінському циклі.

Тема 1.4. Стратегічні комунікації та формування репутаційного капіталу закладу освіти

Комунікаційна стратегія ЗЗСО як складник стратегічного управління закладом. Формування та управління репутаційним капіталом: внутрішні та зовнішні аспекти. Інструменти представлення закладу в медіапросторі та соціальних мережах: етичні та правові норми. Побудова довіри між учасниками освітнього процесу як основа позитивного іміджу. Взаємодія керівника із засновниками, громадськістю та медіа: техніки ефективної самопрезентації.

Кризові комунікації: алгоритм дій керівника щодо захисту репутації закладу в конфліктних ситуаціях. Корпоративна культура та бренд ЗЗСО як чинники залучення талантів і партнерських ресурсів.

МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ЯКОСТІ ОСВІТИ В ЗЗСО

Тема 2.1. Проєктування та розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти: від формального звітування до дієвих інструментів розвитку закладу

Нормативно-правове підґрунтя та компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО). Алгоритм розроблення Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти закладу. Інституційний аудит та самооцінювання: спільні точки дотику та відмінності в інструментарії. Управлінський цикл забезпечення якості: планування, організація, моніторинг та корегування процесів. Система академічної доброчесності як складник культури якості в закладі освіти. Методи збору інформації для самооцінювання: анкетування, інтерв'ю, фокус-групи та спостереження. Аналітичний звіт за результатами самооцінювання як основа для коригування стратегії розвитку ЗЗСО.

Тема 2.2. Управління закладом на основі аналізу даних: розроблення критеріїв, індикаторів та інструментарію самооцінювання освітніх і управлінських процесів

Методологія розроблення критеріїв та індикаторів оцінювання для чотирьох напрямів ВСЗЯО. Відмінність між кількісними та якісними показниками освітньої діяльності. Інструментарій самооцінювання: конструювання валідних анкет, опитувальників та чек-листів спостереження. Технологія збору та первинної обробки даних (використання Google Forms, засобів автоматизації). Аналіз результатів навчання та динаміки досягнень учнів як індикатор якості освітнього процесу. Критерії оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти. Інтерпретація отриманих даних: як перетворити цифри на управлінські висновки.

Тема 2.3. Адаптивне стратегічне планування: розроблення гнучкої дорожньої карти розвитку закладу освіти в умовах невизначеності

Принципи адаптивного планування в освіті: від статичних планів до динамічних стратегій. Технологія розроблення дорожньої карти розвитку ЗЗСО: структура, етапи та часові межі. Методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) як основа для визначення пріоритетів розвитку. Визначення стратегічних цілей за методикою SMART та їх декомпозиція на рівень операційних завдань. Партисипативні технології розроблення стратегії закладу через залучення педагогів та батьківської громади до прийняття управлінських рішень. Механізми перегляду та корегування стратегічних планів залежно від зміни зовнішніх умов та ресурсів. Ресурсне забезпечення дорожньої карти через ефективне управління людським капіталом, фінансовими активами та часовим менеджментом.

Тема 2.4. Цифрова трансформація управління закладом освіти: автоматизація моніторингу якості та використання інструментів штучного інтелекту в менеджменті

Стратегічні напрями цифрової трансформації управлінської діяльності керівника закладу освіти. Впровадження автоматизованих систем для здійснення внутрішнього моніторингу якості освітньої діяльності. Використання інструментів штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних та оптимізації управлінських рішень. Цифровізація документообігу та створення єдиного інформаційного середовища для взаємодії учасників освітнього процесу. Етичні аспекти та нормативні обмеження використання штучного інтелекту в освітньому менеджменті. Автоматизація процесів самооцінювання закладу за допомогою спеціалізованих цифрових платформ та хмарних сервісів. Розвиток цифрової компетентності керівника як умова ефективного управління ресурсами закладу в умовах діджиталізації.

Тема 2.5. Моніторингове середовище закладу: доказове управління якістю освітньої діяльності на основі аналізу даних

Побудова цілісного моніторингового середовища як інструменту забезпечення сталого розвитку закладу освіти. Принципи доказового менеджменту та використання об'єктивних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Технології візуалізації моніторингових даних для оперативного аналізу результатів освітньої діяльності. Методика інтерпретації результатів внутрішніх моніторингів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків у якості навчання. Формування культури довіри та академічної відповідальності на основі прозорих процедур оцінювання. Використання результатів моніторингу для стимулювання професійного зростання педагогічних працівників. Розроблення рекомендацій та плану коригувальних дій за підсумками комплексного моніторингу якості освіти.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

Практичне заняття 1. Тема 1.2. Проєктування інноваційного освітнього середовища: управлінські аспекти та забезпечення якості (2 год).

