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

Кафедра освітньої політики

**Програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників, заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття загальної середньої освіти**

# «ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»

Програма підвищення кваліфікації розглянута і рекомендована до затвердження на засіданні кафедри освітньої політики

*(Протокол №8 від 21.09.2026 р.)*

Завідувачка кафедри Галина ЛОЇК

Програма підвищення кваліфікації затверджена науково-методичною радою

*(Протокол №6 від 1.10.2026р.)*

Голова науково-методичної ради Павло ХОБЗЕЙ

**Розробники:** к.пед.н., завідувачка кафедри освітньої політики, Лоїк Г.Б., старша викладачка кафедри освітньої політики Байовська А. М., к.пед.н., доцентка кафедри освітньої політики, Барна М.М., к.ю.н., старша викладачка кафедри, Гриб К.Є., д.е.н., професорка кафедри освітньої політики, Гургула Т. В., старша викладачка кафедри освітньої політики Козлова Л.Г., к.ф-м.н., доцент кафедри освітньої політики Хобзей П.К., к. політ. н., доцентка кафедри освітньої політики Чушак Х.Я., старша викладачка кафедри освітньої політики Сливка Є. М., д.держ упр., професорка кафедри освітньої політики Шиян О.І.

**Напрям підвищення кваліфікації:**
розвиток управлінської компетентності керівників (директорів, заступників директорів) закладів освіти.

**Розроблено на основі типових програм:**
Програма для керівників ЗЗСО, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (225 год, наказ МОН № 905 від 12.10.2022).
Програма для новопризначених директорів (90 год, наказ МОН № 817 від 16.09.2022).

**Термін дії програми:** 01.01.2027 - 01.01.2032 р.

**Рецензенти:**
**Біда Дарія Дмитрівна,** завідувачка кафедри педагогіки КЗ ЛОР «ЛОІППО», кандидат педагогічних наук, Заслужена учителька України.
**Сухецька Ярина Дмитрівна**, керівниця Золочівського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ступенів "Школа радості" Золочівської міської ради Золочівського району Львівської області.

## 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Актуальність програми:** реформування системи середньої освіти України та навчання всієї базової середньої школи за принципами й державними стандартами Нової української школи висувають високі вимоги до управлінської компетентності керівного складу. В умовах децентралізації влади, розширення інституційної автономії ЗЗСО та постійних викликів, зокрема, воєнного стану, виникає нагальна потреба у формуванні кадрового потенціалу, здатного ефективно й гнучко управляти освітніми процесами.
Актуальність програми зумовлена необхідністю привести професійні компетентності новопризначених директорів у повну відповідність до вимог державного Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Зміст програми орієнтований на розвиток ключових трудових функцій: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти, управління якістю освітньої діяльності, партнерської та мережевої взаємодії, організація безпечного і здорового освітнього середовища, забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

Навчання створює міцне підґрунтя для переходу від традиційного адміністрування до сучасного освітнього менеджменту та дистрибутивного лідерства. Програма надає керівникам практичні інструменти, володіння якими є вимогою часу.

**Цільова група:** новопризначені керівники, заступники керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття загальної середньої освіти.

**Обсяг:** 120 годин.

**Особливості реалізації програми:** відсутні.

**Форма (форми) підвищення кваліфікації:** інституційна (очно-дистанційна).

**Мета:** підготовка новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти до ефективного виконання трудових функцій відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

**Завдання підвищення кваліфікації:**

- забезпечити засвоєння нормативно-правових засад функціонування системи загальної середньої освіти та сформувати практичні навички розроблення управлінської та шкільної документації відповідно до чинного законодавства;
- сформувати навички стратегічного управління закладом освіти та його персоналом, зокрема розроблення, впровадження й моніторингу реалізації стратегії розвитку школи із застосуванням сучасних цифрових рішень та інструментів;
- ознайомити з алгоритмами розбудови, функціонування та самооцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також підготовки закладу до успішного проходження інституційного аудиту;
- розвинути лідерський потенціал та емоційно-етичну компетентність керівника для створення позитивного психологічного клімату, ефективної командної взаємодії, запобігання вигоранню та визначення траєкторії власного професійного розвитку впродовж життя;
- оволодіти інструментами розбудови безпечного, здоров’язбережувального та інклюзивного освітнього середовища, що базується на засадах відкритості, толерантності, рівного доступу до освіти та протидії будь-яким виявам дискримінації чи насильства;
- навчити застосовувати проєктувальні технології та інноваційні управлінські практики, спрямовані на якісну організацію освітнього процесу, налагодження ефективного педагогічного й соціального партнерства з усіма зацікавленими сторонами.

**Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:**

нормативно-правова компетентність (А1);

компетентність стратегічного управління закладом загальної середньої освіти (А2);

компетентність стратегічного управління персоналом (А3);

компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1);

компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти (Б2);

лідерська (В1);

емоційно-етична (В2);

компетентність педагогічного і соціального партнерства (В3);

здоров'язбережувальна (Г1);

інклюзивна (Г2);

проєктувальна (Г3);

інноваційна (Д1);

здатність до навчання впродовж життя (Д2);

інформаційно-цифрова (Д3).

**Очікувані результати підвищення кваліфікації:**

- керується в управлінській діяльності нормативно-правовими актами в галузі освіти (А1.1), вміє проєктувати, розробляти відповідну документацію (А1.2);
- розробляє та втілює ефективну стратегію ЗЗСО (А2.2, А2.4), забезпечуючи організацію якісного освітнього процесу (Б1.1);
- готує заклад до успішного проходження інституційного аудиту (Б2.1);
- демонструє володіння лідерською та емоційно-етичною компетентностями (В1, В2);
- створює здоров'язбережувальне шкільне середовище (Г1.1, Г1.2) та забезпечує інклюзивне освітнє середовище (Г2.1) .

**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 системою "зараховано - не зараховано" після виконання передбачених Програмою авторських завдань та проходження тестування на платформі Moodle КЗ ЛОР ЛОІППО.
У випадку, якщо пропущено понад 50% навчального часу, передбаченого програмою підвищення кваліфікації, документ про підвищення кваліфікації не видається.

**Документ про підсумки 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

Програмою передбачено 7 модулів, 1 вступний, 1 – підсумковий і 5 модулів, які розкривають трудові функції керівника ЗЗСО. Самостійна робота передбачає виконання восьми практичних робіт (авторських завдань) (по одному в кожному модулі та одне підсумкове) і поступове формування «Управлінського портфоліо новопризначеного керівника ЗЗСО», що міститиме набір практичних продуктів, адаптованих під заклад освіти слухача курсів.

Інтерактивні лекції та практичні заняття відбуваються через платформу Zoom з застосуванням Google-документів та інших засобів для дистанційної індивідуальної/колективної роботи. Матеріали курсу розміщуються на платформі дистанційної освіти КЗ ЛОР ЛОІППО (Moodle).

Підсумки навчання передбачають очний круглий стіл, що передбачає, зокрема, й захист підсумкової практичної роботи “Управлінське портфоліо”.

На етапі завершення навчання слухачі складають й підсумковий тест, що містить 10 тестових завдань з вибором однієї правильної відповіді .

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 120 год, з них: 24 год – лекційні заняття, 72 год – практичні заняття, 24 год – самостійна робота, включно з 4 годинами на контрольні заходи.

