**Комунальний заклад Львівської обласної ради**
**«Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»**

Кафедра освітньої політики

**Програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (директори, заступники директорів початкових шкіл)**

# «ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (ПОЧАТКОВА ШКОЛА)»

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 початкової школи) закладів освіти.

**Розроблено на основі типових програм:**
Програма для керівників ЗЗСО, які впроваджують стандарт базової 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.

**Рецензенти:**
Ольга Банах, страша наукова співробітниця кафедри педагогіки КЗ ЛОР «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти».

Лідія Андрушко, директорка Початкової школи “Світанок” Львівської міської ради.

## 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Актуальність програми:** необхідність цієї програми зумовлена тим, що новопризначений керівник закладу загальної середньої освіти має одночасно опановувати широкий спектр управлінських функцій і враховувати специфіку початкової школи як особливої ланки освіти, у якій закладаються основи подальшого навчання, розвитку та соціалізації дитини. Ефективне управління початковою школою потребує не лише знання нормативно-правових засад, а й розуміння вікових та індивідуальних потреб молодших школярів, принципів дитиноцентризму, академічної автономії, наступності освітнього маршруту та особливостей організації освітнього процесу. Водночас керівник має забезпечувати якість освіти, створювати безпечне й інклюзивне освітнє середовище, розвивати професійний потенціал педагогічної команди та вибудовувати партнерську взаємодію з батьками й громадою.
Особливої актуальності набуває формування у новопризначених керівників стратегічного та лідерського бачення розвитку початкової школи. Сучасний

керівник має вміти визначати пріоритети розвитку закладу, розробляти й реалізовувати стратегічні рішення, використовувати можливості освітньої програми для забезпечення якісного та дитиноцентричного навчання, організовувати професійний розвиток педагогів і підтримувати культуру співпраці та довіри.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення ці завдання доповнюються необхідністю забезпечення фізичної та психологічної безпеки, підтримки добробуту учасників освітнього процесу, розвитку стійкості школи та готовності до змін. Важливим є також використання цифрових та інноваційних управлінських інструментів, які дають змогу підвищувати ефективність управлінських процесів і професійного розвитку.

Програма спрямована на поєднання нормативної, управлінської та практичної підготовки новопризначених керівників, що особливо важливо на початку професійної діяльності. Її зміст охоплює ключові аспекти управління початковою школою: від правового статусу керівника, стратегічного планування та управління педагогічною діяльністю до організації освітнього процесу, оцінювання, формування читацької й математичної грамотності, розвитку партнерства, забезпечення безпеки та добробуту. Практична спрямованість програми дає можливість учасникам не лише опрацювати сучасні підходи до управління, а й адаптувати їх до власного закладу, визначити пріоритети його розвитку та спроєктувати конкретні управлінські рішення. Таким чином, програма створює основу для професійного становлення керівника, здатного ефективно управляти початковою школою та забезпечувати сприятливі умови для навчання, розвитку й добробуту кожної дитини.

**Цільова група:** новопризначені керівники закладів загальної середньої освіти (директори, заступники директорів початкових шкіл).

**Обсяг:** 120 годин (4 кредити ЄКТС).

**Особливості реалізації програми:** відсутні.

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

**Мета:** підготовка новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (початкових шкіл) 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:**

у результаті навчання на курсах слухач_ка:

- керується в управлінській діяльності нормативно-правовими актами в галузі освіти (А1.1);

- розробляє та втілює ефективну стратегію ЗЗСО (А2.2, А2.4), застосовуючи інноваційні практики (Д1) та впроваджуючи цифрові інструменти для підвищення ефективності управління (Д3.2);
- демонструє володіння лідерською та емоційно-етичною компетентностями (В1, В2), проєктує власну траєкторію професійного розвитку (Д2.2);
- 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 взаємопов'язаних модулів та 23 тем. Самостійна робота передбачає виконання низки практичних робіт і поступове формування «Управлінського портфоліо новопризначеного керівника початкової школи». Через виконання практичних робіт на завершення кожного модулю, а також підсумкової практичної роботи за результатам цілого курсу, буде сформовано набір практичних продуктів, адаптованих під заклад слухача курсів.
Інтерактивні лекції та практичні відбуваються через платформу Zoom. Практичні заняття відбуваються з застосуванням Google-документів та інших засобів для дистанційної колективної роботи. Матеріали курсу розміщено на на платформі дистанційної освіти КЗ ЛОР ЛОІППО (Moodle).
Підсумкові заходи передбачають очний круглий стіл та захист практичної роботи. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест.
Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 120 год, з них: 20 год – лекційні заняття, 76 год – практичні заняття, 24 год – самостійна робота (виконання практичних завдань), в тому числі – 2 год контрольні заходи (підсумкове тестування).