1. Експрес-аудит освітнього середовища закладу за критеріями безпеки та інклюзивності
2. Розроблення чек-листа для оцінювання цифрового та фізичного простору кабінету НУШ
3. Проєктування моделі багатофункціонального освітнього простору (рекреації, медіатеки) з використанням принципів дизайн-мислення
4. Підготовка управлінських пропозицій щодо модернізації середовища для забезпечення якості освітнього процесу

Практичне заняття 2. Тема 1.3. Фасилітація та коучинг як інструменти професійної взаємодії в закладі освіти (2 год).

1. Аналіз управлінського кейсу щодо професійного утруднення вчителя.

2. Визначення рівня професійної автономності та мотиваційного профілю педагога: розмежування ситуацій, що потребують директивної вказівки, від тих, де доцільне застосування коучингового підходу.

3. Моделювання алгоритму коучингової бесіди за схемою GROW.

4. Заповнення протоколу коучингового супроводу: формулювання 5–7 «сильних запитань», адаптованих під конкретний професійний дефіцит педагога.

5. Обґрунтування управлінського рішення: визначення виду підтримки (менторство, супервізія чи самоосвіта) та прогнозування очікуваного впливу на якість освітнього процесу в ЗЗСО.

Практичне заняття 3. Тема 1.4. Стратегічні комунікації та формування репутаційного капіталу закладу освіти (2 год).

1. Розроблення структури комунікаційної стратегії закладу освіти для забезпечення прозорості та інформаційної відкритості

2. Проєктування ціннісної пропозиції закладу освіти для різних груп стейкхолдерів як основи репутаційного капіталу.

3. Моделювання алгоритму антикризової комунікації у відповідь на резонансну ситуацію в соціальних мережах або медіа.

4. Практикум із підготовки тексту публічного виступу або допису для представлення досягнень закладу перед громадою та засновником.

5. Складання матриці взаємодії з партнерами та благодійними організаціями для залучення додаткових ресурсів у розвиток школи.

6. Самооцінювання офіційного вебсайту ЗЗСО на відповідність вимогам законодавства та критеріям інформаційної привабливості.

Практичне заняття 4. Тема 2.2. Управління закладом на основі аналізу даних: розроблення критеріїв, індикаторів та інструментарію самооцінювання освітніх і управлінських процесів (2 год).

1. Визначення переліку вимірюваних індикаторів для оцінювання якості управлінських процесів та освітньої діяльності закладу.

2. Конструювання анкети для опитування учасників освітнього процесу щодо рівня задоволеності якістю освітнього середовища.

3. Розроблення чек-листа для здійснення спостереження за проведенням навчального заняття на засадах компетентнісного підходу.

4. Проєктування цифрової форми для автоматизованого збору та первинної обробки результатів внутрішнього моніторингу.

5. Моделювання аналітичної довідки за результатами аналізу даних самооцінювання з формулюванням висновків та пропозицій.

6. Складання карти ризиків погіршення якості освіти та визначення запобіжних заходів на основі отриманих результатів моніторингу

Практичне заняття 5. Тема 2.4. Цифрова трансформація управління закладом освіти: автоматизація моніторингу якості та використання інструментів штучного інтелекту в менеджменті (2 год).

1. Проєктування архітектури цифрового кабінету керівника для оперативного моніторингу ключових показників якості освіти.

2. Практикум із використання інструментів штучного інтелекту для генерації ідей та структурування планів роботи закладу на семестр.

3. Моделювання алгоритму автоматичного збору та візуалізації даних щодо відвідуваності та навчальних досягнень учнів у хмарних сервісах.

4. Розроблення промптів для нейромереж із метою створення проєктів розпорядчих документів та аналітичних матеріалів.

5. Створення прототипу дашборду для відстеження динаміки професійного розвитку педагогічних працівників закладу.

6. Аналіз етичних ризиків та розроблення правил безпечного використання генеративного штучного інтелекту в освітньому процесі.

7. Оцінювання ефективності впроваджених цифрових інструментів для економії часового ресурсу адміністрації закладу

Практичне заняття 6. Тема 2.5. Моніторингове середовище закладу: доказове управління якістю освітньої діяльності на основі аналізу даних (2 год).

1. Побудова моделі моніторингової екосистеми закладу із визначенням періодичності та відповідальних за збір даних.

2. Практикум із порівняльного аналізу результатів внутрішнього моніторингу та зовнішнього незалежного оцінювання для виявлення освітніх втрат.