### Навчально-тематичний план

| **Назва навчальних тем** | **Кількість годин** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Лекції** | **Практичні заняття** | **Самостійна робота** | **Контрольні заходи** | **Усього** |
| **Модуль 1. Введення в роботу керівника ЗЗСО** | | | | | |
| Інтеграційно-організаційне заняття | | 2 | | | **2** |
| Тема 1.1 Професійний стандарт керівника (директора) ЗЗСО. Загальні компетентності керівника ЗЗСО | | 2 | | | **2** |
| Тема 1.2. Правовий статус керівника ЗЗСО: права, обов'язки, відповідальність | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 1.3. Проєктування і розробка | | 4 | 2 | | **6** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| документів у роботі керівника ЗЗСО | | | | | |
| Тема 1.4. Сучасні тенденції у сфері загальної середньої освіти | 2 | | | | **2** |
| Разом за модулем | **4** | **10** | **2** | **0** | **16** |
| **Модуль 2. Забезпечення стратегічного управління розвитком ЗЗСО** | | | | | |
| Тема 2.1. Стратегічне управління закладом освіти. Шкільна культура: як створити унікальний і автономний заклад освіти | | 4 | | | **4** |
| Тема 2.2. Освітня програма закладу освіти як інструмент реалізації академічної автономії | | 4 | | | **4** |
| Тема 2.3. Фінансова автономія закладу освіти: алгоритм для управлінця | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 2.4. Стратегічне управління персоналом ЗЗСО | 4 | 4 | 2 | | **10** |
| Разом за модулем | **6** | **14** | **2** | **0** | **22** |
| **Модуль 3. Забезпечення управління якістю освітньої діяльності** | | | | | |
| Тема 3.1. Внутрішня та зовнішня системи забезпечення якості освітньої діяльності | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 3.2. Забезпечення академічної доброчесності у ЗЗСО в світлі ЗУ “Про академічну доброчесність” | | 4 | 2 | | **6** |
| Разом за модулем | **2** | **6** | **2** | **0** | **10** |
| **Модуль 4. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії** | | | | | |
| Тема 4.1. Лідерська компетентність керівника ЗЗСО. Успішні комунікації керівника ЗЗСО: ефективна взаємодія | | 4 | | | **4** |
| Тема 4.2. Громадянські цінності та культура діалогу: управління закладом освіти в демократичному суспільстві | | 4 | | | **4** |
| Тема 4.3. Педагогічне, соціальне та мережеве партнерство. Принципи партисипативного управління: активізація ролі батьків у житті школи | 2 | 2 | 2 | | **6** |
| Разом за модулем | **2** | **10** | **2** | **0** | **14** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Модуль 5. Організація безпечного і здорового освітнього середовища** | | | | | |
| Тема 5.1. Організація безпечного і здорового освітнього середовища як трудова функція | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 5.2. Загальношкільний підхід до організації безпечного і здорового середовища у закладі освіти | 2 | 2 | 2 | | **6** |
| Тема 5.3. Добробут школи як фундамент якості освітнього процесу. | 2 | 2 | | | **4** |
| Разом за модулем | **6** | **6** | **2** | | **14** |
| **Модуль 6. Забезпечення власного безперервного професійного розвитку** | | | | | |
| Тема 6.1. Сучасні цифрові інструменти на допомогу управлінцю | | 4 | | | **4** |
| Тема 6.2. Інноваційна компетентність керівника ЗЗСО | | 4 | | | **4** |
| Тема 6.3. Супервізія як ресурс безперервного професійного розвитку керівника ЗЗСО | 1 | 3 | 2 | | **6** |
| Разом за модулем | **1** | **11** | **2** | | **14** |
| **Модуль 7. Актуальні питання в роботі керівника ЗЗСО** | | | | | |
| Тема 7.1. Професійна орієнтація здобувачів освіти в контексті профільної школи | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 7.2. Управління оцінюванням у ЗЗСО: від нормативних вимог 2026 року до методичного супроводу педагогів | 1 | 3 | | | **4** |
| Тема 7.3. Наступність початкової та базової школи: алгоритм управлінця | | 4 | 2 | | **6** |
| Підсумкова практична робота “Аудит освітньої програми ЗЗСО” | | | 6 | | **6** |
| Круглий стіл “Освітня програма закладу освіти: як навігувати між академічною свободою вчителя та інтересами здобувачів освіти” | | 6 | | | **6** |
| Разом за модулем | **3** | **15** | **8** | **0** | **26** |
| Підсумкові заходи | | | | **4** | **4** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Усього** | **24** | **72** | **20** | **4** | **120** |

## 3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### Модуль 1. Введення в роботу керівника ЗЗСО

**Інтеграційно-організаційне заняття**
Реєстрація учасників і детальне ознайомлення з регламентом та правилами навчання на курсі. Структура та навчальні результати програми. Формулювання власного запиту й обговорення персональних очікувань від навчання. Актуалізація попереднього досвіду слухачів та виявлення конкретних навчальних потреб управлінців. Інтерактивне знайомство групи, вправи на інтеграцію.

### Тема 1.1. Професійний стандарт керівника (директора) ЗЗСО. Загальні компетентності керівника ЗЗСО

Професійний стандарт керівники ЗЗСО. Загальні компетентності керівника ЗЗСО як фундамент для розвитку професійних компетентностей. Трудові функції керівника ЗЗСО. Кореляція з професійними компетентностями. Самооцінювання учасників навчання та формування цілей щодо покращення професійних компетентностей під час проходження курсу.

