

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою університету
протокол № 11 від 27 січня 2026 р.,

уведене в дію наказом ректора

від 27.01.2026 р. № 28



Богдан БУЯК

ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації
«ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ,
ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ЗДОБУТТЯ БАЗОВОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»

Розробник:

Боднар Оксана Степанівна, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти, доктор педагогічних наук, професор.

Напрямок підвищення кваліфікації: підготовка керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти; менеджмент в освіті, основи управлінської майстерності, формування безпечного освітнього середовища.

Розроблено на основі типової програми:

Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти». Наказ МОН України від 16.09.2022 № 817.

Типова програма підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти». Наказ МОН України від 12.10.2022 № 904.

Типова програма підвищення кваліфікації педагогів і керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти зі створення безпечного і здорового середовища в закладі освіти». Наказ МОН України від 18.12.2024 № 1759.

Термін дії програми: з 2026 до 2031 року.

Рецензенти:

Бойко Марія Миколаївна, доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, керівник центру доуніверситетської підготовки.

Жорова Ірина Ярославівна, в.о. ректора, перший проректор КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради», доктор педагогічних наук, професор.

Остапчук Олександр Миколайович, директор Тернопільського навчально-виховного комплексу «Школа-ліцей № 6 ім. Н. Яремчука» Тернопільської міської ради Тернопільської області.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми зумовлена трансформаційними процесами у системі загальної середньої освіти України, що відбуваються в умовах реформування, децентралізації управління, впровадження концепції Нової української школи та оновлення державних стандартів освіти. Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти постає ключовою фігурою у забезпеченні якості освітньої діяльності, стратегічного розвитку закладу та формуванні безпечного і комфортного освітнього середовища. Особливої актуальності набуває підготовка саме новопризначених керівників, які часто розпочинають управлінську діяльність без достатнього практичного досвіду реалізації комплексних управлінських функцій.

Виклики воєнного стану, соціальної нестабільності, зростання психологічних ризиків для учасників освітнього процесу вимагають від керівника високого рівня управлінської, лідерської, кризової та комунікативної компетентності. Водночас розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти, підготовка до інституційного аудиту та впровадження механізмів самооцінювання стають обов'язковими складовими управлінської діяльності директора ЗЗСО.

Сучасний керівник має володіти інструментами стратегічного планування, управління персоналом, організації освітніх і управлінських процесів, а також навичками ефективної взаємодії з громадою, засновником і стейкхолдерами. У цьому контексті програма спрямована на формування цілісного бачення ролі керівника як лідера змін, менеджера якості та гаранта безпечного освітнього середовища.

Реалізація програми відповідає вимогам професійного стандарту керівника закладу загальної середньої освіти та положенням нормативних документів Міністерства освіти і науки України щодо підвищення кваліфікації педагогічних і керівних працівників. Таким чином, програма є актуальною відповіддю на запит освітньої практики щодо якісної підготовки управлінських кадрів для системи загальної середньої освіти.

Цільова група: новопризначені керівники та керівники закладів загальної середньої освіти, які мають управлінський стаж до 3 років.

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

Особливості реалізації програми: Програма підвищення кваліфікації для новопризначених керівників має виразну практико-орієнтовану спрямованість, оскільки поєднує теоретичну підготовку з аналізом управлінських кейсів, виконанням практичних завдань і розробленням реальних управлінських рішень для власного закладу освіти. Її особливістю є комплексний компетентнісний підхід, що охоплює управлінську, лідерську, стратегічну, комунікативну та безпекову компетентності керівника відповідно до професійного стандарту.

Програма чітко орієнтована на сучасні виклики функціонування ЗЗСО, зокрема управління в умовах змін, невизначеності, воєнного стану та підвищених психологічних ризиків для учасників освітнього процесу.

Важливою рисою є акцент на формуванні внутрішньої системи забезпечення якості освіти, самооцінюванні та підготовці керівників до інституційного аудиту як інструментів сталого розвитку закладу. Реалізація програми в дистанційному форматі забезпечує її доступність, гнучкість та можливість поєднання навчання з професійною діяльністю новопризначених керівників.

Форма підвищення кваліфікації: дистанційна.

Мета підвищення кваліфікації: підготовка новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти до ефективного виконання управлінських функцій шляхом формування та розвитку управлінської, лідерської, стратегічної, комунікативної та безпекової компетентностей відповідно до вимог сучасної освітньої політики та професійного стандарту керівника ЗЗСО.

