

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ
ДИРЕКТОРІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

СХВАЛЕНО

Вченою радою ІФОІППО
(протокол від 04.09.2024 року № 3)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Івано-Франківського ОІППО
від 06.09.2024 року № 108-Б
Р. ЗУБ'ЯК



Івано-Франківськ

2026

Розробник: Івано-Франківський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти (**Любов Шелемей**, проректорка Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, старша викладачка кафедри теорії та методики навчання, **Ольга Нижник**, завідувачка лабораторії управління та організації освіти, старша викладачка кафедри менеджменту та освітніх інновацій, освітня експертка ДСЯО України, супервізорка, **Алла Дутчак**, методистка лабораторії управління та організації освіти, освітня експертка ДСЯО України, супервізорка, **Галина Пониполяк**, методистка лабораторії управління та організації освіти, освітня експертка ДСЯО України, супервізорка).

Рецензенти:

Роман Зуб'як, ректор Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, кандидат педагогічних наук, доцент

Іван Будзак, проректор Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, викладач кафедри теорії та методики навчання

Особи, які забезпечують виконання програми

Розроблено на основі типової програми: Типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 16.09.2022 року №817)

Термін дії програми: з 2026 до 2031 року (*програма оновлена*).

Графік освітнього процесу. Навчання за програмами підвищення кваліфікації педагогів здійснюється відповідно до плану-графіка, затвердженого наказом департаменту освіти і науки Івано-Франківської облдержадміністрації, який щорічно оприлюднюється на веб-сайті інституту.

Місце виконання програми: м. Івано-Франківськ вул. Чорновола, 130А (навчальний корпус інституту)

Мінімальна та максимальна кількість осіб у групі: мінімальна – 15 осіб, максимальна – 35.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми

Актуальність програми підвищення кваліфікації директорів закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) зумовлена докорінною трансформацією ролі директора в сучасній освітній екосистемі України. Сьогодні керівник школи перестає бути лише адміністратором-господарником і постає у ролі **стратегічного лідера, менеджера змін та фасилітатора інновацій**.

Програма розроблена з урахуванням положень законів України “Про освіту”, “Про повну загальну середню освіту”, розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. “Про затвердження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року”, постанови Кабінету Міністрів України від 21.09.2019 р. № 800 “Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників” (зі змінами), наказу Міністерства освіти і науки України від 17.09.2021 р. № 568-21 “Про затвердження професійного стандарту “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти”, державних стандартів освіти, Типових програм підвищення кваліфікації, затверджених Міністерством освіти і науки України, інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність керівників ЗЗСО.

Необхідність оновлення професійних компетентностей директорів базується на чотирьох стратегічних векторах:

- перехід НУШ до етапу профільної середньої освіти, що вимагає від керівника навичок стратегічного моделювання мережі, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій та забезпечення академічної свободи вчителя;

- в умовах стрімкого розвитку технологій актуальним є перехід до цифрового менеджменту, тому програма спрямована на опанування інструментів штучного інтелекту для оптимізації управління та аналізу якості освіти;

- формування безпечного та інклюзивного освітнього середовища, розвиток психологічної стійкості (резильєнтності) колективу та організація навчання в умовах невизначеності є критичними навичками для збереження людського капіталу;

- відповідно до вимог нормативно-правових актів, директор має володіти інструментарієм внутрішнього самооцінювання, що перетворює контроль на дієвий механізм розвитку закладу освіти.

У зв'язку з цим актуалізується проблема розвитку професійних компетентностей новопризначених директорів закладів освіти на сучасному етапі.

Програма допоможе подолати адаптаційний період, структурувати знання з освітнього законодавства та опанувати інструменти операційного менеджменту в умовах НУШ.

Цільова група: новопризначені директори закладів загальної середньої освіти (далі - ЗЗСО).

Обсяг (тривалість): 90 год (3 кредити ЄКТС)

Особливості реалізації програми: зміст програми підвищення кваліфікації може реалізується працівниками івано-Франківського ОППО повністю, використовуючи модульний принцип побудови

Форма підвищення кваліфікації: програма підвищення кваліфікації передбачає інституційну (очну/денну) та дистанційну форми організації навчання, що можуть поєднуватись

Мета підвищення кваліфікації: професійний розвиток керівників ЗЗСО відповідно до державної політики в галузі освіти та забезпечення якості освіти.

Завдання підвищення кваліфікації

- ознайомити слухачів із концептуальними засадами реформування загальної середньої освіти на засадах побудови НУШ;
- формувати готовність ефективного застосування в практичній діяльності директора ЗЗСО Професійного стандарту керівника;
- навчити самостійно проектувати стратегію розвитку сучасного ЗЗСО, здійснювати її покрокову реалізацію, забезпечувати ефективне планування роботи ЗЗСО;
- розвивати інформаційно-цифрову компетентність керівника ЗЗСО в управлінській та освітній діяльності;
- розвивати організаційну, управлінську культуру директора ЗЗСО в умовах автономії та кризових суспільних змін;
- розвивати готовність до формування і плекання цінностей, забезпечення добробуту учасників освітнього процесу ЗЗСО;
- розвивати здатність застосовувати на практиці ефективні стратегії формування команди, відповідального та ефективного лідерства, наставництва, супервізії;
- навчати проектувати персональний план розвитку шкільного лідера;
- формувати компетентності ефективного планування і розбудови внутрішньої системи забезпечення якості в ЗЗСО;
- мотивувати до безперервного професійного розвитку керівника ЗЗСО;
- формувати компетентності створення і розвитку лідерської професійної спільноти;
- формувати і розвивати навички дистрибутивного лідерства;
- ознайомити із методами і шляхами ефективної партнерської взаємодії із засновниками, учасниками освітнього процесу;
- формувати готовність до створення моделі школи підприємництва - моделі навчання на основі проектів.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки України від 17.09.2021 № 568-21, передбачено удосконалення раніше набутих та/або набуття нових компетентностей:

Формування та розвиток загальних компетентностей:

