ФОП ЛУНЯЧЕК ВАДИМ ЕДУАРДОВИЧ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Керівник проєкту
«Professional Development»



Вадим ЛУНЯЧЕК
30.10.2026

ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти
«СУЧАСНИЙ КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ»

Харків – 2026

Розробники: Лунячек В. Е., доктор педагогічних наук, професор, Мельник Н. А., кандидат педагогічних наук.

Напрям підвищення кваліфікації: розвиток управлінських компетентностей щодо забезпечення якості освітньої діяльності, розбудови ВСЗЯО та підготовки до інституційного аудиту.

Розроблено з врахуванням типової програми: Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 № 905); Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 16.09.2022 №817); Типова програма підвищення кваліфікації педагогів і керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти зі створення безпечного і здорового освітнього середовища в закладі освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 18.12.2024 №1759); Типова програма підвищення кваліфікації керівників, заступників керівників закладів загальної середньої освіти, які реалізують Державний стандарт профільної середньої освіти на тему «Профільна школа: управління та професійний розвиток» (наказ Міністерства освіти і науки України від 04.11.2025 № 1464), а також відповідно до професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти».

Термін дії програми: з 01.11.2026 до 01.11.2031 року.

Рецензенти:

1. **Сорочан Тамара**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освіти дорослих і цифрових технологій ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України.
2. **Ткачова Наталія**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства ННІ «Академія вчительства» ХНУ імені В. Н. Каразіна.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми. Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується системними трансформаціями, спрямованими на забезпечення якості освіти, підвищення ефективності управління закладами загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища, утвердження принципів академічної доброчесності й прозорості освітньої діяльності. За таких умов особливого значення набуває професійна готовність керівників ЗЗСО до впровадження сучасних управлінських підходів, інноваційних практик та ефективних механізмів забезпечення якості освітньої діяльності.

Важливим інструментом оцінювання та вдосконалення діяльності ЗЗСО є інституційний аудит, який передбачає комплексне оцінювання освітніх і управлінських процесів за визначеними напрямами, встановлення рівнів їхньої якості та надання рекомендацій щодо вдосконалення діяльності закладу. Водночас результативність інституційного аудиту значною мірою залежить від системності управлінської діяльності, дієвості внутрішньої системи забезпечення якості освіти (далі – ВСЗЯО), об'єктивності самооцінювання та здатності керівництва використовувати його результати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Керівник сучасного ЗЗСО має володіти комплексом управлінських компетентностей, необхідних для стратегічного планування, організації освітніх і управлінських процесів, розвитку професійної спроможності педагогічного колективу, забезпечення ефективної комунікації та впровадження інновацій. Особливої актуальності набувають уміння організовувати внутрішнє оцінювання якості освітньої діяльності, здійснювати моніторинг освітніх процесів, аналізувати інформацію та докази, визначати сильні сторони й проблемні аспекти діяльності закладу, розробляти та реалізовувати заходи з підвищення якості освіти.

Практика управління ЗЗСО засвідчує потребу в удосконаленні професійної готовності керівників та заступників керівників до системної розбудови й забезпечення функціонування ВСЗЯО, застосування сучасних методів самооцінювання, використання аналітичних інструментів, формування доказової бази та організації діяльності закладу відповідно до критеріїв оцінювання, що застосовуються під час інституційного аудиту. Важливим аспектом є також здатність управлінської команди забезпечувати не формальне виконання встановлених вимог, а формування культури якості, партнерської взаємодії та безперервного вдосконалення освітньої діяльності.

У зв'язку з цим виникає потреба у цілеспрямованому підвищенні кваліфікації керівників та заступників керівників ЗЗСО, спрямованому на розвиток управлінських компетентностей, опанування інноваційних практик управління якістю освіти, розбудову та вдосконалення ВСЗЯО, організацію

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

самооцінювання освітніх і управлінських процесів, аналіз результатів оцінювання та підготовку до інституційного аудиту.

Запропонована програма підвищення кваліфікації «Сучасний керівник закладу освіти: управлінські компетентності та інноваційні практики» є актуальною, оскільки враховує сучасні виклики та пріоритети розвитку загальної середньої освіти, орієнтує на практичне вдосконалення управлінської діяльності та формування здатності керівників забезпечувати якість освітніх і управлінських процесів. Реалізація програми сприятиме розвитку професійної компетентності управлінських кадрів, підвищенню ефективності функціонування ВСЗЯО, упровадженню доказового підходу до управління, підготовці ЗЗСО до інституційного аудиту та використанню його результатів як ресурсу подальшого інституційного розвитку.