Завдання підвищення кваліфікації:

- ознайомлення слухачів із нормативно-правовими засадами управління закладом загальної середньої освіти та актуальними вимогами державної освітньої політики;
- формування здатності до реалізації Державного стандарту базової середньої освіти та Концепції НУШ;
- розвиток професійної управлінської компетентності у сфері організації освітнього процесу та управління персоналом;
- формування навичок створення та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- розвиток лідерських якостей керівника та здатності до побудови ефективної управлінської команди;
- формування умінь організовувати безпечне, здоров'язберезувальне та психологічно комфортне освітнє середовище;
- розвиток комунікативної компетентності та навичок партнерської взаємодії з учасниками освітнього процесу, громадою та засновником;
- підготовка керівників до здійснення самооцінювання та проходження процедур інституційного аудиту закладу освіти.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться: удосконалення раніше набутих та/або набуття нових компетентностей відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

A. Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти.

A1. Нормативно-правова:

- здатність керуватись нормативно-правовими документами для

ефективного управління;

- спроможність здійснювати підготовку нормативних документів внутрішнього призначення.

A2. Компетентність стратегічного управління:

- здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування;

- здатність управляти змінами.

A3. Компетентність стратегічного управління персоналом:

- здатність ефективно управляти персоналом;

- здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку.

Б. Забезпечення управління якістю освітньої діяльності.

B1. Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти:

- здатність забезпечувати формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу.

В. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії.

B1. Лідерська компетентність:

- здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти;

- здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу;

B3. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства:

- здатність організовувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості й толерантності;

- здатність здійснювати прозору та відкриту інформаційну політику.

Г. Організація безпечного здорового освітнього середовища.

G1. Здатність забезпечити сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня, залежно від його індивідуальних особливостей, потреб, інтересів:

- здатність організувати заходи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу.

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

Керівник знає:

- нормативно-правові засади функціонування закладу загальної середньої освіти та вимоги державної освітньої політики щодо впровадження Державного стандарту базової середньої освіти;

- концептуальні засади Нової української школи, компетентнісний підхід та особливості реалізації базового рівня середньої освіти;
- вимоги до організації освітнього процесу, оцінювання результатів навчання учнів і педагогічної діяльності в умовах упровадження базового стандарту;
- структуру та інструменти внутрішньої системи забезпечення якості освіти, процедури самооцінювання та інституційного аудиту;
- засади створення безпечного, інклюзивного та здоров'язберезувального освітнього середовища;
- основи академічної доброчесності, педагогічної етики та професійної відповідальності керівника закладу освіти.

Керівник вміє:

- планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти з урахуванням вимог Державного стандарту базової середньої освіти;
- забезпечувати впровадження компетентнісного підходу в освітній процес та управлінські рішення;
- розробляти та реалізовувати освітню програму та річний план роботи;
- організовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, здійснювати моніторинг і самооцінювання діяльності закладу;
- формувати та координувати роботу педагогічного колективу в умовах освітніх змін і впровадження нового стандарту;
- створювати безпечне, психологічно комфортне та інклюзивне освітнє середовище відповідно до нормативних вимог;
- здійснювати ефективну комунікацію та партнерську взаємодію з учасниками освітнього процесу, громадою і засновником;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу освітніх даних і результатів діяльності.

Керівник має ціннісні ставлення до:

- дитини як найвищої цінності освітнього процесу та пріоритету її безпеки, розвитку і добробуту;
- якості освіти як стратегічної мети діяльності закладу загальної середньої освіти;
- реалізації ідей Нової української школи, компетентнісного та особистісно орієнтованого підходів;
- професійної автономії педагогічних працівників, командної взаємодії та партнерства;
- академічної доброчесності, прозорості та відповідальності в управлінській діяльності;
- безперервного професійного розвитку, навчання впродовж життя та самоменеджменту;
- соціальної відповідальності закладу освіти та співпраці з громадою.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Система оцінювання результатів підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти ґрунтується на компетентнісному, діяльнісному та результативному підходах і спрямована на визначення рівня сформованості професійних компетентностей керівника відповідно до вимог чинного законодавства та типових програм Міністерства освіти і науки України. Оцінювання здійснюється з урахуванням специфіки управлінської діяльності керівника в умовах упровадження Державного стандарту базової середньої освіти, функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та створення безпечного освітнього середовища.