ЗК.01. Громадянська

ЗК.02. Соціальна

ЗК.03. Культурна

ЗК.04. Когнітивна

ЗК.05. Підприємницька

Формування та розвиток **професійних компетентностей** керівника ЗЗСО на виконання трудових функцій:

A1. Нормативно-правова

A2. Стратегічного управління закладом освіти

A3. Стратегічного управління персоналом

Б1. Забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості

Б2. Забезпечення якості освіти на засадах функціонування зовнішньої системи забезпечення якості

В1. Лідерська

В2. Емоційно-етична

В3. Педагогічного, соціального та мережевого партнерства

Г1. Здоров'язбережувальна

Г2. Інклюзивна

Г3. Проектувальна

Д1. Інноваційна

Д2. Здатність до навчання впродовж життя

Д3. Інформаційно-цифрова

Очікувані результати підвищення кваліфікації: відображені в загальних характеристиках і конкретизовані в кожному модулі, відповідають Професійному стандарту керівника та передбачають підготовку новопризначених керівників ЗЗСО до виконання таких трудових функцій:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії;
- організація безпечного і здорового освітнього середовища;
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюється:

- за очною формою навчання – на основі виконання індивідуальних завдань;
- за дистанційною формою навчання – на основі виконання тестових та індивідуальних завдань.

Під час оцінювання результатів підвищення кваліфікації враховуються також участь слухачів у тематичних дискусіях, в обговореннях під час навчальних занять та результати самостійної роботи.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат про підвищення кваліфікації.

Вартість надання послуг:

- для педагогічних працівників закладів загальної середньої, професійної та фахової передвищої освіти, які є комунальною формою власності – безоплатно;
- для педагогічних працівників закладів освіти державної та приватної форм власності вартість оплати щорічно визначається наказом ректора інституту і оприлюднюється на вебсайті інституту.

Додаткові послуги. Педагогічним працівникам надається можливість проживання в гуртожитку інституту. Створено умови для навчання осіб з інвалідністю. Працюють бібліотека, комп'ютерні класи. У закладі функціонує їдальня.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено три сесії, кожна з яких складається з 1 змістового модуля та включає 30 год (1 кредит ECTS).

Самостійна робота передбачає у кожному модулі як позааудиторна індивідуальна робота педагогічних працівників. Вона передбачає опрацювання навчального матеріалу лекційних занять, підготовку до практичних занять, а також самостійне опрацювання додаткового матеріалу до окремих змістових модулів або тем у вільний від аудиторних занять час.

Підсумкові заходи передбачають проведення тестового контролю, написання практичних завдань, проведення рефлексії (заповнення й опрацювання карток аналізу змісту й організації освітнього процесу).

Зміст програми складається з 3 модулів та 55 взаємопов'язаних тем.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 150 год, з них: 46 год — лекційні заняття, 64 год — практична робота, 30 год — самостійна робота, 10 год — контрольні заходи.

Назва теми	Л	П	С	Самост. робота
СЕСІЯ I				
МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗЗСО В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НУШ				
Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу загальної середньої освіти	1	1		1
Тема 1.2. Реалізація НУШ в умовах суспільних змін	1	1		

Тема 1.3. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у закладі освіти	1	1		1
Тема 1.4. Локальні документи у ЗЗСО. Документообіг у ЗЗСО	1	1		
Тема 1.5. Технології прийняття управлінського рішення		2		
Тема 1.6. Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування.	2	2		1
Тема 1.7 Управління професійним розвитком персоналу	1	1		
Тема 1.8. Супервізія як інструмент професійного зростання	1	1		
Тема 1.9. Професійні компетентності сучасного управлінця у контексті нового професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»	1	1		1
Тема 1.10. Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО		2		
Тема 1.11. Педагогічна рада: оновлення змісту і функцій діяльності		2		
Тема 1.12. Підсумкові заходи			2	
Разом	9	15	2	4
СЕСІЯ 2				
МОДУЛЬ 2 СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗЗСО				
Тема 2.1 Управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти	1	1		1
Тема 2.2. Державні освітні стандарти, типові освітні програми, освітня програма закладу освіти	1	1		
Тема 2.3. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти: політики і процедури.	2	2		
Тема 2.4. Формування політики академічної доброчесності	1	1		1
Тема 2.5. Внутрішній та зовнішній моніторинги якості освіти	2	2		1
Тема 2.6. Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів		4		1
Тема 2.7. Роль лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти	1	1		
Тема 2. 8. Управлінські аспекти здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду за діяльністю закладу освіти	1	1		
Тема 2.9. Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників. Побудова індивідуальної траєкторії професійного розвитку		2		
Тема 2.10. Підсумкові заходи			2	
Разом	9	15	2	4
СЕСІЯ 3				
МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗЗСО ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО І БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА				
Тема 3.1. Автономія ЗЗСО	2	2		1
Тема 3.2. Розбудова безпечного особистісно орієнтованого освітнього середовища як одна з важливих складових сучасного ЗЗСО	1	1		
Тема 3.3. Особливості розбудова інклюзивного освітнього середовища	1	1		1
Тема 3.4 Управлінський супровід інклюзивного навчання	1	1		

Тема 3.5. Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти: управлінські аспекти забезпечення безпечного освітнього середовища	1	3		
Тема 3.6. Запобігання та протидія проявам насильства у ЗЗСО		2		1
Тема 3.7. Управління інноваційною діяльністю ЗЗСО	1	1		1
Тема 3.8 Професійна етика та емоційно-етична компетентність сучасного керівника ЗЗСО	1	1		
Тема 3.9 Управління закладом освіти на засадах педагогіки партнерства		2		
Тема 3.10. Тенденції розвитку позитивного іміджу ЗЗСО	1	1		
Тема 3.11. Підсумкові заходи			2	
Разом	9	15	2	4

1. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗЗСО В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НУШ

Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу освіти

Ключові питання теми

Основні нормативно-правові акти у сфері освіти, особливості застосування їх в управлінні закладом освіти. Нормативно-правові акти в умовах нових викликів: пандемія, військовий стан тощо. Методи й інструменти аналізу і синтезу інформації в галузі освіти. Нормативні акти органів місцевого врядування. Взаємодія органів місцевого самоврядування із закладом освіти: особливості підпорядкування.

