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

Кафедра освітньої політики

Програма підвищення кваліфікації керівників (директорів, заступників директорів) закладів позашкільної освіти

«УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ»

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:

Коцовська Олександра, методист кабінету координаційно-методичної роботи комунального закладу Львівської обласної ради «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, **Лоїк Галина**, завідувач кафедри освітньої політики, кандидат педагогічних наук, **Єфімова Світлана**, старший викладач кафедри практичної психології та інклюзивної освіти, **Новикова Ніна**, професор кафедри природничо-математичної освіти, доктор педагогічних наук, **Сливка Євгенія**, старший викладач кафедри освітньої політики, **Чушак Христина**, доцент кафедри освітньої політики, кандидат політичних наук.

Напрям підвищення кваліфікації:

Актуальні питання управлінської компетентності керівників закладів позашкільної освіти (далі - ЗПО) для забезпечення надання якісних освітніх послуг у позашкіллі в умовах сучасних викликів.

Розроблено на основі :

Програма розроблена з урахуванням актуальних стратегічних орієнтирів розвитку позашкільної освіти та сучасних підходів до професійного розвитку керівників закладів освіти відповідно до Концепції розвитку позашкільної освіти на 2025-2030 роки, затвердженої наказом МОН України від 02.10.2025 № 1314, за темами згідно з запитами керівників ЗПО.

Термін дії програми: з 01.01.2027 року до 31.12.2027 року

Рецензенти:

Турицяя Ольга, завідувачка кафедри природничо-математичної освіти Комунального закладу Львівської обласної ради «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, кандидат педагогічних наук;

Шинаровська Олена, виконавча директорка БО «Центр освітніх ініціатив».

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми

Актуальність програми зумовлена проведенням системної реформи освіти в Україні на засадах децентралізації державної влади та передачі управлінських повноважень органам місцевого самоврядування територіальних громад в умовах сучасних суспільних трансформацій та безпекових ризиків. Позашкільна освіта є невід'ємною складовою системи освіти, що забезпечує всебічний розвиток особистості, формування її творчих здібностей, громадянської позиції та підготовку до свідомого життя. Децентралізація управління освітою та автономія закладів позашкільної освіти, належить до основних напрямів державної освітньої політики, що спрямована на підвищення якості освітніх послуг у позашкіллі та задоволення освітніх потреб жителів територіальних громад.

За цих умов управлінська діяльність вимагає оперативного реагування на сучасні виклики, а керівник ЗПО має виступати антикризовим менеджером, лідером змін та інновацій, організатором психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу, а не лише бути адміністратором.

Практико-орієнтований характер програми передбачає, що отримані знання не залишаться тільки теоретичним надбанням, але й будуть успішно інтегровані в практику управлінської діяльності керівника. Значне місце в програмі надається розгляду, обговоренню та творчому опрацюванню актуальних питань сучасних управлінських практик. Таким чином, реалізація програми сприятиме розширенню управлінського мислення, професійному розвитку та підвищенню управлінської компетентності керівника ЗПО щодо забезпечення адаптації діяльності закладу освіти до змінних умов і надання якісної позашкільної освіти.

Цільова група: керівники (директори, заступники директора) закладу позашкільної освіти

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

Особливості реалізації програми : немає

Форма (форми) підвищення кваліфікації: очно-дистанційна

Мета підвищення кваліфікації: підвищення рівня професійного розвитку та управлінської компетентності керівників ЗПО (директорів, заступників директорів) щодо забезпечення стійкості, надання якісної позашкільної освіти в умовах сучасних викликів відповідно до основних напрямів державної освітньої політики, вимог чинного законодавства та нормативно-правових актів у сфері освіти, зокрема позашкільної освіти,

освітніх потреб здобувачів позашкільної освіти та жителів територіальних громад .

Завдання підвищення кваліфікації:

- забезпечити розвиток професійних компетентностей керівника закладу освіти;
- сформувати практичні вміння та навички запровадження елементів STEM-освіти в освітню діяльність ЗПО;
- підготувати слухачів до визначення ознак власного ресурсного стану та виснаження, застосування практик емоційної саморегуляції та відновлення, індивідуальними способами професійної стійкості та профілактики вигорання;
- ознайомити з вербальними та невербальними ознаками уважного слухання, типами слухання, практиками застосування активного слухання та сильних запитань для розбудови довіри в закладі освіти;
- сприяти підвищенню ролі керівника у творенні та розвитку корпоративної культури ЗПО;
- формувати навички розроблення та впровадження локальних документів ЗПО;
- актуалізувати практичні навички та вміння з організації та проведення презентаційних заходів результатів надання якісних освітніх послуг з позашкільної освіти;
- поглибити знання вимог чинних законодавчих і нормативно-правових документів у сфері освіти та позашкільної освіти щодо державно-громадського управління ЗПО в умовах автономії, надати практичні рекомендації щодо їх застосування.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться