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації має комплексний характер і передбачає поєднання поточного та підсумкового оцінювання. Поточне оцінювання здійснюється в процесі виконання навчальних, практичних і рефлексивних завдань, участі в обговореннях, аналізі управлінських кейсів та розробленні управлінських рішень. Підсумкове оцінювання спрямоване на визначення здатності керівника інтегрувати набуті знання, уміння та ціннісні орієнтації у професійну діяльність.

Критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

Оцінювання здійснюється за такими основними критеріями:

Нормативно-управлінський критерій, що передбачає оцінювання рівня знань нормативно-правових засад управління закладом загальної середньої освіти, вимог Державного стандарту базової середньої освіти та освітньої політики.

Організаційно-управлінський критерій, що характеризує вміння організовувати та координувати освітній процес, управлінську діяльність і роботу педагогічного колективу в умовах упровадження базового стандарту.

Якісно-оцінювальний критерій, спрямований на визначення здатності керівника створювати та забезпечувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, здійснювати моніторинг, самооцінювання та підготовку до інституційного аудиту.

Безпечний критерій, що передбачає оцінювання готовності керівника забезпечувати безпечне, інклюзивне, здоров'язбережувальне та психологічно комфортне освітнє середовище.

Комунікативно-партнерський критерій, який відображає рівень сформованості навичок ефективної комунікації, взаємодії з учасниками освітнього процесу, громадою, засновником та соціальними партнерами.

Ціннісно-мотиваційний критерій, спрямований на оцінювання професійних цінностей керівника, його орієнтації на якість освіти, академічну доброчесність, безперервний професійний розвиток і навчання впродовж життя.

Документ про підвищення кваліфікації: видається свідоцтво відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» та наказом Міністерства освіти і науки України від 30.10.2020 р. № 1341 «Про затвердження Методичних рекомендацій для професійного розвитку науково-педагогічних працівників» і оприлюднюється в реєстрі виданих свідоцтв на сайті ТНПУ.

Вартість: 1020 грн (10 осіб у групі), 1500 грн (5 осіб у групі).

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено поєднання теоретичної та практичної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти, спрямованої на формування та вдосконалення управлінських компетентностей, необхідних для ефективного впровадження Державного стандарту базової середньої освіти. Зміст програми охоплює нормативно-правові, управлінські, організаційні та безпекові аспекти діяльності керівника ЗЗСО. Реалізація програми здійснюється з урахуванням принципів компетентнісного, діяльнісного та особистісно орієнтованого підходів, а також сучасних викликів функціонування системи освіти.

Особливістю програми є орієнтація на практико-зорієнтовані види діяльності, що передбачають аналіз управлінських ситуацій, розв'язання професійних кейсів, моделювання управлінських рішень і розроблення організаційних документів закладу освіти. Значна увага приділяється діяльності керівника в умовах впровадження Державного стандарту базової середньої освіти, зокрема організації освітнього процесу, управлінню змінами та забезпеченню якості освіти та інтеграція управлінської діяльності з питаннями створення безпечного, інклюзивного та психологічно комфортного освітнього середовища.

Самостійна робота слухачів передбачає опрацювання нормативно-правових документів у сфері загальної середньої освіти, аналіз типових програм і методичних рекомендацій щодо впровадження Державного стандарту базової середньої освіти. У межах самостійної роботи керівники виконують аналітичні та практичні завдання, спрямовані на оцінювання стану управлінської діяльності власного закладу освіти, розроблення елементів стратегії розвитку, внутрішньої системи забезпечення якості освіти та заходів зі створення безпечного освітнього середовища. Самостійна робота також включає рефлексію професійної діяльності та самооцінювання результатів навчання.

Підсумкові заходи передбачають узагальнення результатів навчання та оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Формами підсумкового оцінювання є представлення та захист підсумкової роботи, управлінського проєкту або практичного завдання, що відображає здатність слухача застосовувати набуті

знання та вміння у професійній діяльності. За результатами успішного проходження підсумкових заходів здійснюється підтвердження результатів підвищення кваліфікації та видається документ встановленого зразка.