Тема 1.2. Реалізація НУШ в умовах суспільних змін

Ключові питання теми

Модернізація освіти як об'єктивна потреба українського суспільства і держави, що спрямована на покращення якості життя громадян у нових економічних і соціокультурних умовах, інтеграція в європейський і світовий освітній простір. Ключові засади законодавства України для реалізації завдань Концепції НУШ в умовах адміністративно-територіальної реформи, децентралізації влади і управління освітою. Нові державні ініціативи у галузі освіти: створення умов для раннього розвитку; реформа «Нова українська школа» на рівні базової середньої освіти; шкільне харчування у школах; якісне, доступне та безпечне освітнє середовище; розвиток мережі опорних закладів загальної середньої освіти, інклюзивно-ресурсних центрів, створення умов для освіти дітей з особливими освітніми проблемами тощо.

Тема 1.3. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у закладі освіти

Ключові питання теми

Основні нормативно-правові акти у сфері трудових відносин, особливості їх застосування в управлінні закладом освіти. Нормативно-правові акти в умовах нових викликів: пандемія, військовий стан тощо.

Вимоги законодавства щодо призначення на посаду, переведення на іншу посаду та звільнення з посади працівників закладу освіти, визначення їхніх посадових обов'язків. Притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності. Вимоги до затвердження штатних розписів, графіків відпусток працівників. Встановлення доплат, надбавок, винагороди, виплати матеріальної допомоги на оздоровлення, преміювання, інших видів стимулювання та відзначення працівників.

Тема 1.4. Локальні документи у ЗЗСО. Документообіг у ЗЗСО.

Ключові питання теми

Види документації в закладі освіти. Вимоги щодо ведення документування, номенклатури справ. Реалізація управління закладом освіти через розробку документів на основі типових. Внутрішній документообіг. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Організаційні заходи щодо документування управлінської інформації, контролю дотримання вимог щодо порядку ведення документування.

Тема 1.5. Технології прийняття управлінського рішення

Ключові питання теми

Види (попередній, поточний, періодичний, підсумковий; взаємоконтроль, самоконтроль) і форми (індивідуальна, фронтальна і групова) контролю. Основні засади рефлексії управлінської діяльності. Індикатори та критерії ефективності управлінської діяльності.

Види управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Технології прийняття та ухвалення управлінських рішень («Управління за результатами»; «Управління на базі потреб та інтересів»; «Управління шляхом постійних перевірок і вказівок»; «Управління у виняткових випадках»; «Управління на базі штучного інтелекту», «Управління на базі активізації діяльності персоналу») з урахуванням існуючих альтернатив і ризиків.

Наказ як управлінське рішення.

Рівні залучення інших стейкхолдерів до процесів прийняття рішень (консенсус, делегування тощо).

Тема 1.6. Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування

Ключові питання теми

Сучасні методики аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти. SWOT- аналіз, PEST-аналіз, SW та SNW-підходи до аналізу сильних і

слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища закладів загальної середньої освіти.

Формулювання стратегічної мети, місії та візії закладу на основі сучасних методик аналізу стану функціонування та розвитку закладу освіти.

Методологія побудови стратегії розвитку закладу освіти на основі стратегічної мети, візії та місії закладу. Моделювання стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку закладу.

Методики організації та проведення опитування, анкетування, бесіди, інтерв'ювання респондентів із числа широкої громадськості для вироблення і коригування стратегії (у т.ч. візії, місії) розвитку закладу.

Тактичне планування у закладі освіти.

Тема 1.7. Управління професійним розвитком персоналу

Ключові питання теми

Управління професійним розвитком педагогічних працівників. Траєкторія професійного розвитку, етапи і кризи професійного розвитку педагогів в умовах реформування освіти. Технології супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у закладі освіти. Моніторинг освітніх запитів і потреб у розвитку професійної майстерності педагогічних працівників. Стратегії проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. План професійного розвитку педагога.

Організаційно-педагогічні умови безперервного професійного розвитку педагогів. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Сучасні моделі підвищення кваліфікації педагогічних працівників у регіональному контексті. Заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності.

Тема 1.8. Супервізія як ефективна технологія професійного зростання

Ключові питання теми

Мета, завдання, напрями та форми здійснення супервізії, орієнтовна програма її проведення.

План проведення супервізії: ознайомлення з результатами самооцінювання педагогічного працівника та вибраними пріоритетами для покращення професійної діяльності вчителя; спостереження за діяльністю педагогічного працівника; проведення індивідуальної бесіди (діалогу); створення плану професійного розвитку педагогічного працівника; проведення індивідуального/групового обговорення.

Тема 1.9. Професійні компетентності сучасного управлінця у контексті професійного стандарту “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти

Ключові питання теми

Актуальність теми в умовах реформування освіти України. Роль керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) у сучасній освітній системі. Нормативно-правова база діяльності директора школи.

Сутність поняття професійна компетентність. Основні складові компетентності управлінця. Значення управлінської компетентності для ефективного функціонування закладу освіти

Основні трудові функції керівника ЗЗСО. Ключові професійні компетентності сучасного керівника школи. Шляхи формування та розвитку професійних компетентностей керівника.

Виклики та тенденції сучасного управління школою.

Тема 1.10. Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО

Ключові питання теми

Цифровізація освіти як глобальна тенденція. Роль цифрових технологій в управлінні закладом освіти. Вимоги до керівника ЗЗСО в умовах цифрової трансформації освіти. Нормативна основа розвитку цифрової компетентності.

Сутність поняття «цифрова компетентність». Інформаційна культура керівника. Компоненти інформаційно-цифрової компетентності (інформаційна грамотність, цифрова грамотність, медіаграмотність, цифрова безпека).

Структура інформаційно-цифрової компетентності керівника ЗЗСО.

Роль інформаційно-цифрової компетентності у підвищенні ефективності управління.

Формування та розвиток цифрової компетентності керівника. Виклики цифровізації управління освітою.