А1. Нормативно-правова компетентність;
А2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти;
В1. Лідерська
В2. Емоційно-етична компетентність;
В3. Компетенція педагогічного, соціального та мережевого партнерства;

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

- володіє практичними вміннями та навичками запровадження елементів STEM-освіти в освітню діяльність ЗПО;
- уміє розпізнати основні ознаки професійного вигорання, визначити власні ознаки виснаження та ресурсного стану, застосовувати практики емоційної саморегуляції та відновлення;
- формує та розбудовує корпоративну культуру закладу освіти, застосовує активне слухання й сильні запитання для розбудови довіри в закладі освіти;
- демонструє вміння презентувати результати якісних освітніх послуг шляхом проведення різноманітних заходів;

- знає та вміє застосовувати вимоги законодавчих і нормативно-правових актів щодо управління ЗПО в умовах автономії, здатний налагодити співпрацю з органами самоврядування ЗПО.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання розглядається як засіб одержання зворотної інформації про результативність підвищення кваліфікації та здійснюється на засадах об'єктивності, прозорості та відповідності очікуваним результатам. Оцінювання вербальне.

Контроль за знаннями слухачів проводиться послідовно й систематично: на лекціях — експрес-контроль, що передбачає постановку конкретних питань за темою, на практичних заняттях — індивідуальне та фронтальне опитування, виконання завдань.

На етапі завершення навчання передбачено підсумковий тест за завданнями з усіх модулів із 15 запитань. Максимальна кількість балів за тест — 30 балів, прохідний бал — 20.

Підсумкова оцінка за курс в документі про підвищення кваліфікації відображається за шкалою: «Зараховано» / «Не зараховано».

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

Зміст програми підвищення кваліфікації має модульну структуру й складається з 6 взаємопов'язаних тематичних модулів. Навчальний процес інтегрує теоретичну підготовку, практичну діяльність, самостійну роботу слухачів.

Теоретична складова (лекційні заняття) спрямована на ознайомлення слухачів із концептуальними змінами в освіті, зокрема позашкільній освіті, та нормативно-правовими, науково-методичними засадами інновацій в управлінській діяльності ЗПО.

Практична робота орієнтована на набуття прикладних умінь та навичок. Упродовж навчання слухачі послідовно виконують практичні завдання до кожного модуля.

Самостійна робота передбачає аналіз змістової частини програми, опрацювання чинних нормативно-правових документів, методичних і наукових джерел, вибір ефективних форм і способів демонстрації якісних освітніх послуг для різних напрямів позашкільної освіти.

Контрольні заходи проводяться послідовно та систематично. Поточний контроль здійснюється під час практичних занять. На етапі завершення навчання передбачено підсумковий контроль у формі тестування, що містить 15 тестових завдань, та охоплює матеріал усіх модулів програми. Максимальна кількість балів за підсумковий тест становить 30 балів, прохідний мінімум — 20 балів.

Слухачі, які повністю виконали навчальний план та успішно пройшли поточний і підсумковий контроль, отримують документ про підвищення кваліфікації (сертифікат).

Загальний розподіл годин за видами навчальної діяльності (усього 30 годин): лекційні заняття — 8 год; практична робота — 20 год; підсумкова робота — 2 год.

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	**Практичні заняття**	**Самостійна робота**	**Контрольні заходи**	**Усього**
МОДУЛЬ 1. STEM-освіта в позашкіллі: від ідеї до системного впровадження					
Тема 1.1. Стратегія та управління STEM-напрямом у закладі позашкільної освіти	1				1
Тема 1.2. Розробка дорожньої карти (Roadmap) впровадження STEM у власному закладі		3			3
Разом за модулем	**1**	**3**			**4**
МОДУЛЬ 2. Особистісні ресурси керівника: профілактика професійного вигорання					
Тема 2.1. Професійне вигорання керівника: як розпізнати перші ознаки	1				1
Тема 2.2. Особистісні ресурси керівника: як підтримувати та відновлювати себе		3			3
Разом за модулем	**1**	**3**			**4**
МОДУЛЬ 3. Комунікативна компетентність демократичного керівника: слухання, запитання та конструктивний діалог					
Тема 3.1. Активне слухання як інструмент розбудови довіри в закладі позашкільної освіти		2			2
Тема 3.2. Мистецтво сильних запитань		2			2
Разом за модулем		**4**			**4**
МОДУЛЬ 4. Корпоративна культура ЗПО: від спільних цінностей до командної ефективності					
Тема 4.1. Цінності та основа корпоративної культури ЗПО	1				1
*Тема 4.2.*Командна взаємодія та середовище	1				1
Тема 4.3. Практикум: створення корпоративної		2			2