Зміст програми складається з 2 модулів та 6 взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники – 100 балів. Прохідний бал – 86. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 30 – год, з них: 8 год – лекційні заняття, 16 год – практична робота, 4 год – самостійна робота, 2 год – контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. ПРАВОВІ, КОМПЕТЕНТІСНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОПРИЗНАЧЕНОГО КЕРІВНИКА					
Тема 1.1. Нормативно-правові засади діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.	2	2	-	-	4
Тема 1.2. Професійний стандарт керівника ЗЗСО та управлінська компетентність.	2	3	1	-	6
Тема 1.3. Влада, повноваження та делегування в управлінській діяльності керівника.	-	3	1	-	4
Разом за модулем	4	8	2	-	14
МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ, ЯКІСТЬ ТА РОЗВИТОК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ					
Тема 2.1. Управління освітнім процесом і безпечним середовищем у контексті Державного стандарту.	2	3	-	-	5
Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти та управлінський моніторинг.	2	2	1	-	5
Тема 2.3. Управлінські рішення, комунікація та управління в умовах змін і невизначеності.	-	3	1	-	4
Разом за модулем	4	8	2	-	14
Підсумкові заходи	-	-	-	2	2
Усього	8	16	4	2	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ПРАВОВІ, КОМПЕТЕНТІСНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОПРИЗНАЧЕНОГО КЕРІВНИКА

Тема 1.1. Нормативно-правові засади діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу загальної середньої освіти. Законодавство України у сфері освіти та його вплив на управлінську діяльність керівника. Повноваження, відповідальність і правовий статус керівника ЗЗСО. Автономія закладу освіти як умова ефективного управління. Типи автономії. Локальні нормативні акти закладу освіти та особливості їх розроблення. Організація управлінської документації та діловодства. Управлінські рішення в межах чинного законодавства. Правові ризики в діяльності керівника та механізми їх запобігання. Управління репутацією закладом освіти.

Тема 1.2. Професійний стандарт керівника ЗЗСО та управлінська компетентність.

Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти як нормативна основа управлінської діяльності. Компетентнісний профіль керівника та його структура. Управлінські функції, ролі та відповідальність керівника. Управлінська культура та професійна етика. Самооцінювання управлінської діяльності керівника. Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. Лідерство як складова управлінської компетентності. Управлінська відповідальність за результати діяльності закладу освіти. Академічна свобода педагогічних працівників і управлінська відповідальність керівника.

Тема 1.3. Влада, повноваження та делегування в управлінській діяльності керівника.

Влада і повноваження – складні та багатоманітним за формами вияву явища суспільного життя. Аналіз феномену влади у філософії, психології, менеджменті. Суб'єкти влади Специфічні ознаки влади. Типи влади на основі різних класифікацій. Влада і лідерство. Стилi управління.

Вертикальний і горизонтальний поділ праці. Статус та відповідальність. Три ступені відповідальності. Повноваження як право на використання ресурсів організації. Види повноважень: розпорядницькі, рекомендаційні, координаційні, контрольні-звітні, погоджувальні. Делегування як передача влади. Алгоритми і принципи делегування повноважень.

МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ, ЯКІСТЬ ТА РОЗВИТОК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Тема 2.1. Управління освітнім процесом і процесом формування безпечним середовищем у контексті Державного стандарту.

Державний стандарт базової середньої освіти як нормативна основа організації освітнього процесу. Компетентнісний підхід у базовій середній

освіті. Управлінська роль керівника у впровадженні стандарту. Планування та організація процесу впровадження стандарту в закладі освіти.

Безпечне освітнє середовище як умова реалізації Державного стандарту. Нормативні вимоги до безпечного освітнього середовища. Захист прав дитини в освітньому процесі. Формування культури безпеки в закладі освіти. Взаємодія з психологічною службою. Оцінювання ефективності безпекових заходів. Охорона праці та безпека життєдіяльності. Психологічна безпека учасників освітнього процесу. Інклюзивність і безбар'єрність. Профілактика булінгу та насильства. Соціально-емоційне благополуччя учнів. Управління ризиками в освітньому середовищі.

Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти та управлінський моніторинг.

Поняття та структура внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Політика та процедури забезпечення якості. Самооцінювання діяльності закладу освіти. Показники та індикатори якості освіти. Моніторинг освітніх результатів і управлінських процесів. Атестація персоналу закладу освіти як нормативно-правова процедура. Атестація педагогічних кадрів. Документальне забезпечення внутрішньої системи якості.