Тема 1.11. Педагогічна рада: оновлення змісту і функцій діяльності

Ключові питання теми

Педагогічна рада як основний постійно діючий колегіальний орган управління закладу загальної середньої освіти. Функції та повноваження педагогічної ради. Введення в дію рішень педагогічної ради. Оптимальний рівень залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, його забезпечення.

СЕСІЯ 2

МОДУЛЬ 2 СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗЗСО

Тема 2.1. Управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти

Ключові питання теми

Якість освіти. Якість освітнього процесу. Якість освітніх послуг. Державні стандарти освіти. Вимоги до формування класів (груп) у закладах освіти. Порядок зарахування, відрахування та переведення учнів до різних типів закладів. Форми здобуття повної загальної середньої освіти. Оцінювання результатів навчання учнів та їх атестація.

Тема 2.2. Державні освітні стандарти, типові освітні програми, освітня програма закладу освіти

Ключові питання теми

Нормативно-правові засади стандартизації освіти. Роль державних стандартів у забезпеченні якості освіти. Структура та основні компоненти державного стандарту.

Компетентнісний підхід як основа сучасних стандартів. Очікувані результати навчання та ключові компетентності учнів.

Сутність і призначення типових освітніх програм. Розроблення і затвердження типових програм. Структура типової освітньої програми (перелік освітніх галузей, навчальне навантаження, очікувані результати навчання, рекомендації щодо організації освітнього процесу тощо).

Освітня програма закладу освіти. Поняття та призначення освітньої програми закладу освіти. Право закладу освіти на академічну автономію. Основні складові освітньої програми.

Особливості організації освітнього процесу в закладі освіти за дистанційною формою навчання. Контроль за виконанням освітніх програм. Використання електронного інструментарію НУШ, у тому числі конструктора навчальних планів.

Роль керівника закладу освіти у формуванні освітньої програми. Взаємозв'язок між стандартом, типовою програмою та освітньою програмою закладу

Тема 2.3. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти: політики і процедури

Ключові питання теми

Внутрішня система забезпечення якості освіти та її складові. Самооцінювання діяльності закладу загальної середньої освіти.

Методи збору інформації та інструменти для вивчення освітніх та управлінських процесів у закладі освіти. Методи коригування управлінської й освітньої діяльності.

Процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності. Прийняття управлінського рішення на основі результатів самоаналізу, саморефлексії, контролю і оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Ключові аспекти розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО. Розроблення та затвердження Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти закладу. Алгоритм розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО.

Тема 2.4. Формування політики академічної доброчесності

Ключові питання теми

Шляхи формування культури учасників освітнього процесу ЗЗСО щодо дотримання академічної доброчесності. Організаційні заходи щодо дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу. Система та механізми забезпечення академічної доброчесності як важливий компонент внутрішньої системи якості освіти, який стосується усіх учасників освітнього процесу.

Формування академічної доброчесності учасників освітнього процесу, спрямоване на недопущення таких явищ, як плагіат, обман, фальсифікація, списування, несправедливе оцінювання тощо.

Процедури забезпечення академічної доброчесності, а саме: інформування учасників освітнього процесу про принципи академічної доброчесності, запобігання академічної недоброчесності за допомогою встановлення певних правил в освітньому процесі, реагування на випадки порушення академічної доброчесності тощо. Види академічної відповідальності. Вибір академічної відповідальності відповідно до вчинених порушень учасниками освітнього процесу.

Тема 2.5. Внутрішній і зовнішній моніторинг якості освіти

Ключові питання теми

Моніторинг якості освіти. Види моніторингу. Головні завдання внутрішнього моніторингу якості освіти. Порядок та процедура проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Етапи проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Організаційні заходи щодо проведення внутрішнього моніторингу якості освіти для відстеження і коригування результатів освітньої діяльності

Поняття про зовнішній моніторинг якості освіти. Головна мета та основні завдання зовнішнього моніторингу. Нормативно-правові документи щодо функціонування зовнішнього моніторингу якості освіти в Україні. Функції об'єкти, рівні, види, освітнього моніторингу. Етапи зовнішнього моніторингу якості освіти. Порядок організації і процедури проведення зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти: стандартизація; ліцензування освітньої діяльності; акредитація освітніх програм; інституційна акредитація; громадську акредитація закладів освіти; зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання; інституційний аудит; моніторинг якості освіти; атестація педагогічних працівників; сертифікація педагогічних працівників; громадський нагляд.

Зовнішній незалежний аудит діяльності (процесів і процедур) відповідних органів і установ. Плановий і позаплановий інституційний аудит. Етапи здійснення інституційного аудиту. Орієнтовані рівні оцінювання закладу загальної середньої освіти щодо дотримання вимог/правил організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Документи за результатами інституційного аудиту.

Тема 2.6. Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів

Ключові питання теми

Актуальність самооцінювання у системі забезпечення якості освіти. Поняття внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Нормативно-правові засади організації самооцінювання. Сутність самооцінювання. Основні завдання самооцінювання. Роль самооцінювання у підвищенні якості освітніх та управлінських процесів.

Основні моделі самооцінювання (інституційна, критеріальна, моніторингова, комплексна). Напрями та етапи самооцінювання діяльності ЗЗСО. Роль керівника закладу освіти в організації самооцінювання. Використання результатів самооцінювання (Планування розвитку закладу освіти, удосконалення освітнього процесу, підвищення ефективності управлінських рішень).

Тема 2.7. Роль лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти

Ключові питання теми

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 партнерства. Усна та письмова форма комунікації. Правила ведення письмової комунікації. Особливості ведення усної комунікації.

Тема 2. 8. Управлінські аспекти здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду за діяльністю закладу освіти

Ключові питання теми

Громадський нагляд (контроль) у сфері освіти як складова забезпечення ефективної діяльності закладу та надання якісних освітніх послуг. Мета й основні завдання громадського нагляду (контролю) у сфері освіти. Механізми здійснення громадського нагляду(контроль). Права суб'єктів громадського нагляду (контролю). Сприяння адміністрації закладу освіти в здійсненні заходів громадського контролю.