Цільова група: керівники та заступники керівників ЗЗСО.

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

Особливості реалізації програми: реалізація програми підвищення кваліфікації здійснюється з урахуванням сучасних тенденцій розвитку освіти, актуальних викликів управлінської діяльності та вимог до забезпечення якості освіти. Програма передбачає поєднання теоретичної та практичної підготовки, спрямованої на розвиток управлінських компетентностей, удосконалення професійних умінь і навичок щодо стратегічного управління, організації освітніх і управлінських процесів, розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти та впровадження інноваційних управлінських практик.

Навчання організовується з використанням активних та інтерактивних методів, проблемно-пошукових завдань, аналізу управлінських ситуацій, практичних кейсів, проєктної діяльності та групової взаємодії. Такий підхід сприяє розвитку критичного й аналітичного мислення, формуванню здатності обґрунтовувати управлінські рішення, оцінювати ефективність освітніх і управлінських процесів, використовувати сучасні інструменти управління та забезпечувати професійний розвиток педагогічного колективу.

Особлива увага приділяється практичним аспектам розбудови та забезпечення ефективного функціонування ВСЗЯО, організації внутрішнього оцінювання якості освітньої діяльності, проведення самооцінювання за визначеними напрямами, збирання й аналізу інформації та доказів, використання результатів оцінювання для визначення пріоритетів розвитку закладу освіти. Окремий складник програми становить підготовка управлінської команди до інституційного аудиту, опрацювання критеріїв оцінювання освітніх і управлінських процесів та формування готовності до використання рекомендацій за результатами аудиту для вдосконалення діяльності ЗЗСО.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

Особливістю програми є її практична спрямованість, що передбачає залучення учасників до розроблення та вдосконалення компонентів ВСЗЯО, моделювання процедур самооцінювання, аналізу управлінської документації, підготовки аналітичних матеріалів, формування доказової бази та розроблення заходів щодо підвищення якості освітньої діяльності. Практичні завдання орієнтовані на застосування набутих знань і вмінь у безпосередній управлінській діяльності та врахування особливостей функціонування конкретного закладу освіти.

Оцінювання результатів навчання здійснюється на засадах компетентнісного та практико-орієнтованого підходів і передбачає виконання індивідуальних та групових практичних завдань, аналіз управлінських кейсів, розроблення проєктних матеріалів і виконання підсумкового тесту. Практичні завдання спрямовуються на демонстрацію здатності учасників застосовувати сучасні управлінські інструменти, організовувати функціонування ВСЗЯО, здійснювати самооцінювання діяльності ЗЗСО та визначати напрями її подальшого вдосконалення.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: дистанційна або змішана (за вибором замовника). У дистанційній частині синхронні заняття поєднуються з асинхронною роботою.

Мета підвищення кваліфікації: розвиток управлінських компетентностей керівників та заступників керівників ЗЗСО, формування їхньої професійної готовності до ефективного управління освітніми й управлінськими процесами, розбудови та забезпечення функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організації об’єктивного самооцінювання діяльності закладу освіти, аналізу освітніх і управлінських процесів, застосування критеріїв та індикаторів оцінювання якості освіти, підготовки до інституційного аудиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності закладу освіти.

Завдання підвищення кваліфікації:

формування системного розуміння сучасних підходів до управління ЗЗСО, забезпечення якості освітньої діяльності, сутності, мети та процедур проведення інституційного аудиту;

розвиток управлінських компетентностей щодо стратегічного планування, організації освітніх і управлінських процесів та впровадження інноваційних практик управління;

розвиток компетентностей щодо розбудови та забезпечення ефективного функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

формування вмінь організовувати та здійснювати об’єктивне самооцінювання діяльності ЗЗСО відповідно до визначених напрямів, критеріїв та індикаторів оцінювання якості освіти;

удосконалення навичок аналізу освітніх і управлінських процесів, збирання та узагальнення доказової інформації, визначення сильних сторін і проблемних аспектів діяльності закладу освіти;

розвиток здатності організовувати підготовку управлінської документації та аналітичних матеріалів, необхідних для здійснення самооцінювання й проходження інституційного аудиту;

