КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
«ЛЬВІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ»

Кафедра освітньої політики

Програма підвищення кваліфікації керівників (директорів, заступників директорів) закладів загальної середньої освіти

«ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ»

Програма підвищення кваліфікації розглянута і рекомендована
до затвердження на засіданні кафедри освітньої політики
(протокол №5 від 18.05.2026 р.)

Завідувачка кафедри Галина ЛОЇК

Програма підвищення кваліфікації затверджена науково-методичною радою
(протокол №4 від 04.06.2026р.)

Голова науково-методичної ради Павло ХОБЗЕЙ

Розробник: Гриб К.Є., доцент КОП, кандидат юридичних наук.

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

Розроблено на основі Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти від 12.10.2022 р.№ 905.
Термін дії програми: з 01.07.2026 р. до 01.07. 2031 р.

Рецензент: Лоїк Галина Богданівна, завідувачка кафедри освітньої політики КЗ ЛОР «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», кандидат педагогічних наук, доцент.
Доценко Ірина Віталіївна, викладачка кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін Вінницького навчально-наукового інституту економіки ЗУНУ.

І. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми: В умовах реформування системи загальної середньої освіти, реалізації Концепції «Нова українська школа», розширення автономії закладів освіти та впровадження сучасних моделей управління особливої актуальності набуває розвиток лідерської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників.

Сучасний керівник закладу освіти має забезпечувати ефективне стратегічне управління, формувати команду однодумців, налагоджувати партнерську взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу, впроваджувати інноваційні підходи до управлінської діяльності та забезпечувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Програму розроблено відповідно до:

- Закону України «Про освіту»;
- Закону України «Про повну загальну середню освіту»;
- Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»;
- Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»;
- Постанови Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників»;
- стратегічних орієнтирів Міністерства освіти і науки України щодо розвитку ефективного управління освітою на засадах лідерства, партнерства та доказового підходу.

Зміст програми ґрунтується на компетентнісному, діяльнісному та андрагогічному підходах і спрямований на розвиток професійних компетентностей керівників закладів освіти у сфері освітнього лідерства, командоутворення, партнерської взаємодії та управління інноваціями.

Цільова група: керівники (директори, заступники директорів) закладів загальної середньої освіти.

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

Особливості реалізації програми: немає.

Форма підвищення кваліфікації: інституційна (очно-дистанційна).

Мета підвищення кваліфікації: розвиток професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників щодо здійснення ефективного управління закладом освіти на засадах освітнього

лідерства, партнерської взаємодії, стратегічного менеджменту та інноваційних підходів.

Завдання підвищення кваліфікації:

- ознайомити слухачів із сучасними підходами до освітнього лідерства та управління закладом освіти;
- формувати навички стратегічного управління в умовах автономії закладу освіти;
- удосконалювати вміння формувати ефективну команду та забезпечувати сприятливий психологічний клімат у колективі;
- розвивати навички партнерської взаємодії з педагогічними працівниками, здобувачами освіти, батьками та громадою;
- формувати здатність застосовувати інноваційні технології управління;
- удосконалювати навички конструктивної комунікації, медіації та управління конфліктами;
- розвивати емоційний інтелект керівника як складову ефективного лідерства.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- когнітивна компетентність (ЗК 04);
- лідерська компетентність (В1);
- компетентність стратегічного управління закладом (А2);
- компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В3).

Очікувані результати навчання:

- демонструє здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами, попереджування та розв’язання конфліктів;

- застосовує технології позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і груп осіб із метою досягнути стратегічних цілей закладу освіти;
- застосовує в управлінській діяльності інноваційні технології управління закладом освіти;

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів навчання здійснюється на засадах об'єктивності, прозорості та відповідності очікуваним результатам навчання. Результати навчання оцінюються за 100-бальною системою.

Практичне завдання – 40 балів, підсумкове тестування (20 запитань) – 60 балів (правильна відповідь – 3 бали).

Практичне завдання.

Завдання практичної	Вимоги	Максимальний бал
1. 1)Проаналізуйте особливості взаємодії у педагогічному колективі вашого закладу освіти Підготуйте короткий аналітичний опис (1–2 сторінки).	Визначте: • сильні сторони командної роботи; • основні труднощі або виклики у взаємодії; • рівень довіри та співпраці між учасниками освітнього процесу; • наявні конфліктні ситуації або ризики їх виникнення.	20

2) Розробіть модель ефективної команди для вашого закладу освіти.	У моделі відобразіть: • мету командної взаємодії; • основні принципи роботи команди; • ролі учасників команди; • роль керівника як лідера команди; • інструменти мотивації та підтримки співпраці; • способи розвитку довіри та командної комунікації.	
2. Розробіть мініплан (на 1 семестр або навчальний рік) щодо: • формування позитивного мікроклімату; • покращення командної взаємодії; • профілактики конфліктів;	План має містити: • Цільова аудиторія • Захід • Мета • Термін реалізації • Очікуваний результат	20

• розвитку емоційного інтелекту педагогічних працівників.		