Основні форм, засоби і стратегії спілкування. Використання різних технік спілкування з дорослими особами та прийняття справедливих рішень. Налагодження комунікації з батьками, колегами, іншими фахівцями з метою підтримки учнів в освітньому процесі, створення комфортних умов для їх навчання.

Формати комунікації керівника: безпосереднє спілкування (офлайн), спілкування за допомогою електронних засобів комунікації (онлайн).

Тема 2.9. Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників. Побудова індивідуальної траєкторії професійного розвитку

Ключові питання теми

Ефективне планування та прогнозування педагогічними працівниками своєї діяльності, використання сучасних освітніх технологій, форм організації освітнього процесу та підходів до оцінювання навчальних досягнень. Формування та реалізація індивідуальних освітніх траєкторій розвитку учнів (у разі потреби).

Організація та самоорганізація безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, створення умов для вдосконалення ними загальних, професійних компетентностей і soft skills (організаційні навички, успішні комунікації, критичне мислення, здатність вирішувати проблеми, гнучкість тощо). Визначення критеріїв оцінювання діяльності педагогічних працівників з урахуванням відповідних професійних стандартів, зокрема професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти». Визначення процедури оцінювання педагогічної діяльності, механізми та шляхи розроблення і використання шкали такого оцінювання (відповідно до визначених критеріїв оцінювання), проведення внутрішнього моніторингу в закладі освіти, визначення професійних компетентностей або окремих знань, умінь педагогічного працівника, що потребують удосконалення та педагогічної підтримки (за потреби).

Створення умов для індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічних працівників. Забезпечення умов для створення і функціонування професійних спільнот у закладах освіти, ефективної підтримки професійної діяльності новопризначених учителів наставниками. Інноваційна діяльність педпрацівників, участь в освітніх проектах, експертна діяльність педагога. Реалізація педагогіки партнерства. Проведення педагогічної діяльності на засадах академічної доброчесності. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників ЗЗСО.

СЕСІЯ 3

МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗЗСО ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО І БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Тема 3.1. Автономія ЗЗСО

Ключові питання теми

Сутність поняття **автономія закладу освіти**. Значення автономії для розвитку сучасної школи. Автономія як складова освітньої реформи

Нормативні й організаційні засади впровадження автономії закладів освіти. Види автономій (організаційна, академічна, кадрова, фінансова), їх компоненти, ознаки та індикатори ефективності. Моделювання системи автономізації закладу освіти. Інституційні моделі створення автономної школи.

Роль керівника закладу освіти в реалізації автономії (управління діяльністю закладу в умовах автономії, прийняття управлінських рішень, взаємодія з педагогічним колективом, громадою та засновником).

Переваги та виклики автономії ЗЗСО (підвищення якості освіти, гнучкість управління та інноваційний розвиток, відповідальність керівника за результати діяльності закладу).

Тема 3.2. Розбудова безпечного особистісно орієнтованого освітнього середовища як одна з важливих складових сучасного ЗЗСО

Ключові питання теми

Нормативно-правова база, що регламентує створення безпечного і здорового освітнього середовища.

Безпечне освітнє середовище: урахування вікових особливостей, фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей, їх особливі освітні потреби. Структурні компоненти та вимоги до безпечного освітнього середовища закладу освіти (санітарні, протипожежні та/або будівельні норми і правила) відповідно до нормативно-правової бази.

Охорона дитинства. Охорона праці та безпека життєдіяльності в закладі освіти. Ведення документації та планування заходів.

Теоретичні й практичні аспекти формування здорового способу життя. Безпечні умови навчання, виховання і розвитку в закладі освіти.

Тема 3.3 Особливості розбудови інклюзивного освітнього середовища

Ключові питання теми

Нормативно-правові основи інклюзивної освіти. Інклюзивність як соціальне явище. Інклюзивна культура в суспільстві та закладі освіти. Інклюзивна освіта у контексті НУШ.

Інклюзивне освітнє середовище: загальні та специфічні характеристики. Критерії оцінки інклюзивного освітнього середовища та завдання професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Основні принципи універсального дизайну в освіті та принципи розумного пристосування. Особливості професійної діяльності керівника під час організації здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища.

Тема 3.4. Управлінський супровід інклюзивного навчання

Ключові питання теми

Інклюзивне навчання: сутність, принципи, критерії ефективності. Стратегії успішного інклюзивного навчання. Інклюзивна компетентність

педагога. Психолого-педагогічний супровід інклюзивного навчання, розвитку учнів з особливими освітніми потребами.

Науково-методичне та навчально-методичне забезпечення інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти. Індивідуальна програма розвитку та індивідуальний навчальний план для учнів з особливими освітніми потребами. Реалізації індивідуальної програми розвитку та індивідуального навчального плану: можливості, проблеми та ризики.

Команда психолого-педагогічного супроводу дитини в закладі освіти: завдання та принципи діяльності, функції учасників. Формування команди психолого-педагогічного супроводу для осіб з особливими освітніми потребами, визначення їх ролей, завдань та діяльності. Керівник закладу освіти як постійний учасник команди супроводу. Умови співпраці профільних фахівців (логопедів, психологів, асистентів учителя тощо) щодо організації роботи та надання освітніх послуг для дітей з особливими освітніми потребами.

Тема 3.5. Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти: управлінські аспекти забезпечення безпечного освітнього середовища

Актуальність дотримання санітарних норм у закладах загальної середньої освіти.

Значення безпечного та здорового освітнього середовища для учнів і педагогів.

Основні законодавчі акти, що регулюють санітарні вимоги в освіті України.

Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти (основні положення).

Відповідальність керівника закладу освіти за дотримання санітарних норм.

Основні вимоги санітарного регламенту (вимоги до будівель і приміщень, вимоги до організації освітнього процесу).

Організація харчування учнів. Санітарні вимоги до харчоблоків. Контроль якості харчування. Гігієнічні вимоги до меблів та обладнання

Управлінські аспекти забезпечення безпечного освітнього середовища.

Моніторинг та контроль виконання санітарних вимог. Практичні механізми створення безпечного освітнього середовища.