формування вмінь приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі результатів моніторингу, аналізу та самооцінювання діяльності закладу освіти, визначати пріоритети його подальшого розвитку;

формування відповідального ставлення до забезпечення якості освітньої діяльності, розвитку культури якості та готовності до впровадження управлінських змін, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності ЗЗСО.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

У результаті опанування програми передбачається вдосконалення професійних компетентностей керівників та заступників керівників ЗЗСО, визначених професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», зокрема:

А2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти - здатність визначати стратегічні цілі та пріоритети розвитку закладу освіти, здійснювати стратегічне планування, забезпечувати реалізацію стратегії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення;

Б1. Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти - здатність організовувати розбудову й ефективне функціонування ВСЗЯО, здійснювати моніторинг та самооцінювання освітніх і управлінських процесів, аналізувати їх результати, забезпечувати підготовку закладу освіти до інституційного аудиту;

В1. Лідерська компетентність - здатність здійснювати ефективне управлінське лідерство, мотивувати педагогічний колектив, координувати спільну діяльність учасників освітнього процесу та спрямовувати її на досягнення стратегічних цілей і забезпечення якості освіти;

В3. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства - здатність налагоджувати ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу, батьками, громадою, соціальними партнерами та іншими заінтересованими сторонами на засадах довіри, відкритості, прозорості й партнерської взаємодії.

Розвиток зазначених компетентностей сприятиме підвищенню управлінської спроможності керівників та заступників керівників ЗЗСО, забезпеченню ефективного функціонування внутрішньої системи

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

забезпечення якості освіти, формуванню культури якості та готовності до інституційного аудиту, а також упровадженню управлінських рішень, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності закладу освіти.

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

Після завершення навчання слухач:

розуміє сутність, мету, завдання та процедури інституційного аудиту, принципи функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та її роль у вдосконаленні діяльності ЗЗСО;

володіє спеціальними знаннями та вміннями з питань забезпечення якості освітньої діяльності, проведення інституційного аудиту й інтерпретує його результати з урахуванням особливостей і контексту закладу освіти;

застосовує сучасні управлінські інструменти та інноваційні практики для організації освітніх і управлінських процесів, розбудови та забезпечення ефективного функціонування ВСЗЯО;

здійснює самооцінювання діяльності ЗЗСО відповідно до визначених напрямів, критеріїв та індикаторів оцінювання якості освіти;

аналізує освітні й управлінські процеси, збирає та узагальнює доказову інформацію, визначає сильні сторони й проблемні аспекти діяльності закладу освіти;

розробляє аналітичні матеріали, пропозиції та заходи щодо вдосконалення освітньої діяльності й функціонування ВСЗЯО;

приймає обґрунтовані управлінські рішення на основі результатів моніторингу та самооцінювання, визначає пріоритети й планує подальший розвиток ЗЗСО.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації керівників та заступників керівників ЗЗСО здійснюється на засадах компетентнісного та практико-орієнтованого підходів з урахуванням ступеня досягнення очікуваних результатів навчання та рівня вдосконалення професійних компетентностей, визначених програмою.

Система оцінювання передбачає поточний контроль у процесі навчання, що здійснюється через участь у практичних заняттях, виконання індивідуальних і групових завдань, аналіз управлінських кейсів, розроблення проєктних матеріалів, виконання інтерактивних вправ та участь в обговореннях, а також підсумкове оцінювання у формі тестування.

Критеріями оцінювання є повнота, правильність та обґрунтованість виконання завдань; рівень засвоєння знань щодо сучасних підходів до управління ЗЗСО та забезпечення якості освітньої діяльності; здатність застосовувати управлінські інструменти й інноваційні практики; уміння організовувати функціонування ВСЗЯО, здійснювати самооцінювання та аналіз освітніх і управлінських процесів, використовувати критерії й індикатори оцінювання якості освіти, інтерпретувати отримані результати та

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

обґрунтовувати управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності закладу освіти.

Результати підсумкового оцінювання визначаються за шкалою «зараховано / не зараховано» за умови виконання передбачених програмою обов'язкових завдань і успішного проходження підсумкового тестування.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат відповідно до встановленого зразка обсягом 30 годин / 1 кредит ЄКТС.