3. Розроблення алгоритму реагування на негативні тенденції в якості освіти на основі отриманих моніторингових показників.

4. Підготовка структури щорічного аналітичного звіту про якість освітньої діяльності для оприлюднення на сайті закладу.

5. Моделювання управлінського рішення щодо коригування стратегії розвитку закладу на основі доказових даних моніторингу.

6. Проєктування системи зворотного зв'язку з педагогічним колективом за результатами оцінювання професійної діяльності.

7. Складання плану заходів щодо підвищення якості викладання окремих навчальних предметів за підсумками проведених досліджень.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Порівняльний аналіз моделей лідерства в контексті реалізації стратегії розвитку сучасного закладу освіти

2. Типові помилки та бар'єри на шляху впровадження коучингової культури в управлінську практику керівника

3. Етичні принципи розбудови довіри в педагогічному колективі та психологічні інструменти запобігання маніпуляціям під час фасилітації професійної взаємодії

4. Глобальні тренди EdTech в управлінні якістю та досвід використання штучного інтелекту в закордонних освітніх системах

5. Моделі конструктивної взаємодії із засновниками та місцевою громадою на засадах прозорості, підзвітності та фінансової автономії закладу

6. Методики самооцінювання професійних дефіцитів керівника та розроблення індивідуального плану професійного розвитку за концептуальними позиціями НУШ

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.12.25).

2. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898> (дата звернення: 25.12.25).

3. Про затвердження професійного стандарту : Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти № 568-21 від 17 вересня 2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu-keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 25.12.25)

4. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у Новій українській школі : указ президента України № 195/2020 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1952020-33789> (дата звернення: 25.12.25).

5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 25.12.25).

Основна література

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.

2. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

3. Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі: А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с.

4. Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації : методичний посібник для викладачів інститутів

післядипломної педагогічної освіти / за заг. ред. А. В. Аносової. Київ : Центр інноваційної освіти «Про Світ», 2022. 146 с.

5. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент». Старобільськ : Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 283 с.

6. Сущенко Л. О. Діловий імідж менеджера закладу освіти : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальностей «Дошкільна освіта», «Початкова освіта» освітньо-професійних програм «Дошкільна освіта», «Початкова освіта». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 155 с.

7. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

8. 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. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

9. Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади : монографія / за заг. ред. В. П. Сергієнка; за наук. ред. Н. П. Франчук. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. 382 с.

10. Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади : монографія / за заг. ред. В. П. Сергієнка ; за наук. ред. Н. П. Франчук. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. 382 с.

11. Handbook on Teaching and Learning in Operations Management / edited by Martyna Śliwa, Lisa Anderson, Kate Black, Caroline Chaffer, Jill Webb. London : Edward Elgar Publishing, 2025. 316 p.

12. Suszczenko L. Akmeologia kierownicza: innowacyjne technologie doskonalenia profesjonalizmu kierownika instytucji edukacyjnej. *Proceedings of the scientific and pedagogical internship*, May 1 – June 11, 2023. Wloclawek, Republic of Poland. p 38–43.

Додаткова література

1. Боришкевич І. І., Жук О. І., П'ятничук І. І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876> (дата звернення: 15.12.25).

2. Галета Я. В., Козленко В. Г. Технологія освітнього маркетингу як напрям управлінської діяльності. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки*. 2022. № 205. С. 27–31.

3. Довга Т. Я. Самоменеджмент і егомаркетинг як предиктори професійно-педагогічної успішності. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/560892> (дата звернення: 09.12.25).

4. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/konceptsiya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaprophuye-do-gromadskogo-obgovorenniya> (дата звернення: 20.12.25)
5. Сущенко Л. О. Організаційно-педагогічні засади управління закладом освіти в контексті реалізації акмесинергетичного й мотиваційного підходів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. Запоріжжя : КПУ, 2025. Вип. 99. С. 45–50.
6. Сущенко Л. О. Особистість сучасного менеджера освіти як лідера змін. Лідери XXI століття. *Погляд у майбутнє* : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 жовтня 2023 р., м. Харків / за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. С. 99–101.
7. Сущенко Л. О. Технологізація контрольно-аналітичної діяльності сучасного керівника закладу освіти: зміст, функції та особливості. *Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка* : збірник наукових статей / За заг. ред. О. В. Гузенко. Суми : ФОП Цьома С. П., 2022. С. 246–251.
8. Фурман О. Успішність, успіх і Я–концепція особистості. *Психологія і суспільство*. 2023. № 1. С. 191–204.