Проблеми та виклики у реалізації санітарного регламенту

Тема 3.6. Запобігання та протидія проявам насильства у ЗЗСО

Актуальність проблеми насильства в освітньому середовищі. Нормативно-правова база протидії насильству.

Види та прояви насилля. Причини та фактори виникнення насильства у школі (соціально-психологічні чинники, вплив сімейного середовища, особливості підліткового віку, вплив цифрового середовища та соціальних мереж).

Ознаки та індикатори насильства серед учнів (поведінкові зміни у дитини, емоційні та психологічні прояви, соціальні ознаки ізоляції або агресії, ознаки кібербулінгу).

Класифікація форм та видів булінгу. Причини та наслідки булінгу. Структура та динаміка булінгу.

Практичні методи виявлення постраждалих та булерів.

Методи профілактики і втручання задля вирішення проблеми булінгу у шкільному середовищі.

Стратегії і тактики взаємодії у процесі розв'язання конфліктів.

Тема 3.7. Управління інноваційною діяльністю ЗЗСО

Менеджмент освітніх інновацій: мета, завдання, функції, принципи. Закономірності, принципи управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Сутність понять: управління інноваційною діяльністю закладу освіти, управління інноваційним / експериментальним закладом освіти / авторською школою.

Реалізація наукових підходів до управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Моделі управління закладом освіти в умовах змін. Формування готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. Антиінноваційні бар'єри та їх подолання.

Особливості стратегічного / тактичного / операційного управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Технології менеджменту освітніх інновацій: загальна характеристика. Програмний / проєктний підходи до управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Моделювання системи інноваційної діяльності закладу освіти. Розроблення та реалізація цільової програми / проєкту управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Оцінювання результативності управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Організаційно-педагогічні умови ефективності управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Тема 3.8 Професійна етика та емоційно-етична компетентність сучасного керівника ЗЗСО

Емоційно-етична компетентність як складова професійної компетентності керівника сучасного закладу освіти.

Етичні виміри управлінської діяльності в сучасних умовах. Етична компетентність керівника закладу освіти: зміст та складові. Етичні ставлення й етична поведінка. Етапи та рівні розвитку моральної свідомості людини в науковому розрізі (концепція Л. Колберга). Ефективні методи розвитку моральної свідомості в освітньому процесі.

Професійна культура керівника закладу освіти в умовах НУШ. Моральні якості сучасного лідера в освіті та інструменти їх розвитку. Управлінська та

академічна доброчесність: зміст, принципи, види порушень. Управлінська та академічна доброчесність і цінності НУШ.

Етичні дилеми в управлінській діяльності. Етичне прийняття управлінського рішення та моральна відповідальність керівника закладу освіти. Організаційна культура закладу освіти та етика поведінки учасників освітнього процесу. Моральний конфлікт та шляхи його вирішення в освітньому процесі.

Тема 3.9 Управління закладом освіти на засадах педагогіки партнерства

Організація освітнього процесу та взаємодії учасників освітнього процесу на засадах відкритості та толерантності, базуючись на національних традиціях, етнічних звичаях українського народу й ураховуючи культурні аспекти і принципи міжкультурного спілкування.

Педагогічна рада, органи громадського самоврядування: їх діяльність та роль у вирішенні питань організації освітнього процесу та наданні якісних освітніх послуг.

Робота в команді, співробітництво з колегами, попередження та розв'язання конфліктів. Налагодження соціальної взаємодії всіх учасників освітнього процесу щодо захисту їх прав та інтересів, організації дозвілля й оздоровлення.

Щорічне звітування керівника закладу освіти про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти. Вимоги до звіту керівника. Структура звіту. Форми та види звітування.

Тема 3.10. Тенденції розвитку позитивного іміджу ЗЗСО

Імідж та бренд ЗЗСО та його керівника. Формування іміджевої складової закладу освіти. Імідж сучасного керівника-лідера. Маркетинг. Основи сучасних маркетингових комунікацій, технологій, 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. Взаємини з профспілковими організаціями, об'єднаннями громадян, іншими юридичними та фізичними особами, на міжнародному рівні.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Знайдіть та випишіть 5 ключових повноважень засновника закладу освіти та 5 повноважень педагогічної ради згідно із Законом «Про повну загальну середню освіту»
2. Проаналізуйте Статут вашого закладу на відповідність чинному законодавству. Виявіть 2-3 пункти, які потребують оновлення (наприклад, через зміну назв типів закладів або процедури обрання директора).

3. На основі «Абетки для директора» оберіть один із напрямів оцінювання (наприклад, «Освітнє середовище») та розробіть чек-лист для проведення внутрішнього моніторингу в одному класі.
4. Оформіть проект наказу з основної діяльності (наприклад, «Про організацію харчування» або «Про проведення атестації»). Перевірте наявність усіх обов'язкових реквізитів: заголовок, преамбула (підстава), розпорядча частина, контроль.
5. Опишіть алгоритм прийняття рішення у кризовій ситуації (наприклад, пошкодження майна закладу). Розпишіть етапи: від збору інформації до видання наказу та перевірки його виконання.
6. Складіть порівняльну таблицю особливостей укладання трудового договору та контрактної форми роботи з педагогічними працівниками.
7. Сформулюйте 3-5 стратегічних цілей закладу освіти на наступний рік, використовуючи результати попереднього самооцінювання.
8. Розробіть структуру «Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти» для вашого закладу. Визначте методи збору інформації (анкетування, спостереження, інтерв'ю) для напряму «Система оцінювання здобувачів освіти».
9. Опишіть алгоритм дій керівника у разі виявлення плагіату в роботі вчителя або учня.
10. Підготуйте проект рішення педради за результатами комплексного самооцінювання одного з напрямів діяльності закладу.
11. Підготуйте «папку директора» до інституційного аудиту: сформулюйте перелік із 10 основних документів, які мають бути готові до перевірки (згідно з критеріями ДСЯО).
12. Проведіть рольовий аналіз своєї адміністративної команди за моделлю Белбіна (хто є «генератором ідей», хто «виконавцем», а хто «контролером»). Визначте, якої ролі не вистачає.
13. Розробіть план засідання професійної спільноти вчителів (колишнього методичного об'єднання) у форматі «світового кафе» або «майстер-майнд групи».
14. Складання «Трикутника партнерства»: Розробіть план спільного заходу (проєкту), де чітко прописані ролі та зони відповідальності трьох сторін: вчителів, батьків та учнів.
15. Опишіть алгоритм залучення батьківської громади до прийняття управлінського рішення (наприклад, щодо вибору шкільної форми, організації дозвілля або меню в їдальні).
16. Складіть «паспорт доступності» закладу. Оцініть фізичну доступність (пандуси, ширина дверей) та інформаційну (навігація, шрифт Брайля).
17. Змодельуйте фрагмент засідання Команди психолого-педагогічного супроводу. Підготуйте проект управлінського наказу про створення інклюзивного класу та призначення асистента вчителя.
18. Розробіть SWOT-аналіз впровадження реформи НУШ у базовій школі (5-9 класи) на прикладі вашого закладу.
19. Створіть модель «Прозорої школи»: перелік інформації, яка обов'язково має бути оприлюднена на сайті закладу для громадського нагляду (згідно зі ст. 30 Закону «Про освіту»).