## Навчально-тематичний план

| Назва навчальних тем | Кількість годин | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Лекції | Практичні заняття | Самостійна робота | Контрольні заходи | Усього |
| **Модуль 1. Введення в роботу керівника початкової школи** | | | | | |
| 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 документів у роботі керівника ЗЗСО | | 4 | 2 | | **6** |
| Тема 1.4. Сучасні тенденції у сфері загальної середньої освіти | | 2 | | | |
| Разом за модулем | **2** | **12** | **2** | **0** | **16** |
| **Модуль 2. Стратегічне управління закладом початкової освіти** | | | | | |
| Тема 2.1. Стратегічне бачення розвитку початкової школи | | 4 | | | **4** |
| Тема 2.2. Освітня програма закладу початкової освіти як інструмент реалізації академічної автономії та дитиноцентричного підходу | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 2.3. Управління професійною діяльністю педагогів початкової школи | 2 | 4 | 2 | | **8** |
| Разом за модулем | **4** | **10** | **2** | **0** | **16** |
| **Модуль 3. Організація освітнього процесу в початковій школі** | | | | | |
| Тема 3.1. Особливості організації освітнього процесу в початковій школі | 2 | 2 | | | **4** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Тема 3.2. Індивідуальна траєкторія розвитку учня(учениці) у початковій школі | 2 | 2 | 2 | | **6** |
| Тема 3.3. Специфіка управління початковою школою як окремою ланкою освіти | | 4 | | | **4** |
| Разом за модулем | **4** | **8** | **2** | **0** | **14** |
| **Модуль 4. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії** | | | | | |
| Тема 4.1. Лідерська компетентність керівника початкової школи. Зовнішня комунікація початкової школи та її імідж | | 4 | 2 | | **6** |
| Тема 4.2. Громадянські цінності та культура діалогу: управління закладом освіти в демократичному суспільстві | | 2 | | | **2** |
| Тема 4.3. Педагогічне, соціальне та мережеве партнерство. Партнерство з батьками: управлінський вимір | 2 | 2 | | | **4** |
| Разом за модулем | **2** | **8** | **2** | **0** | **12** |
| **Модуль 5. Функціонування початкової школи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення** | | | | | |
| Тема 5.1. Принципи створення безпечних умов освітнього процесу в початковій школі | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 5.2. Психологічна підтримка учасників освітнього процесу. Адаптація, безпека, добробут, індивідуальні потреби дітей | 2 | 2 | | | **4** |
| Тема 5.3. Добробут школи. Проєктувальна компетентність керівника ЗЗСО | 2 | 2 | 2 | | **6** |
| Разом за модулем | **6** | **6** | **2** | **0** | **14** |
| **Модуль 6. Забезпечення власного безперервного професійного розвитку** | | | | | |
| Тема 6.1. Сучасні цифрові інструменти на допомогу управлінцю | | 4 | 2 | | **6** |
| Тема 6.2. Інноваційна компетентність керівника початкової школи | | 4 | | | **4** |
| Разом за модулем | **0** | **8** | **2** | **0** | **10** |

| Модуль 7. Актуальні питання в роботі керівника початкової школи | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Тема 7.1. Наступність і безперервність освітнього маршруту дитини. Управлінські інструменти | | 4 | 2 | | 6 |
| Тема 7.2. Управління оцінюванням у ЗЗСО: від нормативних вимог до методичного супроводу педагогів | 1 | 3 | | | **4** |
| Тема 7.3. Формування читацької грамотності як фундаментальної компетентності | | 4 | | | **6** |
| Тема 7.4. Ранкові зустрічі та корисні щоденні рутини як інструменти формування ключових компетентностей та наскрізних умінь | | 4 | | | **4** |
| Тема 7.5. Формування математичної грамотності через сучасне конструювання уроку | 1 | 3 | | | |
| Підсумкова практична робота «Що після цього курсу я зміню або розвиватиму у своїй початковій школі?» | | | 6 | | **6** |
| Круглий стіл “Початкова школа як особливе освітнє середовище: управлінські рішення керівника” | | 6 | | | **6** |
| Разом за модулем | **2** | **24** | **8** | **0** | **34** |
| Підсумкові заходи | | | | **4** | **4** |
| **Усього** | **20** | **76** | **20** | **4** | **120** |

