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

«РОЛЬ КЕРІВНИКА У ТВОРЕННІ КУЛЬТУРИ ШКОЛИ»

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

Розробники: Лоїк Г.Б., завідувачка КОП, кандидат педагогічних наук, доцент, Хобзей П.К., доцент КОП, кандидат фізико-математичних наук, Чушак Х.Я., доцентка КОП, кандидат політичних наук, Байовська А.М., ст. викладачка КОП.

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.

Рецензенти: Саф'янюк Зоряна Георгіївна, доцентка кафедри освітньої політики КЗ ЛОР «ЛОІППО», кандидат педагогічних наук; **Демчук Зоряна Миколаївна**, директорка середньої загальноосвітньої школи №77 м. Львова з поглибленим вивченням економіки та управлінської діяльності з українською мовою навчання

І. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми Сучасний заклад загальної середньої освіти функціонує в умовах динамічних суспільних змін, освітніх реформ, автономії та децентралізації, що вимагає від керівника нових підходів до управління розвитком школи. Одним із ключових чинників ефективної діяльності закладу освіти є сформована позитивна культура школи, яка визначає систему цінностей, взаємин, традицій, норм поведінки та управлінських практик у шкільній спільноті.

Саме керівник закладу освіти є носієм і модератором змін, від стилю лідерства, управлінських рішень та комунікації якого значною мірою залежить психологічний клімат у закладі освіти, рівень довіри, мотивація педагогічного колективу, партнерська взаємодія з учнями, батьками та громадою. У сучасних умовах особливої актуальності набуває здатність керівника формувати безпечне, підтримувальне та ціннісно орієнтоване освітнє середовище, що сприяє професійному розвитку педагогів і успішному навчанню учнів.

Освітня програма спрямована на розвиток управлінської, лідерської, комунікативної та організаційної компетентностей керівників і заступників керівників закладів загальної середньої освіти у сфері творення та розвитку культури школи. Програма орієнтована на осмислення сучасних підходів до шкільної культури, аналіз ролі керівника у формуванні спільних цінностей, місії та візії закладу освіти, а також на опанування практичних інструментів розвитку позитивного освітнього середовища.

Зміст програми побудований на засадах компетентнісного, діяльнісного, партнерського та людиноцентричного підходів. Навчання передбачає активну взаємодію учасників через аналіз управлінських

ситуацій, групові обговорення, рефлексивні практики, кейс-методи, самооцінювання та обмін професійним досвідом.

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

Обсяг (тривалість): 30 годин / 1 кредит ЄКТС

Форма підвищення кваліфікації: інституційна (очно-дистанційна).

Мета підвищення кваліфікації: забезпечення неперервного професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р.

Завдання підвищення кваліфікації:

- поглибити розуміння сутності поняття «культура школи» та її впливу на якість освітнього процесу;
- ознайомити учасників із сучасними моделями освітнього лідерства та управління культурою організації;
- сформувати навички створення безпечного, довірливого та підтримувального освітнього середовища;
- удосконалити компетентності ефективної комунікації, партнерської взаємодії та командотворення;
- розвинути здатність управляти змінами та долати опір у педагогічному колективі;
- сприяти усвідомленню ролі ціннісного управління в розвитку сучасного закладу освіти;
- надати практичні інструменти для діагностики та розвитку культури школи.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- компетентність стратегічного управління персоналом (А3);
- лідерська компетентність (В1);
- емоційно-етична компетентність (В2)
- компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В3)

Очікувані результати навчання:

- визначає оптимальні стилі керівництва для розвитку позитивної шкільної культури;
- застосовує інструменти оцінювання культури закладу освіти;
- розробляє рекомендації щодо ефективного управління та покращення корпоративної культури закладу 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.Розробіть мініплан розвитку культури вашого закладу на наступний навчальний рік	У плані має бути: • стратегічна мета; • цінності, які потребують посилення; • заходи для педагогів; • заходи для учнів та батьків; • очікувані результати; • критерії оцінювання результату	20
2. Карта культури мого закладу освіти за п’ятьма показниками: - цінності; - взаємодія; - комунікація; - лідерство; - традиції	Проаналізувати: • одну проблему, яка потребує управлінського втручання; • покроковий план змін (3–5 кроків); Обґрунтувати роль директора та заступників у реалізації цих змін	20

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 4-х модулів та 9-ти взаємопов’язаних тем. Після опрацювання другого і четвертого 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 10 год – лекційні заняття, 13 год – практична робота, 6 год – самостійна робота, 1 год – контрольні заходи.