### Тема 1.2. Правовий статус керівника ЗЗСО: права, обов'язки, відповідальність

Правовий статус керівника ЗЗСО. Вимоги до кандидата на посаду керівника ЗЗСО. Призначення керівника за результат конкурсу. Строковий трудовий договір (контракт). Особливості призначення директора в умовах воєнного стану. Представництво керівника у відповідних органах.
Основні обов’язки керівника ЗЗСО. Організація освітнього, фінансово-господарського та адміністративного процесу в закладі.
Кадрові рішення керівника. Забезпечення дотримання прав учасників освітнього процесу. Створення інклюзивного та безпечного середовища. Контроль за якістю освітньої діяльності.
Види відповідальності керівника: дисциплінарна, адміністративна, матеріальна та кримінальна.

### Тема 1.3. Проєктування і розробка документів у роботі керівника ЗЗСО

Система документаційного забезпечення управління ЗЗСО. Нормативно-методична база діловодства ЗЗСО. Організація діловодства у ЗЗСО. Оформлення організаційно-розпорядчої документації. Документообіг у ЗЗСО. Організація документообігу у ЗЗСО. Оперативне зберігання документів.

**Тема 1.4. Сучасні тенденції у сфері загальної середньої освіти**

Державна освітня політика: що треба розуміти керівнику ЗЗСО. Основні нові документи, які впливають на роботу школи та шкільної адміністрації. Для чого і як досліджувати освіту: прикладне значення досліджень у сфері освіти. Результати головних українських та міжнародних досліджень шкільної освіти: що вони підказують керівникам ЗЗСО.

**Модуль 2. Забезпечення стратегічного управління розвитком ЗЗСО**

**Тема 2.1. Стратегічне управління закладом освіти. Шкільна культура: як створити унікальний і автономний заклад освіти**

Поняття організаційної культури. Її роль у закладі освіти. Система спільних цінностей, норм, традицій і моделей поведінки. Типології шкільної культури. Приклади проявів культури Самодіагностика культури закладу освіти. Самоаналіз культури своєї школи: традиції, негласні правила, що зберегти – що змінити.
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. Організаційна культура як чинник стійкості закладу освіти в кризових умовах. Культура підтримки й довіри як основа ефективної команди. Значення культури закладу освіти для збереження психологічного благополуччя учасників освітнього процесу.

**Тема 2.2. Освітня програма закладу освіти як інструмент реалізації академічної автономії**

Принципи створення освітніх програм закладів загальної середньої освіти (дитиноцентризм, можливість реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу. реалізація академічної свободи вчителя та ін.). Аналіз досвіду реалізації освітніх програм на 5-6 та 7-9 класи. Пошук кращих рішень для реалізації академічної автономії та забезпечення якісної освіти. Конструктор освітньої програми ЗЗСО як практичний інструмент на допомогу управлінцю.

**Тема 2.3. Фінансова автономія закладу освіти: алгоритм для управлінця**

Розкриття поняття «фінансова автономія». Переваги та ризики переходу на фінансову автономію. Нормативно-правові акти забезпечення фінансової автономії в закладі ЗЗСО. Функції бухгалтерської служби ЗЗСО.

Покроковий алгоритм дій керівника закладу щодо впровадження фінансової автономії в закладі ЗЗСО. Процедурні механізми реалізації фінансової автономії. Відповідальність відділу освіти як головного розпорядника бюджетних коштів.

**Тема 2.4. Стратегічне управління персоналом ЗЗСО**

Нормативно-правові документами з атестації: Положення про атестацію педагогічних працівників (наказ МОН від 09 вересня 2022р.№805) зі змінами (Наказ МОН № 1277, № 445, №582). Основні норми Положення: зміни основних принципів, норм, порядку атестації та їх практичне застосування. Порядок проведення атестації педагогічних працівників, підвищення їх кваліфікації в закладі, установі освіти та вимоги до обсягів підвищення кваліфікації.Дебюрократизація, цифровізація процесу. Повноваження атестаційних комісій та керівництва закладу освіти в атестації педагогічних працівників. Умови вивчення практичного досвіду роботи (відвідування уроків).
Нові вимоги до присвоєння кваліфікаційних категорій та педагогічних звань. Атестація окремих категорій педагогічних працівників (які працюють за кордоном чи повернулися після тривалої перерви з-за кордону, сумісники). Атестація в умовах надзвичайних ситуацій.
Вимоги до атестаційної документації. Документообіг. Можливості адміністрування атестаційного процесу в електронних системах.
Юридичний статус сертифікації як прозорого, незалежного інструменту оцінювання професійних компетентностей педагогів. Перевага сертифікації для педагогічних працівників. Умови участі, квоти та три етапи проходження (незалежне тестування, самооцінювання, вивчення практичного досвіду експертами ДСЯО). Механізм зарахування сертифікації як чергової чи позачергової атестації.