Вартість: 600 грн.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено розвиток професійних компетентностей керівників та заступників керівників ЗЗСО щодо реалізації ключових напрямів інституційного аудиту, зокрема у частині аналізу освітнього середовища, системи оцінювання результатів навчання, організації педагогічної діяльності педагогічних працівників та управлінських процесів закладу освіти. Особлива увага приділяється формуванню здатності керівників та заступників керівників ЗЗСО забезпечувати внутрішню систему якості освіти на засадах доказовості, відкритості та орієнтації на результати навчання. Зміст навчання реалізується під час проведення інтерактивних лекцій, практичних занять і самостійної роботи, що забезпечує поєднання теоретичного осмислення та практичного застосування управлінських підходів.

Особливістю практичних занять є спрямованість на формування та вдосконалення управлінських умінь керівників та заступників керівників ЗЗСО щодо аналізу якості освітнього процесу за напрямами інституційного аудиту, розроблення внутрішніх інструментів забезпечення якості освіти, організації самооцінювання, моніторингу та ухвалення управлінських рішень на основі даних. У процесі виконання практичних завдань слухачі відпрацьовують навички оцінювання ефективності освітнього середовища, системи оцінювання результатів навчання здобувачів освіти, педагогічної діяльності педагогічних працівників та управлінських процесів у ЗЗСО.

Самостійна робота передбачає опрацювання нормативно-правової бази у сфері освіти, виконання аналітичних завдань управлінського характеру, розроблення моделей внутрішньої системи забезпечення якості освіти, підготовку мініпроєктів щодо вдосконалення управлінських процесів у закладі освіти та рефлексію власної управлінської практики, з акцентом на аналіз реальних управлінських ситуацій і пошук ефективних рішень.

Підсумкові заходи передбачають виконання підсумкового тестування з метою перевірки рівня засвоєння змісту програми та сформованості практичних компетентностей щодо застосування інструментів інституційного аудиту. Результати підсумкового контролю використовуються для оцінювання готовності керівників та заступників керівників ЗЗСО до розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, – 100%. Прохідний бал – 70< %. Учасники, які успішно пройшли навчання, виконали практичні завдання та склали підсумковий тест, отримують сертифікат.

Зміст програми складається з 2 модулів та 7 взаємопов’язаних тем. Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту програми, складає 30 годин: 8 годин – лекційні заняття, 15 годин – практичні заняття, 5 годин – самостійна робота, 2 години – контрольні заходи.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

Назва навчальних тем	Форма навчання				Усього
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	
МОДУЛЬ 1. Теорія та методологія управління освітою. Якість освіти					
Тема 1.1. Системне мислення як основа професійної діяльності освітнього лідера.	2	1	1	-	4
Разом за модулем	2	1	1	-	4
МОДУЛЬ 2. Інституційний аудит та внутрішня система забезпечення якості освіти: управлінські аспекти					
Тема 2.1. Освітнє середовище закладу освіти: особливості формування, оцінювання безпеки, доступності та умов для навчання	1	2	1	-	4
Тема 2.2. Система оцінювання результатів навчання здобувачів освіти: управлінські механізми забезпечення якості	1	3	1	-	4
Тема 2.3. Педагогічна діяльність працівників закладу освіти: оцінювання та підтримка професійного розвитку	1	2	0,5		3,5
Тема 2.4. Управлінські процеси закладу освіти: оцінювання ефективності та планування вдосконалення	1	3	0,5		3,5
Разом за модулем	4	10	3		17
МОДУЛЬ 3. Організаційно-правове та цифрове забезпечення управління закладом освіти					
Тема 3.1. Документаційне та цифрове забезпечення управлінської діяльності керівника закладу освіти.	1	2	0,5	-	3,5
Тема 3.2. Атестація педагогічних працівників закладів освіти: нормативні зміни та практичні аспекти їх застосування	1	2	0,5	-	3,5
Разом за модулем	2	4	1	-	7
Підсумкові заходи				**2**	**2**
Усього	**8**	**15**	**5**	**2**	**30**

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

3. ЗМІСТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Теорія та методологія управління освітою. Якість освіти

Тема 1.1. Системне мислення як основа професійної діяльності освітнього лідера

Системне мислення в управлінні закладом освіти. Заклад освіти як відкрита соціально-педагогічна система: структура, компоненти, функції та взаємозв'язки між ними. Системний підхід до аналізу управлінських проблем і процесів. Взаємозалежність освітнього середовища, педагогічної діяльності, результатів навчання та управлінських рішень. Причинно-наслідкові зв'язки в діяльності закладу освіти. Виявлення системних проблем, прогнозування наслідків управлінських рішень та оцінювання ризиків. Використання системного аналізу й даних для обґрунтування управлінських рішень. Роль освітнього лідера у формуванні цілісного бачення розвитку закладу освіти, управлінні змінами та забезпеченні безперервного вдосконалення освітньої діяльності.