культури ЗПО					
Разом за модулем	**2**	**2**			**4**
МОДУЛЬ 5. Якість освітніх послуг з позашкільної освіти: практичні результати					
Тема 5.1. Демонстрація досягнень працівників і вихованців ЗПО за напрямами позашкільної освіти.			3		3
Тема 5.1. Ознайомлення з діяльністю закладів позашкільної освіти Львівської обласної ради та м. Львова.			1		1
Разом за модулем			**4**		**4**
МОДУЛЬ 6. Державно-громадське управління ЗПО в умовах автономії					
Тема 6.1. Управління ЗПО в умовах автономії	1				1
Тема 6.2. Фінансова автономія: можливості та виклики. Покроковий алгоритм дій .		2			2
Тема 6.3. Самоврядування в ЗПО: система та правові засади .	1				1
Тема 6.4. Співпраця керівника з органами самоврядування ЗПО. Практики управління: від аналізу наявних структур до дорожньої карти керівника.		2			2
Разом за модулем	**2**	**4**			**6**
Підсумки курсу (тест). Рефлексія				2	**2**
Усього	**8**	**16**	**4**	**2**	**30**

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. STEM-освіта в позашкіллі: від ідеї до системного впровадження

Тема 1.1. Стратегія та управління STEM-напрямом у закладі позашкільної освіти

STEM у сучасних реаліях. Еволюція підходів: від STEM до STEAM (Arts) та STREAM (Reading/Writing). Позашкілля як ідеальне середовище для STEM (відсутність жорстких рамок шкільної програми, гнучкість, проєктний підхід). Успішні кейси вітчизняних і зарубіжних ЗПО.

Інфраструктура: простір та обладнання ЗПО. Як виглядає сучасна STEM-лабораторія (зонування, безпека). Базовий, середній та просунутий рівні обладнання (від конструкторів і картону до 3D-принтерів, робототехніки та VR-окулярів). "Low-cost STEM": як розпочати без мільйонних бюджетів (використання смартфонів учнів, безкоштовного програмного забезпечення, підручних матеріалів).

Кадровий дефіцит та його подолання. Пошук викладачів: студенти технічних ВНЗ, айтішники-волонтери, перекваліфікація вчителів праці/інформатики/фізики. Мотивація та утримання STEM-педагогів у бюджетній сфері. Програми підвищення кваліфікації та менторство.

Тема 1.2. Розробка дорожньої карти (Roadmap) впровадження STEM у власному закладі

Експрес-аудит (SWOT-аналіз) закладу позашкільної освіти: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Проєктування освітньої послуги. Складання Дорожньої карти (Roadmap) впровадження STEM у власному закладі на 1 рік (у вигляді таблиці або діаграми Ганта). Пітчинг проєктів та зворотний зв'язок.

МОДУЛЬ 2. Особистісні ресурси керівника: профілактика професійного вигорання

Тема 2.1. Професійне вигорання керівника: як розпізнати перші ознаки

Професійне вигорання: поняття, основні прояви та чинники ризику. Втома від співчуття: ознаки та вплив на професійну діяльність керівника. Вторинна травматизація: прояви та ризики в умовах тривалого стресу. Виснаження особистісних ресурсів: емоційні, фізичні та поведінкові сигнали

Тема 2.2. Особистісні ресурси керівника: як підтримувати та відновлювати себе

Самодіагностика власного ресурсного стану. Практики емоційної саморегуляції та відновлення. Особистісні ресурси та багатовимірна модель BASIK Ph. Власна система ресурсів керівника: що допомагає мені зберігати професійну стійкість.

МОДУЛЬ 3. Комунікативна компетентність демократичного керівника: слухання, запитання та конструктивний діалог

Тема 3.1. Активне слухання як інструмент розбудови довіри в закладі позашкільної освіти

Вступ до теми. Коротка комунікаційна практика з осмисленням. Практикум «Слухання та неслухання в управлінській діяльності». Рольова гра. Вербальні та невербальні ознаки уважного слухання. Активне слухання як інструмент розбудови довіри в закладі позашкільної освіти. Слухання та блокатори сприйняття. Практикум. Типи слухання: від оціночного до емпатійного.

Тема 3.2. Мистецтво сильних запитань

Розбір прикладів маніпулятивних, директивних та звинувачувальних запитань (аналіз первинних реакцій та захисних бар'єрів). Трансформація запитань. Як запитувати так, щоб хотілося відповісти? Практикум.

Конструктивний зворотний зв'язок та інтеграція опрацьованих інструментів. Моделі зворотного зв'язку. Проведення короткої управлінської бесіди. Практикум у малих групах із застосуванням активного слухання та сильних запитань.