**Модуль 3. Забезпечення управління якістю освітньої діяльності**

**Тема 3.1. Внутрішня та зовнішня системи забезпечення якості освітньої діяльності**

Визначення компонентів внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти закладу. Підходи та інструментарій для визначення політик і процедур вивчення освітньої діяльності закладу. Вимоги, критерії та індикатори для самооцінювання якості освітньої діяльності. Забезпечення оперативного керування процесом вивчення та самооцінювання якості освітньої діяльності та якості освіти. Періодичність і терміни самооцінювання якості освітньої діяльності та якості освіти. Узагальнення результатів вивчення освітньої діяльності закладу та визначення рівня її якості.
Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит, громадська

акредитація, зовнішній моніторинг якості освіти. Зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання учнів. Аналіз та врахування результатів інституційного аудиту через удосконалення освітнього й управлінського процесів. Заходи щодо ініціювання та/або сприяння проведенню зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності ЗЗСО.

**Тема 3.2. Забезпечення академічної доброчесності у ЗЗСО в світлі ЗУ "Про академічну доброчесність"**

Що зобов'язана робити школа у світлі нового закону про академічну доброчесність. Особиста відповідальність директора школи щодо забезпечення академічної доброчесності. Обов'язки та права інших учасників освітнього процесу щодо питань дотримання та/чи порушення засад академічної доброчесності. Формування культури академічної доброчесності у закладі освіти. Штучний інтелект і питання академічної доброчесності.

**Модуль 4. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії.**

**Тема 4.1. Лідерська компетентність керівника ЗЗСО. Успішні комунікації керівника ЗЗСО: ефективна взаємодія**

Сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії. Основні засади забезпечення успішних комунікацій. Як забезпечувати ефективну комунікацію, співпрацю та взаємодію з працівниками, учнями, батьками, керівниками установ, організацій, об'єднаних територіальних громад, громадських об'єднань.
Основи сучасних маркетингових комунікацій, технологій, сутність представницької функції. Бренд закладу освіти.

**Тема 4.2. Громадянські цінності та культура діалогу: управління закладом освіти в демократичному суспільстві**

Роль директора у створенні школи, яка плекає цінності громадянського суспільства, виховує патріотизм, повагу до культурних цінностей українського народу, його історико-культурного надбання і традицій. Методи ведення діалогу та полілогу, усвідомленого й емпатичного слухання. Практикування сильних запитань: як ставити запитання, на які хочеться відповісти? Практики критичного мислення та розуміння емоцій інших людей. Протидія радикалізації та поляризації молодих людей на рівні школи.

**Тема 4.3 Педагогічне, соціальне та мережеве партнерство. Принципи партисипативного управління: активізація ролі батьків у житті школи.**

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. Мотивація дитини до навчання: роль батьківської підтримки.

## Модуль 5. Організація безпечного і здорового освітнього середовища

### Тема 5.1. Організація безпечного і здорового освітнього середовища як трудова функція

Компетентності необхідні для виконання трудової функції (Г). Здоров'язбережувальна компетентність (Г1) як здатність забезпечити сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня; умови праці для працівників закладу освіти; організовувати заходи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу; умови, що унеможливлюють заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та /або моральної шкоди; до надання домедичної допомоги учням і працівникам закладу освіти, до організації їх харчування; до забезпечення безпечного цифрового освітнього середовища.
Інклюзивна компетентність (Г2) як здатність забезпечення інклюзивного освітнього середовища; до організації забезпечення інклюзивного навчання, психолого-педагогічного супроводу учнів із особливими потребами.
Проєктувальна компетентність (Г3) як здатність використовувати технології проєктування в управлінській діяльності.