МОДУЛЬ 2. Інституційний аудит та внутрішня система забезпечення якості освіти: управлінські аспекти

Тема 2.1. Освітнє середовище закладу освіти: особливості формування, оцінювання безпеки, доступності та умов для навчання

Поняття та складники освітнього середовища закладу освіти. Принципи формування безпечного, здорового, інклюзивного та комфортного освітнього середовища. Забезпечення фізичної, психологічної та інформаційної безпеки учасників освітнього процесу. Створення умов для реалізації права на освіту та забезпечення рівного доступу до освітніх послуг. Запобігання насильству, булінгу й дискримінації. Організація освітнього середовища з урахуванням потреб здобувачів освіти, зокрема в умовах воєнного стану. Критерії та інструменти оцінювання безпеки, доступності й комфортності освітнього середовища. Використання результатів оцінювання для визначення проблемних аспектів і планування заходів із його вдосконалення.

Тема 2.2. Система оцінювання результатів навчання здобувачів освіти: управлінські механізми забезпечення якості

Призначення, принципи та основні підходи до оцінювання результатів навчання здобувачів освіти. Формувальне та підсумкове оцінювання в системі забезпечення якості освіти. Вимоги до прозорості, об'єктивності, систематичності й справедливості оцінювання. Розроблення та застосування критеріїв, процедур і інструментів оцінювання навчальних досягнень. Роль керівника закладу освіти в організації та координації процесів оцінювання.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

Аналіз результатів навчання, виявлення освітніх втрат і визначення потреб здобувачів освіти. Використання результатів оцінювання для коригування освітнього процесу, ухвалення управлінських рішень і підвищення якості освіти. Забезпечення академічної доброчесності та залучення учасників освітнього процесу до вдосконалення системи оцінювання.

Тема 2.3. Педагогічна діяльність працівників закладу освіти: оцінювання та підтримка професійного розвитку

Основні напрями та критерії оцінювання педагогічної діяльності працівників закладу освіти. Вивчення професійної діяльності педагогів як складник внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Використання спостереження за навчальними заняттями, аналізу освітніх матеріалів, самооцінювання та інших інструментів вивчення педагогічної практики. Формування культури професійної взаємодії, партнерства та конструктивного зворотного зв'язку. Виявлення професійних потреб педагогічних працівників і планування їхнього підвищення кваліфікації. Роль керівника в організації наставництва, педагогічної співпраці, професійних спільнот і поширення ефективних освітніх практик. Підтримка педагогічних інновацій, самоосвіти та професійного зростання. Використання результатів оцінювання для вдосконалення педагогічної діяльності й підвищення якості освітнього процесу.

Тема 2.4. Управлінські процеси закладу освіти: оцінювання ефективності та планування вдосконалення

Сутність і складники управлінських процесів закладу освіти. Стратегічне та оперативне планування діяльності закладу освіти. Розподіл управлінських повноважень, організація взаємодії учасників освітнього процесу та забезпечення колегіальності в ухваленні рішень. Роль керівника у формуванні внутрішньої системи забезпечення якості освіти та розвитку культури постійного вдосконалення. Моніторинг виконання завдань і досягнення визначених цілей. Використання даних, індикаторів і результатів самооцінювання для аналізу ефективності управлінських рішень. Залучення педагогічних працівників, здобувачів освіти та батьків до оцінювання діяльності закладу. Визначення сильних сторін, проблем і ризиків, розроблення плану заходів із вдосконалення діяльності закладу освіти. Встановлення пріоритетів, визначення відповідальних осіб, термінів реалізації та критеріїв оцінювання результативності запланованих заходів.