## 3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### Модуль 1. Введення в роботу керівника початкової школи

### Інтеграційно-організаційне заняття

Реєстрація учасників і детальне ознайомлення з регламентом та правилами навчання на курсі. структура та очікувані 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. Стратегічне управління закладом початкової освіти**

**Тема 2.1. Стратегічне бачення розвитку початкової школи**

Організаційна культура початкової школи: спільні цінності, норми, традиції та моделі взаємодії. Її вплив на якість освітнього процесу, розвиток і психологічне благополуччя учнів та педагогів. Самодіагностика організаційної культури: традиції, усталені практики, негласні правила, сильні сторони та зони розвитку.
Формування спільного бачення розвитку початкової школи. Визначення цінностей і пріоритетів розвитку з урахуванням потреб учнів, педагогів і батьків. Механізми творення культури підтримки, довіри та співпраці. Роль керівника у формуванні організаційної культури та фасилітації змін. Організаційна культура як ресурс стійкості початкової школи в кризових умовах.

**Тема 2.2. Освітня програма закладу початкової освіти як інструмент реалізації академічної автономії та дитиноцентричного підходу**

Освітня програма закладу початкової освіти як інструмент забезпечення якості освіти, реалізації академічної автономії та дитиноцентричного підходу. Принципи розроблення освітньої програми з урахуванням вікових та індивідуальних потреб молодших школярів, освітніх потреб учнів і можливостей закладу. Структура та зміст освітньої програми початкової школи. Можливості закладу та педагогів у визначенні змісту, форм і способів організації освітнього процесу.
Освітня програма як інструмент створення безпечного, підтримувального та мотивувального освітнього середовища. Урахування інтересів і потреб учнів, педагогів та батьків під час її розроблення та реалізації. Пошук управлінських рішень для забезпечення гнучкості освітньої програми та якісної реалізації Державного стандарту початкової освіти.

**Тема 2.3. Управління професійною діяльністю педагогів початкової школи**

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. Організація освітнього процесу в початковій школі**

**Тема 3.1. Особливості організації освітнього процесу в початковій школі**

Освітнє середовище початкової школи як фактор розвитку дитини. Врахування вікових та психологічних особливостей молодших школярів при організації освітнього процесу, потреби дитини в безпеці, русі, грі, емоційній підтримці. Організація навчальної діяльності та режиму дня: поєднання навчання, розвитку, гри та практичної діяльності в процесі навчання. Адаптація першокласників і забезпечення наступності між етапами навчання. Організація взаємодії педагогів, батьків і фахівців супроводу. Створення безпечного, доступного та підтримувального середовища. Управлінські рішення, які забезпечують якість освітнього процесу.

**Тема 3.2. Індивідуальна траєкторія розвитку учня (учениці) у початковій школі**

Індивідуальні освітні потреби та можливості кожної дитини. Педагогічне спостереження як інструмент відстеження розвитку дитини, виявлення сильних сторін, труднощів і потреб учня. Індивідуалізація та диференціація освітнього процесу. Взаємодія вчителя, батьків та інших фахівців з метою підтримка дітей з різними освітніми потребами. Формувальне оцінювання як інструмент підтримки індивідуального поступу кожної дитини. Роль керівника у створенні сучасної системи оцінювання та супроводу індивідуального розвитку дитини.

**Тема 3.3. Специфіка управління початковою школою як окремою ланкою освіти**

Особливості управління початковою школою, баланс між академічними результатами, розвитком і благополуччям дитини. Професійною взаємодія педагогів початкової школи та роль керівника у організації командної роботи та розподілі відповідальностей закладу початкової освіти. Управління адаптаційними процесами, по. Моніторинг якості освітнього процесу в початковій школі, управлінські рішення на основі даних про розвиток і

навчальні результати учнів. Роль керівника у забезпеченні цілісності освітнього маршруту дитини.

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

**Тема 4.1. Лідерська компетентність керівника початкової школи. Зовнішня комунікація початкової школи та її імідж**

Керівник початкової школи: менеджер чи лідер? - управління щоденною діяльністю та лідерство змін. Роль керівника у формуванні спільноти закладу початкової освіти. Лідерська позиція та управлінська відповідальність керівника початкової школи. Довіра як основа лідерства.
Керівник - головний комунікатор закладу освіти. Роль керівника у побудові іміджу початкової школи: які пріоритети ставить керівник. Комунікація і взаємодія закладу освіти із громадою: цільова аудиторія.