20. Складіть власну «Карту професійного зростання» на наступні 2 роки, вказавши конкретні навички, які ви плануєте розвинути, та ресурси для цього.
21. Проведіть передсупервізійну зустріч, де потрібно визначити запит вчителя на професійну підтримку без елементів контролю чи перевірки.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання (за потреби)

1. Які критерії та індикатори оцінювання освітнього середовища є пріоритетними для вашого закладу в умовах воєнного стану?
2. Чим відрізняється «моніторинг» від «інституційного аудиту» в контексті повноважень керівника?
3. Яка роль учнівського самоврядування у забезпеченні академічної доброчесності в школі?
4. Як адаптувати освітню програму закладу під потреби дітей, які перебувають за кордоном і навчаються дистанційно?
5. У чому полягає різниця між «адмініструванням» та «лідерством» у діяльності директора ЗЗСО?
6. Які етичні дилеми найчастіше виникають у взаємодії «керівник — підлеглий» і як їх розв'язувати згідно з професійною етикою?
7. Як інструменти тайм-менеджменту допомагають керівнику запобігти професійному вигоранню команди?
8. Методи ненасильницького спілкування (ННС): як використовувати їх під час вирішення скарг батьків?
9. Які основні ризики впровадження інноваційних проєктів у закладі освіти та як ними керувати?
10. Як трансформується роль керівника в умовах переходу НУШ у базову середню освіту?
11. Які існують механізми залучення позабюджетних коштів (фандрайзинг, гранти) для реалізації шкільних проєктів?
12. Громадський нагляд: де проходить межа між конструктивною співпрацею з громадою та втручанням в освітній процес?
13. Які бар'єри (психологічні, фізичні, соціальні) заважають розбудові справжнього партнерства між школою та сім'єю?
14. Алгоритм дій керівника щодо створення психологічно безпечного середовища та протидії булінгу: що каже закон?
15. Яка специфіка фінансування інклюзивної освіти (субвенція) та на що її можна витратити?
16. Як організувати роботу асистента вчителя, щоб він був ефективним помічником для всього класу, а не лише для однієї дитини?

17. У чому полягає різниця між супервізією, менторством та коучингом у професійному розвитку вчителя?
18. Як створити дієву систему самооцінювання педагогів, яка б мотивувала, а не демотивувала?

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту».
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту».
3. Закон України «Про авторське право і суміжні права».
4. Закон України «Про захист суспільної моралі».
5. Закон України «Про захист персональних даних».
6. Постанова КМУ від 12.07.2017р. № 545 “Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр”
7. Постанова КМУ від 15.09.2021р. № 957 “Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти”
8. Наказ МОН України від 08.06.2018 № 609 “Про затвердження Примірною положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти”
9. Наказ МОН України від 23.04.2018 р. № 414 “Про затвердження Типового переліку допоміжних засобів для навчання (спеціальних засобів корекції психофізичного розвитку) осіб з особливими освітніми потребами, які навчаються в закладах освіти”
10. Постановою Кабінету Міністрів від 14 лютого 2017 р. № 88 "Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами".
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» зі змінами.
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672 «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників».
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898 «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти».
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. №988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року».

15. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1018-р «Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року».
16. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 960-р. «Про схвалення Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM- освіти)».
17. Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 квітня 2018 р. № 414 «Про затвердження Типового переліку спеціальних засобів корекції психофізичного розвитку дітей з особливими освітніми потребами, які навчаються в інклюзивних та спеціальних класах закладів загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 11 травня 2018 р. за № 582/32034.
18. Наказ Міністерства освіти і науки України від 08 червня 2018 р. № 609 «Про затвердження Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти».
19. Наказ Міністерства освіти і науки України від 8 вересня 2020 р. № 1115 «Деякі питання дистанційного навчання», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 28 вересня 2020 р. за № 941/35224.
20. Наказ Державної служби якості освіти від 06 жовтня 2020 р. № 01-11/54 «Про внесення змін до методики експертного оцінювання професійних компетентностей учасників сертифікації».
21. Наказ Міністерства освіти і науки України від 30 листопада 2020 р. № 1480 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти».
22. Наказ Міністерства освіти і науки України від 21 січня 2021 р. № 33 «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (Державного стандарту дошкільної освіти) нова редакція».
23. Наказ Міністерства освіти і науки України від 19 лютого 2021 р. № 235 «Про затвердження типової освітньої програми для учнів 5-9 класів закладів загальної середньої освіти».
24. Наказ Міністерства освіти і науки України від 09.08.2024 № 1120 «Про внесення змін до типової освітньої програми для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти».
25. Про затвердження Положення про педагогічну інтернатуру : Наказ МОН України від 25.10.2021 р. № 1128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1670-21#Text>
26. Положенням про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від

08.09.2020 № 1115, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 28.09.2020 за № 941/35224.