У випадку, якщо пропущено понад 50% навчального часу, передбаченого програмою підвищення кваліфікації, документ про підвищення кваліфікації не видається.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат.

Вартість (у разі встановлення): безоплатний характер надання освітньої послуги для слухачів курсів підвищення кваліфікації за регіональним замовленням місцевих органів управління освітою, вартість згідно з кошторисом відповідно до порядку надання платних послуг для всіх інших категорій.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Зміст програми складається з 3-х модулів та 9-ти взаємопов'язаних тем. Після опрацювання двох модулів передбачено виконання практичних робіт. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники 100 балів. Прохідний бал – 70. Учасники, які успішно пройшли навчання, виконали практичну роботу та склали підсумковий тест, отримують сертифікат.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає 30 год, з них 9 год – лекційні заняття, 15 год – практична робота, 5 год – самостійна робота, 1 год – контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

Назва теми	Кількість годин			
	Теоретична складова	Практична складова	Самостійна робота	Разом

Модуль 1. Освітнє лідерство та інноваційне управління ЗЗСО				
Інтеграційно-мотиваційне заняття. Ознайомлення з програмою. Очікування слухачів.		1		1
Тема 1.1. Лідерство як основа сучасних підходів до управління освітою: основні поняття та значення в керування ЗЗСО	1	2		3
Тема 1.2. Лідерство та інновації в освіті: роль керівника в сучасному управлінні ЗЗСО	1	2		3
Разом за модулем:	**2**	**5**		**7**
Модуль 2. Командоутворення в ЗЗСО (тімбілдинг)				
Тема 2.1. Тімбілдинг в управлінні ЗЗСО: поняття, значення, цілі	1	2		3
Тема 2.2. Формування ефективної команди в закладі освіти та етапи розвитку команди: роль лідера та учасників.	1	1	2	4
Тема 2.3. Психологічні аспекти взаємодії в команді. Практики тімбілдингу для	1	1		2

зміцнення довіри та співпраці.				
Тема 2.4. Емоційний інтелект як інструмент подолання конфліктів і формування здорового мікроклімату в команді	1	2	2	5
Разом за модулем:	**4**	**6**	**4**	**14**
Модуль 3. Партнерська взаємодія в управлінні ЗЗСО				
Тема 3.1. Партнерство в освіті: принципи взаємодії та роль керівника ЗЗСО у їх впровадженні	1	2	1	4
Тема 3.2 Партнерство у школі: конструктивна взаємодія з батьками, громадою та учнями	1	1		2
Тема 3.3. Інструменти й механізми партнерської взаємодії в управлінні	1	1		2
Разом за модулем:	3	4	1	**8**
Контрольні заходи (тестування).			1	**1**
Всього	**9**	**15**	**6**	**30**

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Модуль 1. Лідерство в освіті – управління через партнерство та діалог

Тема 1.1. Лідерство як основа сучасних підходів до управління освітою: основні поняття та значення в керування ЗЗСО. Сутність лідерства в управлінні освітою в умовах автономії. Типи і стилі лідерства в освітньому середовищі. Лідерські компетентності керівника закладу освіти. Лідерство як інструмент розвитку педагогічного колективу.

Тема 1.2. Лідерство та інновації в освіті: роль керівника в сучасному управлінні ЗЗСО Інновації в освіті та їх класифікація. Джерела інновацій. Управлінське лідерство в умовах Нової української школи. Стратегії впровадження інновацій. Моніторинг та оцінювання ефективності інновацій. Професійний розвиток керівника, як агента інновацій.

Модуль 2. Командоутворення в ЗЗСО (тімбілдинг)

Тема 2.1. Тімбілдинг в управлінні ЗЗСО: поняття, значення, цілі. Поняття та значення тімбілдингу в управлінні ЗЗСО. Основні цілі командоутворення.

Тема 2.2. Формування ефективної команди в закладі освіти та етапи розвитку команди: роль лідера та учасників Команда: характеристика та рольова структура. Етапи формування команди. Принципи, інструменти та методи командоутворення. Виклики в процесі побудови команди. Шляхи вирішення. Роль лідера та учасників в процесі формування ефективної команди.

Тема 2.3. Психологічні аспекти взаємодії в команді. Практики тімбілдингу для зміцнення довіри та співпраці Основи психології командної взаємодії. Діагностика командних ролей. Лідерство та прийняття рішень у команді. Командна комунікація та активне слухання. Побудова довіри та згуртованості через тімбілдинг.