Підготовка закладу освіти до інституційного аудиту. Інституційний аудит як інструмент зовнішнього оцінювання якості освіти. Критерії та показники оцінювання діяльності ЗЗСО. Управлінська підготовка до проведення аудиту. Аналіз сильних і проблемних сторін діяльності закладу. Взаємодія з експертами під час аудиту. Робота з рекомендаціями за результатами аудиту. Управлінські рішення за підсумками аудиту. Використання результатів аудиту для розвитку закладу освіти.

Тема 2.3. Управлінські рішення, комунікація та управління в умовах змін і невизначеності.

Функції управління як теоретична та практична основа управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Класичні функції управління: аналіз і прогнозування, планування, організація, мотивація, координація, контроль і регулювання. Трансформація функцій управління в контексті змін.

Прийняття рішень як одна з найважливіших технологічних функцій управління. Принцип колективного ухвалення рішень. Поняття управлінського рішення. Вимоги до рішень. Типи рішень. Три основні моделі прийняття рішень. Процедура прийняття рішень в умовах невизначеності. Колективні форми групової роботи: засідання, нарада, робота в комісії, мозковий штурм.

Документообіг у закладі загальної середньої освіти та управлінські рішення керівника. Накази з основної діяльності як управлінські рішення. Організаційні та аналітичні накази. Управлінські рішення в протоколах нарад: специфіка та структура контролю за їх виконанням.

Комунікативна компетентність керівника. Самоменеджмент і професійний розвиток керівника закладу освіти.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

Завдання до теми 1.1. Нормативно-правові засади діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

- 1) Проаналізуйте ключові поняття, що використовуються в законах України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту».
- 2) Укладіть словник основних нормативно-правових термінів, необхідних для управлінської діяльності керівника ЗЗСО.
- 3) Розробіть орієнтовний план контролю за дотриманням вимог Державного стандарту базової середньої освіти в закладі.

Завдання до теми 1.2. Професійний стандарт керівника ЗЗСО та управлінська компетентність.

- 1) Проаналізуйте, які управлінські можливості надає автономія керівнику ЗЗСО. Визначте перелік управлінських рішень, які керівник має право ухвалювати в межах автономії закладу освіти.
- 2) Складіть індивідуальний профіль управлінських компетентностей керівника закладу освіти.
- 3) Розробіть індивідуальну траєкторію професійного розвитку керівника на один навчальний рік.

Завдання до теми 1.3. Влада, повноваження та делегування в управлінській діяльності керівника.

- 1) Визначте переваги й ризики використання різних стилів управління в діяльності керівника ЗЗСО.
- 2) Розробіть схему делегування повноважень між керівником, заступниками та педагогічними працівниками.
- 3) Визначте та назвіть бар'єри які заважають Вам ефективно делегувати повноваження.
- 4) Запропонуйте управлінські ситуації, у яких доцільно застосовувати різні стилі управління.

Завдання до теми 2.1. Управління освітнім процесом і процесом формування безпечним середовищем у контексті Державного стандарту.

- 1) Розробіть пропозиції щодо стимулювання професійного розвитку педагогічного колективу.
- 2) Визначте нормативні вимоги до забезпечення безпеки та психологічного благополуччя учасників освітнього процесу.
- 3) Напишіть алгоритм розв'язання ситуації булінгу між учнями.
- 4) Запропонуйте 10 управлінських заходів із формування безпечного та інклюзивного освітнього середовища.

Завдання до теми 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти та управлінський моніторинг

- 1) Визначте перелік управлінської документації, що забезпечує

функціонування внутрішньої системи якості.

2) Напишіть 6 аргументів на користь самооцінювання в управлінні закладом освіти.

3) Проаналізуйте типові проблеми, що виникають під час проведення управлінського моніторингу якості освіти.

4) Розробіть 10 критеріїв відбору для внутрішніх експертів.

Завдання до теми 2.3. Управлінські рішення, комунікація та управління в умовах змін і невизначеності.

1) Проаналізуйте управлінську ситуацію, у якій керівник змушений ухвалювати рішення за умов браку інформації.

2) Охарактеризуйте роль комунікації в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

3) Проаналізуйте можливі ризики для освітнього процесу, персоналу та репутації закладу в період змін.

4) Складіть карту управлінських ризиків та запропонуйте превентивні управлінські дії керівника.