**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. Партнерство з батьками: управлінський вимір**

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. Функціонування початкової школи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення**

**Тема 5.1. Принципи створення безпечних умов освітнього процесу в початковій школі**

Безпечне освітнє середовище початкової школи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Нормативні та організаційні вимоги до забезпечення фізичної, мінної, пожежної, інформаційної та кібербезпеки

учасників освітнього процесу. Особливості організації освітнього процесу під час повітряних тривог, перебування в укритті та інших надзвичайних ситуацій з урахуванням вікових потреб молодших школярів. Управлінські алгоритми реагування на ризики та кризові ситуації. Розбудова культури безпеки в початковій школі: формування у дітей навичок безпечної поведінки, взаємодія з батьками та відповідальність усіх учасників освітнього процесу. Оцінювання безпекових ризиків і планування заходів із підвищення стійкості та готовності закладу до кризових ситуацій.

**Тема 5.2. Психологічна підтримка учасників освітнього процесу. Адаптація, безпека, добробут, індивідуальні потреби дітей**

Психологічна безпека та добробут як складові якісного освітнього середовища початкової школи в умовах воєнного стану та відновлення. Вікові особливості реагування молодших школярів на стресові та кризові ситуації, потреби дітей в адаптації, передбачуваності, підтримці та відчутті безпеки. Управлінські підходи до створення атмосфери довіри й підтримки, виявлення індивідуальних потреб дітей та організації відповідного педагогічного супроводу. Підтримка педагогічних працівників і профілактика професійного виснаження. Взаємодія керівника, педагогів, психологічної служби, батьків та інших фахівців у забезпеченні психологічного благополуччя дитини. Організація системи підтримки та маршрутизації у випадках, що потребують залучення фахівців.

**Тема 5.3. Добробут школи. Проєктувальна компетентність керівника ЗЗСО**

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.
Проєктувальна компетентність (ГЗ) як здатність використовувати технології проєктування в управлінській діяльності.

**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.

Генеративний штучний інтелект та мультимодальні моделі ШІ: можливості та обмеження. ШІ як асистент управлінця.

**Тема 6.2. Інноваційна компетентність керівника початкової школи**

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 7. Актуальні питання в роботі керівника початкової школи**

**Тема 7.1. Наступність і безперервність освітнього маршруту дитини. Управлінські інструменти**

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. 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.

**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. Формування читацької грамотності як фундаментальної компетентності**

Читацька грамотність як фундаментальна компетентність. Роль читацької грамотності у формуванні ключових компетентностей учнів початкової та базової школи. Вплив навчальних матеріалів і стратегій оцінювання на читацьку грамотність. Методики та підходи до розвитку читацької грамотності у початковій школі. Дієві технології: «Крісло автора». Стратегії використання різнорівневих завдань для підтримки читання. Розробка диференційованих завдань для розвитку читацької грамотності Створення умов для обговорення та аналізу прочитаних текстів. Використання стратегій критичного мислення в процесі читання. Оцінювання читацької грамотності: формувальне оцінювання та зворотний зв'язок. Моделювання процесу оцінювання: розробка критеріїв для оцінки рівня читацької грамотності та надання зворотного зв'язку учням і батькам.

**Тема 7.4. Ранкові зустрічі та корисні щоденні рутини як інструменти формування ключових компетентностей та наскрізних умінь**

Ранкова зустріч як інструмент створення безпечної, доброзичливої та підтримувальної атмосфери в класі. Структура та принципи проведення ранкової зустрічі. Розвиток комунікативних, соціальних, емоційних та інших ключових компетентностей і наскрізних умінь через щоденні взаємодії та спільні активності. Практика проведення ранкових зустрічей та рефлексія.
Дієві технології та прийоми для організації ранкової зустрічі й повсякденного життя класу: «Дитина тижня», «Шумомір» та ін. Корисні щоденні рутини: «Правила», «Щоденні 3», «Щоденні 5», «Ролі», «Щоденник вражень», «Екран настрою», «Коло вибору». Рутини як засіб розвитку самостійності, відповідальності, саморегуляції, уміння співпрацювати, робити вибір і рефлексувати.
Моделювання та проведення фрагментів ранкової зустрічі; добір і адаптація щоденних рутин відповідно до віку, потреб та особливостей класу; визначення компетентностей і наскрізних умінь, які розвиває кожна рутина; рефлексія щодо ефективності використаних практик.