27. Інструктивно-методичні матеріали щодо порядку підготовки закладу освіти до нового навчального року та опалювального сезону з питань цивільного захисту, охорони праці та безпеки життєдіяльності (лист МОН від 26.07.2022 № 1/8462-22)
28. Наказ МОН № 765 від 26.05.2025 року «Про затвердження типової освітньої програми для 10-12 класів закладів загальної середньої освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти за академічним спрямуванням»
29. Наказ МОН № 890 від 20.06.2025 року «Про внесення змін до типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня»
30. Наказ МОН № 865 від 17.06.2025 року «Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства освіти й науки України щодо забезпечення здобуття загальної середньої освіти в умовах воєнного стану»
31. Лист МОН № 1/12559-25 від 16.06.2025 року «Щодо інформування про освітні можливості для дітей, які тимчасово перебувають за кордоном»
32. Наказ МОН від 02 серпня 2024 р. № 1093 «Про затвердження рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання»
33. Лист МОН від 14 березня 2025 р. № 1/4895-25 «Про окремі питання оцінювання результатів навчання»
34. Наказ Міністерства освіти і науки України від 20 серпня 2025 р. № 1162 “Про внесення змін у методичні рекомендації щодо окремих питань здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні”
35. Лист МОН від 13 серпня 2025 р. № 1/16828-25 “Про інструктивно-методичні рекомендації щодо викладання навчальних предметів / інтегрованих курсів у закладах загальної середньої освіти у 2025/2026 навчальному році” («Освітній навігатор на 2025/2026 навчальний рік»)

Основна література

1. Н. Авшенюк, І. Андрощук, Л. Гриневич, С. Івашнюва, О. Ліннік, Н. Софій, «Професійний стандарт учителя нового покоління», в Навчально-методичні матеріали. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://elibrarv.kubg.edu.ua/id/eprint/40007/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.
2. І. М. Андрощук, О. В. Віролайнен, «Теоретико-методологічні основи організації змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти», Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки, Вип. 15(44), с. 10-24, 2021.

- [Електронний ресурс]. Доступно: http://umo.edu.Ua/images/content/nashi_vvdanva/visnvk_PQ/15_44_2021/p_e0aoc/Vil1eбп_15_44_Re0aocfIka_Androshchuk_Virolainen.pdf Дата звернення: Лип. 27, 2022.
3. І. Андрощук, О. Ворон, «Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної освіти», Нова педагогічна думка, № 2(86), с. 13-16, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=15513229686831147956&bbid=1&li1=ик> Дата звернення: Лип. 27, 2022.
4. Арі Покка, Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи. Вид-во «Ранок», 2017.
5. О. Беляєва, «Булінг зсередини: причини та наслідки», Психолог, № 1(649), с. 12-19, 2019.
6. Завойко Н. Моніторингові дослідження якості освіти в умовах Нової української школи / Н. Завойко // Директор школи. – 2018. – № 7–8. – С. 14–28.
7. Калініна Л. Нова українська школа : базовий стандарт професійної діяльності керівника / Л. Калініна, О. Онаць // Директор школи. – 2018. – № 21–22. – С. 25–31.
8. Коберник І. Оцінювання в Новій українській школі : ресурс для розвитку замість вироку / І. Коберник // Завуч. – 2018. – № 17. – С. 10–12.
9. Міністерство освіти і науки України. (2022, Берез. 28). Наказ № 214 «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-devaki-pitannva-organizacivi-zdobuttva-zagalnovi-serednovi-osviti-ta-osvitnogo-procesu-v-umovah-vovennogo-stanu-v-ukravini>
10. Повноваження ОМС щодо забезпечення якісної освіти / Н. Байтемірова, Р. Гурак, А. Бонда, Ю. Вергун; Н. Протасової, В. Полторака, Л. Жабенко, Т. Михайлової, Ред. Київ, Україна: Швейцарсько-український проект DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: https://sqe.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/07/Povnovazhennva_OMS_zabezpechennya_vakosti_osviti-2021.pdf Дата звернення: Лип. 27, 2022.
11. Міністерство освіти і науки України. (2020, Листоп. 30). Наказ № 1480 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vl480729-20#Text>
12. Міністерство охорони здоров'я України. (2020, Верес. 25). Наказ № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти (із змінами)». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/z1111-20#Text>
13. Самооцінювання школи: чекліст на початок II семестру. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://sqe.gov.ua/samoocinvuvannva-shkoli-cheklist-na-pocha/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.
14. С. Сидорук, Г. Тригубець, «Самооцінювання управлінської діяльності: підказки експертів, як провести», Практика управління закладом освіти, № 11,

2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://edirshkolv.mcfr.ua/850242> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

Додаткова література

1. Г. М. Тимошко, Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3921/1/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.
2. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США / А. П. Джурило, О. З. Глушко, О. І. Локшина та ін. Київ, Україна: ТОВ «КОНВІПРІНТ», 2018.
3. Г. Тригубець, «Шлях до успіху, або Чи потрібно готуватися до інституційного аудиту», Практика управління закладом освіти, № 6, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://edirshkolv.mcfr.Ua/818080> Дата звернення: Лип. 27, 2022.
4. Фінський досвід освіти. Як і навіщо учні у Фінляндії оцінюють себе. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://nus.org.ua/articles/finskyj-dosvid-osvity-vak-i-navishho-uchni-u-finlvandivi-otsinvuvut-sebe/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.
5. Т. П. Цюман, Н. І. Бойчук, Кодекс безпечного освітнього середовища; Т. П. Цюман, Ред. Київ, Україна: Укр. фонд «Благополуччя дітей», 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: https://rozvvtok-osvityv.te.ua/wp-content/uploads/2021/08/KBOS_book_2018.pdf Дата звернення: Лип. 27, 2022.
6. Яким є безпечне освітнє середовище школи? [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.youtube.com/watch?v=GulZjd_GcJO Дата звернення: Лип. 27, 2022.
7. Якісна школа - це середовище, у якому дитина щаслива. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://qualityeducation.org.ua/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.
8. 10 кроків до створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.youtube.com/watch?v=sAxie7bHG6I_