Назва теми	Кількість годин			
	Теоретична складова	Практична складова	Самостійна робота	Разом
Модуль 1. Організаційна культура в освіті: сутність і значення				
Інтеграційно-мотиваційне заняття. Ознайомлення з програмою. Очікування слухачів		1		1
Тема 1.1 Поняття організаційної культури. Її роль у закладі освіти.	1	1		2
Тема 1.2. Вплив організаційної культури закладу освіти на якість освітнього процесу та розвиток учасників освітнього процесу	1	1		2
Разом за модулем:	**2**	**3**		**5**
Модуль 2. Лідерство керівника як чинник формування культури закладу освіти				
Тема 2.1. Як стиль керівництва формує культуру: лідерство і менеджмент	1	1		2
Тема 2.2. Діагностика та моделювання культури закладу	1	1	2	4
Разом за модулем:	**2**	**2**	**2**	**6**
Модуль 3. Комунікація та довіра як складові культури закладу освіти				
Тема 3.1. Школа цінностей: як керівник формує сенси	1	2		3
Тема 3.2. Довіра: Як вона працює?	1	1		2
Разом за модулем:	**2**	**3**		**5**
Модуль 4 Управління змінами та розвиток культури закладу освіти				
Тема.4.1 Емоційний інтелект як чинник формування культури	2	1		3

школи				
Тема 4.2. Ключі до успішного управління змінами	2	2	2	6
Тема 4.3 Формуємо команду змін		2	2	4
Разом за модулем:	**4**	**5**	**4**	**13**
Контрольні заходи (тестування)			1	**1**
Всього	**10**	**13**	**7**	**30**

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Модуль 1. Організаційна культура в освіті: сутність і значення

Тема 1.1 Поняття організаційної культури. Її роль у закладі освіти.

Система спільних цінностей, норм, традицій і моделей поведінки. Академічна свобода і академічна доброчесність в контексті культури школи. Важливо для керівника: мотивація учасників освітнього процесу, впровадження змін, якість освіти в цілому**.** Типології шкільної культури. Приклади проявів культури Самодіагностика культури закладу освіти. Самоаналіз культури своєї школи: традиції, негласні правила, що зберегти – що змінити.

Тема 1.2. Вплив організаційної культури закладу освіти на якість освітнього процесу та розвиток учасників освітнього процесу.

Модель організаційної культури закладу освіти. Реальні кроки творення культури закладу освіти. Принципи формування позитивної організаційної культури. Роль керівника як фасилітатора культурних змін. Механізми формування спільних цінностей у колективі. Вплив культури закладу освіти на професійний розвиток педагогів. Організаційна культура як чинник стійкості закладу освіти в кризових умовах. Культура підтримки й довіри як основа ефективної команди. Переваги сильної культури для іміджу та конкурентоспроможності закладу освіти. Значення культури закладу освіти для збереження психологічного благополуччя учасників освітнього процесу.

Модуль 2. Лідерство керівника як чинник формування культури школи

Тема 2.1. Як стиль керівництва формує культуру: лідерство і менеджмент

Концепція лідерства. Менеджер і лідер: подібність та відмінність. Лідерами не народжуються: «розвинь в собі лідера». Самоаналіз ролі керівника в закладі освіти. Формати комунікації із спільнотою закладу освіти. Аналіз кейсів успішного культурного лідерства

Тема 2.2. Діагностика та моделювання культури заклад

Оволодіння інструментами оцінки культури закладу освіти (SVOTаналіз, опитування, аналіз символів). Ціннісні орієнтири та моделі культурного впливу. Дорожня карта розвитку культури закладу освіти

Модуль 3. Комунікація та довіра як складові культури школи

Тема 3.1. Школа цінностей: як керівник формує сенси

Стиль спілкування відображає цінності. Формування і трансляція цінностей у школі. Колективні традиції як спосіб бути ближче. Зворотний зв'язок і приватні зустрічі. Бар'єри комунікації в закладі освіти

Тема 3.2. Довіра: Як вона працює?

Довіра як основа культури закладу освіти. Побудова довірливих стосунків у колективі. Моделі культурного впливу. Формати комунікації з командою.

Модуль 4 Управління змінами та розвиток культури закладу освіти

Тема.4.1 Емоційний інтелект як чинник формування культури школи

Важливість емоційного інтелекту у формуванні культури закладу. Командотворення, подолання конфліктів

Тема 4.2. Ключі до успішного управління змінами

Зміни як невід'ємна складова розвитку закладу освіти. Роль керівника в управлінні змінами. Основні етапи управління змінами. Зміни стають успішними тоді, коли вони перетворюються на нову норму поведінки. Комунікація – ключ до успіху змін. Що важливіше для змін: ресурс чи команда?