МОДУЛЬ 3. Організаційно-правове та цифрове забезпечення управління закладом освіти

Тема 3.1. Документаційне та цифрове забезпечення управлінської діяльності керівника закладу освіти

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

Нормативно-правові засади документаційного забезпечення управління закладом освіти. Основні види управлінських документів, вимоги до їх оформлення, реєстрації, зберігання та використання. Організація документообігу в закладі освіти, підготовка наказів, розпоряджень, протоколів, планів роботи та звітної документації. Електронний документообіг і цифрові інструменти в управлінській діяльності керівника. Використання хмарних сервісів для спільної роботи, зберігання документів, обміну інформацією та організації управлінських процесів. Захист персональних даних, інформаційна безпека та дотримання вимог конфіденційності. Цифровізація адміністративних процедур і оптимізація робочого часу керівника. Застосування інструментів штучного інтелекту для підготовки, опрацювання й аналізу управлінської інформації з урахуванням вимог академічної доброчесності, достовірності та захисту даних.

Тема 3.2. Атестація педагогічних працівників закладів освіти: нормативні зміни та практичні аспекти їх застосування

Нормативно-правове регулювання атестації педагогічних працівників. Основні положення чинного Положення про атестацію педагогічних працівників та актуальні зміни в процедурі її проведення. Мета, принципи, види й періодичність атестації. Повноваження керівника закладу освіти, атестаційних комісій і педагогічних працівників на різних етапах атестаційного процесу. Організація роботи атестаційної комісії, планування атестації, оформлення необхідної документації та дотримання встановлених строків. Вивчення професійної діяльності педагогічних працівників, оцінювання професійних компетентностей і результатів роботи. Присвоєння та підтвердження кваліфікаційних категорій і педагогічних звань. Особливості застосування результатів підвищення кваліфікації під час атестації. Типові проблемні ситуації в організації та проведенні атестації, шляхи їх розв’язання. Забезпечення прозорості, об’єктивності й неупередженості атестаційних процедур, дотримання прав педагогічних працівників та використання результатів атестації для планування їхнього подальшого професійного розвитку.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. *Аналіз стратегічних пріоритетів розвитку ЗЗСО.* Визначення актуальних управлінських викликів, сильних сторін і проблемних аспектів діяльності закладу освіти. Формулювання пріоритетних напрямів його розвитку.
2. *Моделювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти.* Визначення мети, завдань, компонентів, процедур та інструментів функціонування ВСЗЯО з урахуванням особливостей закладу освіти.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

3. *Розроблення інструментарію самооцінювання діяльності ЗЗСО.* Визначення критеріїв, індикаторів, методів і джерел отримання інформації для оцінювання якості освітніх та управлінських процесів.

4. *Аналіз освітнього середовища закладу освіти***.** Оцінювання його безпечності, комфортності, доступності та інклюзивності. Визначення управлінських заходів щодо усунення виявлених недоліків.

5. *Оцінювання системи забезпечення якості оцінювання результатів навчання здобувачів освіти.* Аналіз підходів до оцінювання, дотримання принципів академічної доброчесності, використання результатів оцінювання для вдосконалення освітнього процесу.

6. *Аналіз педагогічної діяльності педагогічних працівників.* Визначення механізмів підтримки професійного розвитку педагогів, розвитку професійних спільнот, наставництва та впровадження інноваційних освітніх практик.

7. *Аналіз управлінських процесів у ЗЗСО.* Оцінювання ефективності управлінських рішень, кадрової політики, внутрішнього контролю, інформаційної відкритості та взаємодії учасників освітнього процесу.

8. *Опрацювання управлінського кейсу на основі доказової інформації.* Аналіз змодельованої або реальної управлінської ситуації, визначення проблеми, встановлення її причин, обґрунтування можливих способів розв’язання та прийняття управлінського рішення.

9. *Підготовка аналітичної довідки за результатами самооцінювання.* Узагальнення зібраної інформації, визначення сильних сторін і напрямів удосконалення діяльності закладу освіти, формулювання висновків та рекомендацій.

10. *Розроблення проєкту заходів щодо вдосконалення діяльності ЗЗСО.* Визначення проблеми, мети, завдань, очікуваних результатів, відповідальних осіб, ресурсів і термінів реалізації заходів за результатами самооцінювання.

11. *Моделювання управлінських дій за результатами інституційного аудиту.* Аналіз висновків і рекомендацій за результатами аудиту, визначення управлінських пріоритетів та розроблення заходів щодо усунення недоліків і підвищення якості освітньої діяльності.