**Тема 7.5. Формування математичної грамотності через сучасне конструювання уроку**

Сутність поняття “математична грамотність”. Стан сформованості математичної грамотності учнів середньої школи відповідно до українських та міжнародних досліджень. Засоби роботи з розвитком математичної грамотності на рівні початкової та базової середньої освіти. Зміни підходів до конструювання уроків математичної галузі відповідно до вимог НУШ та задля розвитку математичної грамотності учнів.

**Круглий стіл “Початкова школа як особливе освітнє середовище: управлінські рішення керівника”**

Особливості управління початковою школою як середовищем, орієнтованим на потреби, безпеку, добробут і розвиток молодших школярів. Ключові управлінські рішення керівника щодо створення дитиноцентричного, безпечного, підтримувального та компетентнісно орієнтованого освітнього середовища. Узгодження стратегічного бачення, освітньої програми, організаційної культури, професійної взаємодії педагогів та щоденних практик початкової школи.
Аналіз професійних здобутків і змін у власних управлінських підходах; визначення рішень і практик, які можуть бути впроваджені у власному закладі. Траєкторія подальшого професійного розвитку керівника початкової школи.
Презентація учасниками власних управлінських рішень / мініпланів змін для початкової школи; взаємний обмін досвідом, обговорення можливих викликів і шляхів їх подолання. Визначення пріоритетів подальшого професійного зростання. Рекомендації щодо вдосконалення змісту та організації курсу.

**Підсумкова практична робота «Що після цього курсу я зміню або розвиватиму у своїй початковій школі?»**
Практичне завдання спрямоване на підсумовування та синтез практичних завдань модулів. Результати виконаного підсумкового завдання презентуються під час круглого столу.

**Контрольні заходи:**
**Підсумкове тестування**
Підсумкове тестування за темами курсу. Тестові запитання з однією правильною відповіддю.

**Рефлексія**
Самооцінювання. Рефлексія над результатами курсу. Оцінювання ефективності курсу.

**3.1 Орієнтовний перелік практичних завдань**

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. **Розробка або удосконалення іміджу початкової школи:** слухачі аналізують поточний імідж закладу освіти, його візію, цінності та конкурентні переваги в громаді. Учасники формують ключові меседжі для батьків і канали комунікації. Практичним результатом є медіаплан просування закладу початкової освіти.
4. **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.
5. **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.
6. **Моделювання та розробка (удосконалення) Проєкту Освітньої програми закладу освіти**: слухачі здійснюють аудит діючої освітньої програми їхнього закладу освіти та визначають, які зміни потрібно внести в контексті отриманих під час навчання на курсі знань.

## 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Нормативно-правові документи

1. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 5.09.2017 р.: URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/2145-19
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: 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

4. Державний стандарт початкової освіти (2025): https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1810-2025-%D0%BF#Text
5. Професійний стандарт за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti?fbclid=IwAR1qHoY--PVVbTeMcFUWHMyqJAQ5MeFcIgX5nFHI8xFVq-W7c7-ZsXkQ8FI
6. 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).
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.

**Основа література**

1. Абетка для директора (ДСЯО) - https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
2. Готтман Джон, Деклер Джоан. Емоційний інтелект у дитини. Видавництво Vivat, 2022.
3. Кові Шон. 7 звичок щасливих дітей. Видавництво Старого Лева, 2021.
4. Руда Оксана, Гніда Тетяна. Як допомогти учням і батькам у часи війни. Київ, 2023: https://nushub.org.ua/resource/posibnyk-yak-dopomogty-uchnyam-i-batkam-u-chasy-vijny/

**Додаткова література**

1. Матеріали від The LEGO Foundation: https://loippo.lviv.ua/nush-1-4/
2. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2025 : https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2026/09/Ofitsijnyj-zvit_PISA-2025.pdf
3. Результати дослідження PISA (2018): http://testportal.gov.ua/2019/12/03/rezultaty-pisa-svoyeridnyj-dorogovkaz-dlya-pidvyshhennya-yakosti-natsionalnoyi-osvity/
4. Результати дослідження PISA (2022): https://testportal.gov.ua/pisa-2022-rezultaty-oprylyudneno/