Тема 4.3 Формуємо команду змін

Зміни починаються не з плану, а з людей. Іноді найбільший вплив мають не ті, хто займає посаду, а ті, до кого прислухаються колеги. Формальний і неформальний лідер. Як залучити людей до впровадження змін. Що важливіше для змін: ресурс чи команда?

3.1 Орієнтовний перелік практичних завдань.

Практичне завдання №1 (після опрацювання модуля 2).

Слухач(ка) (ПІБ): _____

Заклад освіти: _____

1. **Розробіть мініплан розвитку культури вашого закладу на наступний навчальний рік**

Визначте

- стратегічну мету;
- цінності, які потребують посилення;
- заходи для педагогів;
- заходи для учнів та батьків;
- очікувані результати.

Практичне завдання №2 (Після опрацювання модуля 4)

Слухач(ка) (ПІБ): _____

Заклад освіти: _____

«Команда змін моєї школи»: опишіть готовність вашої шкільної команди до формування нових партнерських відносин у творенні нової культури відносин між учасниками освітнього процесу, давши відповіді на такі запитання:

- ядро команди (хто вже готовий працювати над змінами?);

- потенційні союзники (кого можна залучити?);
- група ризику (хто може чинити опір?);
- кого потрібно запросити (наприклад, для проведення тренінгів, лекцій тощо з питань згуртування, відповідальності, довіри, творення команди);

- чого бракує команді;
- які перші кроки варто зробити протягом найближчого місяця.

3.2 Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

Модуль 1. . Організаційна культура в освіті: сутність і значення

1. Що таке організаційна культура та які її основні характеристики?
2. Які чинники впливають на формування культури закладу освіти?
3. Як цінності впливають на поведінку учасників освітнього процесу?
4. Які ознаки притаманні закладам із сильною організаційною культурою?
5. Який взаємозв'язок між культурою школи та психологічним благополуччям учасників освітнього процесу?
6. Які ризики виникають за відсутності спільних цінностей у колективі?

Модуль 2. Лідерство керівника як чинник формування культури школи

1. У чому відмінність між лідерством і менеджментом?
2. Які характеристики притаманні лідеру освітніх змін?
3. Які управлінські практики сприяють розвитку культури довіри?
4. Що таке розподілене лідерство та як його впроваджувати?
5. Як запобігати конфліктам у професійній взаємодії?

Модуль 3. Комунікація та довіра як складові культури школи

1. Які принципи ефективної комунікації в закладі освіти?
2. Що таке культура зворотного зв'язку?
3. Як керівнику розвивати культуру відкритого діалогу?
4. Які принципи педагогіки партнерства визначені Концепцією НУШ?
5. Яка роль керівника у розвитку партнерської взаємодії?
6. Які виклики виникають у партнерській взаємодії та як їх долати?

Модуль 4 Управління змінами та розвиток культури закладу освіти

1. Що таке культура змін і чому вона важлива для розвитку школи?
2. Які ознаки інноваційної культури закладу освіти?
3. Які причини опору змінам найчастіше виникають у педагогічних колективах?

4. Як оцінити готовність школи до впровадження змін?
5. Які етапи процесу управління змінами?
6. Як працювати з опором змінам?
7. Які показники свідчать про успішну діяльність команди змін?

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту».
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту».
3. Концепція «Нова українська школа».
4. Професійний стандарт керівника (директора) ЗЗСО.

Основна література

1. Академічна доброчесність у середній освіті. Методичні рекомендації / упорядник: Євген Ніколаєв. – К., 2021.
2. Робін Шарма Лідер без титулу – Видавнича група КМ-БУКС, 2025
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера – «Наш формат», 2024
4. Арі Пока Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи – «Ранок» 2017
5. Фуллан М. Сили змін: вимірювання глибини освітніх реформ - «Літопис», 2016
6. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей – КСД, 2019
7. Кен Робінсон Школа майбутнього – Літопис, 2016
8. Керол Двек Налаштуйся на зміни – «Наш формат», 2017
9. Маргрет Расфельд Штефан Брайденбах Школа на старті – Літопис, 2017
10. Тімоті Д. Вокер Як навчають у Фінляндії – КМ-БУКС, 2018
11. Емоційний інтелект у дитини – Віват, 2024
12. Майкл Бангер Станієр Навички коучингу – Моноліт BIZZ, 2026
13. Джон Максвелл Розвинь лідера в собі – Брайт-Букс, 2017