12. *Документаційне та цифрове забезпечення управлінської діяльності керівника закладу освіти.* Практичне завдання: розроблення алгоритму електронного документообігу в ЗЗСО та визначення можливостей використання цифрових інструментів для підготовки, опрацювання, контролю виконання й зберігання управлінських документів із дотриманням вимог до їх оформлення та захисту інформації.

13. *Атестація педагогічних працівників закладів освіти: нормативні зміни та практичні аспекти їх застосування.* Практичне завдання: аналіз нормативних вимог до організації та проведення атестації педагогічних працівників, моделювання послідовності дій керівника й атестаційної комісії

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

та розроблення орієнтовного плану організаційного забезпечення атестації в закладі освіти.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Сучасні тенденції розвитку освіти в Україні та їх вплив на управлінську діяльність керівника ЗЗСО.
2. Професійні компетентності керівника закладу загальної середньої освіти: вимоги професійного стандарту та напрями професійного розвитку.
3. Стратегічне управління закладом освіти: визначення пріоритетів, планування та оцінювання результативності управлінських рішень.
4. Інноваційні практики управління освітніми й управлінськими процесами в ЗЗСО.
5. Нормативно-правові засади забезпечення якості освіти та проведення інституційного аудиту.
6. Мета, завдання, принципи та основні процедури інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти.
7. Внутрішня система забезпечення якості освіти: структура, компоненти, процедури та інструменти її функціонування.
8. Організація внутрішнього моніторингу якості освітньої діяльності та управлінських процесів.
9. Самооцінювання діяльності ЗЗСО: напрями, критерії, індикатори, методи та інструменти збирання інформації.
10. Освітнє середовище закладу освіти: управлінські механізми забезпечення безпечних, комфортних, доступних та інклюзивних умов навчання.
11. Система оцінювання результатів навчання здобувачів освіти: сучасні підходи, принципи, критерії та інструменти.
12. Педагогічна діяльність педагогічних працівників: механізми оцінювання, професійної підтримки та розвитку.
13. Управлінські процеси в ЗЗСО: критерії оцінювання, аналіз ефективності та визначення напрямів удосконалення.
14. Використання результатів самооцінювання та інституційного аудиту для прийняття управлінських рішень і планування розвитку закладу освіти.
15. Документаційне забезпечення управлінської діяльності керівника ЗЗСО: вимоги до створення, оформлення, обліку та зберігання управлінських документів.
16. Цифрові інструменти в управлінській діяльності керівника закладу освіти: електронний документообіг, цифрова взаємодія та захист інформації.
17. Нормативно-правове забезпечення атестації педагогічних працівників: актуальні вимоги та зміни в законодавстві.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

18. Організація та проведення атестації педагогічних працівників: повноваження керівника закладу освіти, атестаційної комісії та практичні аспекти застосування нормативних вимог.

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нормативно-правові документи

1. Про академічну доброчесність : Закон України від 18 груд. 2025 р. № 4742-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4742-20 (дата звернення: 02.11.2026).

2. Про внесення змін до Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16 квіт. 2026 р. № 641. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/metodrek_zzso-2026.pdf (дата звернення: 01.11.2026).

3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15 (дата звернення: 01.11.2026).

4. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників : наказ Міністерства освіти і науки України від 09 верес. 2022 р. № 805 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1649-22 (дата звернення: 01.11.2026).

5. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 09 січ. 2019 р. № 17 (у редакції наказу МОН України від 17 серп. 2026 р. № 1440, зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0250-19 (дата звернення: 02.11.2026).

6. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17 верес. 2021 р. № 568-21. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf (дата звернення: 02.11.2026).

7. Про захист персональних даних : Закон України від 01 черв. 2010 р. № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17 (дата звернення: 02.11.2026).

8. Про освіту : Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19 (дата звернення: 02.11.2026).

9. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/463-20 (дата звернення: 01.11.2026).

2. Основна література

1. Аналітичний звіт Державної служби якості освіти України за результатами інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти у 2024 році. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Analitichniy-zvit-za-pidsumkami-IA-01.04.25.pdf (дата звернення: 02.11.2026).

2. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

у закладі загальної середньої освіти («Абетка для директора»). 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Державна служба якості освіти України, 2021. 350 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (дата звернення: 01.11.2026).