### Тема 5.2. Загальношкільний підхід до організації безпечного і здорового середовища у закладі освіти

Нормативно-правове забезпечення Національної стратегії розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у ЗЗСО. Складові загальношкільного підходу до організації безпечного і здорового середовища. Безпечне освітнє середовище, поняття та складові. Структура та особливості безпечного освітнього середовища. Складники здорового середовища школи. Психологічний клімат і нульова толерантність до насильства. Партнерство та залученість.

### Тема 5.3. Добробут закладу освіти як фундамент якості освітнього процесу.

Концепція добробуту. Добробут школи та учасників освітнього процесу. Добробут школи як невід'ємна частина загальношкільного підходу. Вплив добробуту школи на успішність навчання та мотивацію до роботи.
Чотири виміри добробуту школи. Фізичний добробут. Емоційний та ментальний добробут Соціальний добробут Цифровий добробут.
Вітчизняні та міжнародні рекомендації та критерії оцінювання добробуту в закладі освіти.

**Модуль 6. Забезпечення власного безперервного професійного розвитку**

**Тема 6.1. Сучасні цифрові інструменти на допомогу управлінцю**

Сучасний ЗЗСО у цифровому середовищі. Планування цифрової стратегії ЗЗСО. Платформи з навчальними матеріалами для педагогів та учнів. Основні цифрові ресурси та застосунки, необхідні для управління ЗЗСО. Цифрові інструменти для комунікації та інформування різних суб'єктів освітнього процесу. Опитування та моніторинг.

**Тема 6.2. Інноваційна компетентність керівника ЗЗСО**

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.

**Тема 6.3. Супервізія як ресурс безперервного професійного розвитку керівника ЗЗСО**

Створення у закладі освіти простору професійної довіри та підтримки як умови професійного розвитку педагогів і профілактики емоційного виснаження. Рефлексія власної управлінської діяльності крізь призму Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Самооцінювання управлінських практик. Можливості програми ЛОІППО «Супервізія: групова підтримка» для розвитку культури професійної підтримки.
Симуляційні кейси: розпізнавання професійних потреб та утруднень директора, заступника директора, педагога; відокремлення професійного запиту від контролю, оцінювання чи «діагностування» особистості. Практична робота з матрицею «Живого» Банку запитів: формулювання чіткого супервізійного запиту. Розроблення алгоритму/чек-листа керівника щодо організації супроводу професійного зростання педагогів у закладі освіти.

**Модуль 7. Актуальні питання в роботі керівника ЗЗСО**

**Тема 7.1. Професійна орієнтація здобувачів освіти в контексті профільної школи**

Особливості професійної орієнтації підлітків Значення нейропсихологічних особливостей розвитку підліткового мозку для ефективної організації професійної орієнтації. Взаємозв’язок між особистісними характеристиками, мотиваційними установками та потенційними напрямами професійної діяльності. Визначення сенсів, інтересів і сильних сторін учнів як основа для

усвідомленого планування освітньої та кар'єрної траєкторії в умовах різноманіття професій та сучасного ринку праці.
Сучасні виклики ринку праці в Україні та їхній вплив на потребу в ранньому й усвідомленому професійному виборі учнів. Нормативно-правові засади організації профорієнтаційної діяльності в Україні та їхнє значення для формування системної роботи ЗЗСО.
Створення дієвої системи професійної орієнтації в територіальній громаді Співпраця закладів освіти з місцевим бізнесом, підприємцями та роботодавцями як основа практичної реалізації профорієнтаційних ініціатив. Взаємодія закладів освіти різних рівнів і типів у межах територіальної громади для забезпечення системності профорієнтаційної діяльності. Залученість та активізація учнів, педагогів, роботодавців і представників місцевої влади у системі профорієнтації.