5) Проаналізуйте доцільність використання педагогічної ради, наради або робочої групи для вирішення управлінської проблеми.

6) Запропонуйте 10 управлінських і комунікаційних заходів керівника для збереження довіри педагогічного колективу, батьків і громади.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1) Імідж керівника закладу освіти: складові, чинники формування та вплив на ефективність управління.

2) Особистий бренд керівника закладу освіти в професійному та публічному просторі.

3) Організаційна культура закладу освіти: типи, рівні та управлінські механізми її розвитку.

4) Управління цінностями та традиціями закладу освіти.

5) Управління змінами як окремий напрям управлінської діяльності керівника.

6) Управління конфліктами та медіація в закладі загальної середньої освіти.

7) Соціальний авторитет закладу освіти та роль керівника у його формуванні.

8) Партнерство з громадою, батьками та соціальними інституціями як управлінський ресурс.

9) Проектний менеджмент у закладі освіти: можливості та управлінські ризики.

10) Інноваційна діяльність закладу освіти та управління освітніми інноваціями.

11) Управління мотивацією педагогічних працівників поза системою матеріального стимулювання.

- 12) Профілактика професійного вигорання керівника та педагогічного колективу.
- 13) Етичне лідерство та управлінська відповідальність керівника закладу освіти.
- 14) Цифрова управлінська культура керівника та використання цифрових інструментів в управлінні закладом освіти.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту» : від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 13.07.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Наказ МОН України № 817 від 16.09.2022 «Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-novopriznachenih-kerivnikov-direktoriv-zakladiv-zagaln>
4. Наказ МОН України від 12.10.2022 № 904 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти». <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-vchiteliv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-yaki-vprovadzhuuyut-novi>
5. Наказ МОН України від 12.10.2022 № 905 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти». <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnikov-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-yaki-vprovadzhuuyut-novij-derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti>
6. Наказ МОН України від 29.11.2022 № 1068 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1068729-22#Text>
7. Наказ МОН України від 22.05.2023 № 619 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо організації безпечного освітнього простору в закладі дошкільної освіти». <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-pedagogichnih-pracivnikov-shodo-organizaciyi-bezpechnogo-osvitnogo-prostoru-v-zakladi-doshkilnoyi-osviti>
8. Наказ МОН України від 06.09.2023 № 1091 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації педагогів і керівників (директорів)

закладів загальної середньої освіти зі створення безпечного і здорового середовища в закладі освіти». <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-pedagogiv-i-kerivnikiv-direktoria>

9. Наказ МОН України від 06.06.2024 р. №814 Типова програма підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників закладів освіти «Організація фізичного і психологічно безпечного освітнього середовища реагування на загрози чи надзвичайні ситуації. URL: <https://drive.google.com/file/d/1OLKhoZc5AAr2nbisHv6uiG133dBHU7cl/view>

Основна література

1. Базелюк В., Артюшенко А. Авторитет керівника школи та його вплив на педагогічний колектив. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Том 14, № 43 (2020). URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/vpo/article/view/175>

2. Горішна О. Алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога. 2021. Вип. 2 (197). С. 5–11. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2\(197\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2(197)-5-11)

3. Давидова Н. Академічна свобода та автономія закладу освіти: межі здійснення. Підприємництво, господарство і право. Цивільне право і процес №6, 2018. С. 21-24. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/6/5.pdf>

4. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наукове видання / В. Крижко, В. Курило, О. Боднар, Г.Луценко, О.Козлова. Запоріжжя : ТОВ Видавництво «Просвіта», 2024. 912 с.

5. Калініна Л. Управління новою українською школою. Директор школи. 2017. № 1–2. С. 12–21.

6. Клокар Н. І. Менеджмент змін в освіті: виклики, інновації, перспективи. К.: Альфа-Омега, 2022. 244 с. Кодекс безпечного освітнього середовища. за ред. Цюман Т.П.К.

7. Кремень В. Г. (ред.). Енциклопедія освіти. К.: Юрінком Інтер, 2020. 735с.

8. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017.126 с.

9. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посіб. Вінниця, 2018. 196 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/2608/>

10. Методичні рекомендації щодо онлайн-безпеки учасників освітнього процесу в умовах дистанційного та змішаного навчання / Рогожина О.О. – Харків: КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти», 2020. 16 с.