3. Ворон О. Науково-методичні засади управлінської діяльності керівника Нової української школи в умовах воєнного стану. *Нова педагогічна думка.* 2023. № 4 (116). С. 3–8. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-116-4-3-8.

4. Впроваджуємо інклюзію в закладі освіти : посібник для директорів закладів освіти у творенні якісного інклюзивного освітнього середовища для дітей з особливими освітніми потребами / Державна служба якості освіти України. Київ, 2023. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/Inclusion_zaklad_osvity_SQE-SURGe_2023.pdf (дата звернення: 02.11.2026).

5. Лукіна Т. Концептуальні засади організаційної моделі оцінювання професійної діяльності директора закладу загальної середньої освіти: за матеріалами опитування. Український педагогічний журнал. 2025. № 2. С. 65–80. DOI: https://doi.org/10.32405/2411-1317-2025-2-65-80 .

6. Лунячек В. Е., Гряник Д. Оцінювання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти в умовах інклюзивного навчання. *Нова педагогічна думка.* 2025. № 2 (122). С. 26–34. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2025-122-2-26-34.

7. Мельник Н., Любченко Н. Стратегічне управління розвитком закладу загальної середньої освіти в умовах реформування та воєнних викликів. *Нова педагогічна думка*. 2025. № 4 (124). С. 16–20. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2025-124-4-16-20.

8. Удовиченко І., Удовиченко В. Актуальні тенденції діловодства та документообігу в галузі менеджменту закладів загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка.* 2024. № 2 (118). С. 17–24. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2024-118-2-17-24.

9. Якість освітньої діяльності в Україні. Результати інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти 2025 року : аналітичний звіт / Державна служба якості освіти України. 2026. URL: https://sqe.gov.ua/rezultaty-instytuczijnyh-audytiv-2025/ (дата звернення: 01.11.2026).

3. Додаткова література

1. Вознюк Л. Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 3 (111). С. 9–14. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-111-3-9-14.

2. Ворон О. Особливості ризиків та актуальні проблеми управління закладом загальної середньої освіти під час дії воєнного стану. *Нова*

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026

педагогічна думка. 2026. № 2 (126). С. 9–15. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2026-126-2-9-15.

3. Державна служба якості освіти України. Рекомендації закладам освіти щодо забезпечення якості освітньої діяльності. URL: https://sqe.gov.ua/ (дата звернення: 01.11.2026).

4. Лунячек В. Е. Кадровий потенціал органів управління освітою об'єднаних територіальних громад: проблеми та напрями розвитку. *Нова педагогічна думка*. 2025. № 4 (124). С. 8–15.

5. Лунячек В. Е. Оцінювання результатів підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах диверсифікації освітніх послуг. *Нова педагогічна думка.* 2023. № 1 (113). С. 9–17. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-113-1-9-17.

6. Лунячек В. Е., Ігнатенко Л. Ю. Оцінювання навчальних досягнень учнів у закладах загальної середньої освіти Великої Британії та Австралії. *Нова педагогічна думка.* 2024. № 2 (118). С. 3–10. DOI: https://doi.org/10.37026/2520-6427-2024-118-2-3-10.

7. Лунячек В. Е., Ігнатенко Л. Ю. Оцінювання навчальних досягнень учнів у закладах загальної середньої освіти США і Канади. *Нова педагогічна думка*. 2026. № 1 (117). С. 3–11.

8. Лунячек В. Е., Рубан Н. П., Бровдій А. М. та ін. Компетентнісний вимір професійного розвитку працівників освіти в сфері інтелектуальної власності : монографія / за заг. ред. В. Е. Лунячека. Харків : Оберіг, 2020. 368 с.

9. Мачинська Н. Керівник закладу загальної середньої освіти: професійне становлення та професійний розвиток. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. 2025. Вип. 43. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2025.43.13816 .

10. Нова система оцінювання з 2026 року: від нормативних змін до практики в школі. Нова українська школа. 10.08.2026. URL: https://nus.org.ua/2026/08/10/nova-systema-otsinyuvannya-z-2026-roku-vid-normatyvnyh-zmin-do-praktyky-v-shkoli/ (дата звернення: 01.11.2026).

Примітка. *Посилання на авторів програми є обов'язковим згідно із Законом України «Про авторське право і суміжні права».*

© Лунячек В.Е., Мельник Н.А., 2026