**Тема 7.2. Управління оцінюванням у ЗЗСО: від нормативних вимог 2026 року до методичного супроводу педагогів**

Ключові положення Системи та загальних критеріїв оцінювання результатів навчання учнів, затверджених наказом МОН № 722 від 04.05.2026 (зі змінами). Рекомендації щодо оцінювання результатів навчання учнів 5–9 класів, затверджені наказом МОН № 1427 від 14.08.2026. Нормативні зміни з 01.09.2026: наказ МОН № 1093 від 02.08.2024 втратив чинність. Управлінський алгоритм керівника: аналіз локальних документів і практик оцінювання, визначення потреби в їх оновленні, організація методичної роботи та підготовка управлінських рішень.
Співвіднесення загальних критеріїв наказу № 722 із рекомендаціями наказу № 1427 у практиці вчителів-предметників. Організація методичної роботи: визначення потреб педагогів, проведення роз'яснювальних / практичних заходів, створення умов для професійного обміну. Узгодження підходів до критеріїв оцінювання за освітніми галузями без нівелювання академічної свободи вчителя. Симуляція управлінських кейсів: типові запитання, непорозуміння та спротив учасників освітнього процесу під час упровадження змін; вироблення конструктивної відповіді керівника.

**Тема 7.3. Наступність початкової та базової школи: алгоритм управлінця**

Роль адміністрації школи у підготовці педагогічного колективу до системної роботи для забезпечення ефективного переходу від початкової школи до базової. Управлінські інструменти для забезпечення переходу з початкової до базової школи. Методи створення сприятливої атмосфери та підтримки вчителів у перехідний період. Стратегії залучення батьків до активної участі у шкільному житті, їхня роль у підтримці учнів під час переходу. Розбір кейсів: приклади успішної взаємодії між вчителями, батьками та адміністрацією. Оцінювання як інструмент забезпе. Портфоліо здобувачів освіти як важливе джерело інформації при переході з початкової школи до базової. Робота з

кейсами: приклади формувального оцінювання та його вплив на забезпечення наступності в освітньому процесі.чення наступності та розвитку компетентностей учнів Формування читацької та математичної грамотності у початковій школі та першому (адаптаційному) циклі базової освіти. Робота в групах: розробка власних стратегій переходу, а також мотивації та підтримки вчителів у перехідний період.

**Підсумки навчання**

**Круглий стіл** "Освітня програма закладу освіти: як навігувати між академічною свободою вчителя та інтересами здобувачів освіти"
Презентація освітніх програм гімназій учасниками курсу, як результат аналізу діючої освітньої програми ЗЗСО для адаптаційного (5-6) та предметного (7-9 класи) циклів з пропозиціями удосконалення та змін, які б відображали стратегію розвитку закладу освіти, його родзинку з врахуванням потреб та інтересів здобувачів освіти. Аналіз та зворотний зв'язок ("рівний рівному"). Обговорення проблемних питань та пошук спільних рішень.
Захист підсумкової практичної роботи "Управлінське портфоліо".Траєкторія подальшого професійного зростання. Рекомендації для розробників курсу.

**Контрольні заходи:**

**Підсумкове тестування**
Підсумкове тестування за темами курсу:10 тестових завдань закритої форми з вибором однієї правильної відповіді.
**Рефлексія**
Самооцінювання. Рефлексія над результатами курсу. Оцінювання ефективності курсу.

**3.1 Орієнтовний перелік практичних робіт:**
Виконання практичних (авторських) завдань передбачає поступове формування "Управлінське портфоліо", що презентується під час круглого столу.

1. **Проєктування та оформлення документів, за які відповідає керівник (директор або заступник):** слухачі опрацьовують алгоритми створення ділової документації, здійснюють аудит наданих шаблонів, виявляють нормативні ризики й редагують проєкти наказів чи положень відповідно до вимог чинного законодавства.
2. **Аналіз практичних кейсів, що стосуються атестації педагогічних працівників:** завдання передбачає розбір типових і спірних ситуацій, які виникають під час діяльності атестаційної комісії. Учасники моделюють алгоритми рішень, оцінюють дотримання процедурних норм, термінів та прав педагогів. На основі аналізу слухачі формують чек-лист правомірних дій управлінця для супроводу атестаційного періоду.