Тема 2.4. . **Емоційний інтелект як інструмент подолання конфліктів і формування здорового мікроклімату в команді** Емоційний інтелект. Поняття та роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Емпатія як запорука формування здорового мікроклімату в команді. Оцінка та підтримка індивідуальних потреб учасників команди. Емоційний інтелект як інструмент формування конфліктологічної компетенції лідера. Управління конфліктами та стресами в команді. Медіація як вид альтернативного вирішення конфліктів.

Модуль 3. Партнерська взаємодія в управлінні ЗЗСО

Тема 3.1. Партнерство в освіті: принципи взаємодії та роль керівника ЗЗСО у їх впровадженні Основи партнерства в освітньому управлінні. Форми та моделі партнерства в ЗЗСО. Лідерство в умовах партнерства. Роль керівника у впровадженні партнерської взаємодії у закладі освіти. Інноваційні підходи до управління ЗЗСО.

Тема 3.2. Партнерство у школі: конструктивна взаємодія з батьками, громадою та учнями Педагогіка партнерства. Поняття, принципи, цілі та умови успішної організації. Трикутник партнерства: педагоги, батьки, діти. Інноваційні підходи до взаємодії з батьками та учнями. Основні засади державно-громадського управління ЗЗСО. Налагодження взаємодії між закладом освіти та громадою. Етапи та рівні взаємодії. Основні вектори діяльності керівника закладу освіти.

Тема 3.3. Інструменти й механізми партнерської взаємодії в управлінні

Управлінська компетентність як основа ефективного партнерства. Управлінські інструменти партнерської взаємодії. Освітній лідер XXI століття: управлінець, комунікатор, фасилітатор . Фасилітація в освіті: інструменти для залучення всіх сторін до прийняття рішень. Механізми

партнерської взаємодії. Класифікація. Моніторинг та самооцінювання партнерських процесів у закладі освіти.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань.

Практичне завдання № 1 (після опрацювання модуля 2).

Слухач (ПІБ): _____

Заклад освіти: _____

1.

1)Проаналізуйте особливості взаємодії у педагогічному колективі вашого закладу освіти.

Визначте:

- сильні сторони командної роботи;
- основні труднощі або виклики у взаємодії;
- рівень довіри та співпраці між учасниками освітнього процесу;
- наявні конфліктні ситуації або ризики їх виникнення.

Підготуйте короткий аналітичний опис (1–2 сторінки).

2)Розробіть модель ефективної команди для вашого закладу освіти.

У моделі відобразіть:

- мету командної взаємодії;
- основні принципи роботи команди;
- ролі учасників команди;

- роль керівника як лідера команди;
- інструменти мотивації та підтримки співпраці;
- способи розвитку довіри та командної комунікації.

2. План тімбілдингових заходів

Розробіть мініплан (на 1 семестр або навчальний рік) щодо:

- формування позитивного мікроклімату;
- покращення командної взаємодії;
- профілактики конфліктів;
- розвитку емоційного інтелекту педагогічних працівників.

План має містити:

- Цільова аудиторія
- Захід
- Мета
- Термін реалізації
- Очікуваний результат

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145 - VIII
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 13.07.2020 №764-IX
3. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX

Основна література

1. Бачинська Олена, Лозовськи й Олександр. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. . [Електронне видання] Науковий журнал «Development service industry management». 2025. [інтернет ресурс: режим доступу https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/410]
2. Демченко Оксана, Сєдашова Оксана, Корнієнко Олена. Емоційний інтелект медіатора як інструмент формування конфліктологічної компетентності. [Електронне видання] «Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences». 2025, №2 [інтернет ресурс: режим доступу https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1691]
3. ДуткевичТ.В. Д 84 Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник.-Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 456 с.
4. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. – Вінниця, 2018. – 196 с
5. Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі: А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с.
6. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування : практ. посіб. [Електронне видання] / Л.М. Калініна, Г.М. Калініна, Н.І. Лісова, І.Ю. Мосякова, В.А. Нідзієва; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с.
7. НАЛАГОДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЗАКЛАДОМ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І ГРОМАДОЮ. (2022). *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна*

робота», (1(50), 207–210. . [інтернет ресурс: режим доступу https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.207-210]

8. Онаць Олена, Данко Антоніна. Психологічні аспекти педагогіки партнерської взаємодії в закладах освіти в підручнику для керівника. [Електронне видання] «Проблеми сучасного підручника». 2022. №29 [інтернет ресурс: режим доступу https://ipvid.org.ua/index.php/psp/article/view/660]
9. Онаць Олена, Чижевський Борис. Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. [Електронне видання] «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Серія «Педагогічні науки». 2022. [інтернет ресурс: режим доступу https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2022_2/8.pdf]
10. Партнерство в освіті. Практика взаємодії у контексті освітньої діяльності на шляху розбудови Нової української школи / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2022. – 140 с.
11. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с.

Візія майбутнього освіти і науки України (МОН, 2023): https://mon.gov.ua/ua/viziya