3. **Аналіз та удосконалення політик та положень ЗЗСО щодо забезпечення академічної доброчесності:** слухачі проводять експрес-оцінювання наявного положення про академічну доброчесність у своєму закладі на відповідність актуальним законодавчим вимогам. Завдання спрямоване на виявлення «формальних» норм і розробку дієвих механізмів реагування на порушення. За підсумками розробляється оновлений проєкт положення та план просвітницьких заходів для учнів, вчителів та батьків.
4. **Розробка або удосконалення бренду гімназії:** слухачі аналізують поточний імідж закладу освіти, його візію, цінності та конкурентні переваги в громаді. Учасники формують концептуальну карту бренду гімназії, включаючи позиціонування, ключові меседжі для батьків і канали комунікації. Практичним результатом є медіаплан просування гімназії.
5. **Цифрові «родзинки» в управлінській діяльності: опис добрих практик:** слухачі систематизують власний або запозичений досвід використання цифрових інструментів для автоматизації внутрішніх процесів ЗЗСО. Вони описують конкретний кейс впровадження онлайн-сервісу для внутрішньої комунікації, моніторингу якості освіти або адміністрування. Підсумкова робота презентується у вигляді стислої інструкції або методичної картки для колег.
6. **Розробка або удосконалення стратегії супроводу адаптаційного періоду здобувачів освіти при переході з початкової до базової школи:** завдання спрямоване на розробку дієвого алгоритму адаптації п'ятикласників до умов навчання в гімназії. Слухачі проєктують спільні дії вчителів початкових класів, предметників з базової школи, майбутніх класних керівників, психолога та заступника директора для наступності освітнього процесу. Результатом є розроблений план-графік превентивних та адаптаційних заходів для забезпечення м'якого переходу учнів між ланками, методичний супровід оцінювання та план залучення батьків.
7. **Аудит освітньої програми закладу освіти.** Слухачі здійснюють аналіз діючої освітньої програми свого ЗЗСО (зокрема її навчального плану та модельних навчальних програм для 5–9 класів), опрацьовують механізми розподілу годин варіативної складової, формують перелік вибірково-обов'язкових предметів/інтегрованих курсів та визначають критерії й форми оцінювання навчальних досягнень учнів.

## 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Нормативно-правові документи


1. Закон України про освіту (2017): https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
2. Закон України про повну загальну середню освіту (2020): https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text
3. Державний стандарт базової середньої освіти (2021): https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898 (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898).

4. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти: Наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 №568-21. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz~568-zatverdzh.standartti.keriv.22.09.pdf
5. Наказ Міністерства освіти і науки України "Про затвердження Рекомендацій щодо оцінювання результатаів навчання учнів 5-9 класів закладів загальної середньої освіти" № 1427 від 14.08.2026: https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-rekomendatsii-shchodo-otsiniuvannia-rezultataiv-navchannia-uchniv-5-9-klasiv-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity
6. Наказ Міністерства освіти і науки України "Про затвердження системи та загальних критеріїв оцінювання результатів навчання учнів" № 722 від 04.05.2026: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0922-26#Text
7. Положення про атестацію педагогічних працівників, наказ МОН№805від 09 .09.2022, зі змінами № 1277від 10.09 2024, № 1169від 23 .12.2022, № 445 від 13 .03.2026, № 582 від 06.04.2026
8. Постанова КМУ "Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо державних стандартів закладів загальної середньої освіти" від 6 серпня 2026 р. № 1000: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1000-2026-%D0%BF#Text
9. Професійний стандарт "Вчитель закладу загальної середньої освіти" https://osvita.ua/doc/files/news/935/93546/66e806fcb90e2017837434__1_.pdf (затверджений наказом МОН № 1225 від 29.08.2024).

**Основа література**

1. Абетка для директора (ДСЯО): https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
2. Модельні навчальні програми для 5-9 класів Нової української школи: https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/navchalni-programi/modelni-navchalni-programi-dlya-5-9-klasiv-novoyi-ukrayinskoyi-shkoli-zaprovadzhuyutsya-poetapno-z-2022-roku
3. «Нова українська школа» в 5–6-х класах: виклики впровадження / кол. авт.: І. Пасько, П.Бондаренко, В. Божинський; за ред. Галини Титиш; ГО «Смарт освіта». Київ. 2024. 190 с.: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1jjtL7xBtmn21vobn4Nd-Mr-49L_alYe_

**Додаткова література**

1. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2025 : https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2026/09/Ofitsijnyj-zvit_PISA-2025.pdf
2. Результати дослідження PISA (2018): http://testportal.gov.ua/2019/12/03/rezultaty-pisa-svoyeridnyj-dorogovkaz-dlya-pidvyshhennya-yakosti-natsionalnoyi-osvity/

3. Результати дослідження PISA (2022): https://testportal.gov.ua/pisa-2022-rezultaty-oprylyudneno/