Підсумки. Аналіз «пасток» у комунікації керівника. Як під час комунікації мінімізувати вплив власного «авторитарного контролю» в умовах стресу та дефіциту часу.

МОДУЛЬ 4. Корпоративна культура ЗПО: від спільних цінностей до командної ефективності.

Тема 4.1. Цінності та основа корпоративної культури закладу.

Сутність та специфіка корпоративної культури в ЗПО. Формування ціннісного поля: місія, візія та ключові цінності закладу. Роль керівника у формуванні та трансляції корпоративної культури.

Тема 4.2 .Командна взаємодія та середовище.

Психологічна безпека, довіра та відчуття приналежності як основи командної ефективності. Комунікаційна культура: внутрішні правила, зворотний зв'язок і конструктивна робота з конфліктами. Залученість та лідерство: як перетворити цінності на щоденні командні практики.

Тема 4.3. Практикум: створення корпоративної культури ЗПО.

Визначення ключових цінностей ЗПО. Формування бажаного портрета корпоративної культури. Створення «Кодексу корпоративної культури». Визначення командних правил і практик взаємодії. Розроблення плану розвитку корпоративної культури на 6–12 місяців. Визначення критеріїв, за якими можна оцінювати зміни корпоративної культури.

МОДУЛЬ 5. Якість освітніх послуг із позашкільної освіти: практичні результати

Тема 5.1. Демонстрація досягнень працівників і вихованців ЗПО за напрямами позашкільної освіти.

Проведення майстер-класів, практичних занять, творчих майстерень, лабораторій, музейних презентацій, оглядових екскурсій, виставкових експозицій творчих робіт, тощо на базі різних локацій ЗПО відповідно до напрямів позашкільної освіти: дослідницько-експериментальний, науково-технічний, військово-патріотичний, еколого-натуралістичний, туристсько-краєзнавчий, соціально-реабілітаційний.

Тема 5.2. Ознайомлення з діяльністю закладів позашкільної освіти Львівської обласної ради та м. Львова.

Презентації навчальних програм, методичних рекомендацій, навчальних посібників іншої навчальної літератури. Творчі зустрічі. Обмін досвідом. Представлення результатів позашкільної освіти за художньо-естетичним напрямом: виступ вихованців і творчих колективів.

МОДУЛЬ 6. Державно-громадське управління ЗПО в умовах автономії

Тема 6.1. Управління ЗПО в умовах автономії

Децентралізація управління освітою та сучасна система управління освітою в Україні. Розмежування управлінських повноважень у сфері освіти: органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Співпраця ЗПО з органами місцевого самоврядування - засновниками ЗПО комунальної форми власності. Установчі документи та реєстрація ЗПО.

Поняття автономія ЗПО, її складові: академічна, організаційна, кадрова, фінансова. Система управління ЗПО: повноваження керівника, педагогічної ради, вищого колегіального органу самоврядування.

Тема 6.2. Фінансова автономія: можливості та виклики. Покроковий алгоритм дій

Механізм фінансування освіти в Україні. Бюджетна децентралізація фінансування позашкільної освіти: місцеві бюджети територіальних громад.

Фінансова автономія ЗПО: основні фінансові документи, бюджетне фінансування, джерела власних доходів. Порядок підготовки та затвердження річного кошторису доходів і видатків. Аналіз використання коштів. Оприлюднення результатів фінансово-господарської діяльності.

Перелік платних послуг та порядок їх надання. Робота в групах: аналіз наявних ресурсів і вибір платних послуг, які може надавати власний заклад освіти.

Групове опрацювання покрокового алгоритму переходу на фінансову автономію. Вибір оптимального способу організації бухгалтерського обслуговування власного закладу.

Тема 6.3. Самоврядування в ЗПО: система та правові засади.

Система самоврядування ЗПО: види органів, їх правовий статус, розмежування повноважень (самоврядування працівників, батьківське та учнівське самоврядування).

Нормативно-правові засади діяльності органів самоврядування ЗПО: Закони України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», Положення про позашкільний навчальний заклад, статут закладу. Межі управлінських повноважень керівника у взаємодії з органами самоврядування: питання обов'язкового колегіального розгляду, дорадчі та вирішальні рішення, процедура їх ухвалення й документування.

Особливості самоврядування у позашкіллі: добровільність участі, різновікові учнівські колективи, батьківські спільноти гуртків, ризики імітаційних структур.

Тема 6.4. Співпраця керівника з органами самоврядування ЗПО.

Практика управління: від аналізу наявних структур

до дорожньої карти керівника

Побудова карти самоврядування власного закладу: інвентаризація наявних органів, аналіз ухвалених ними рішень за рік, виявлення формальних та дієвих структур. Аналіз спірних управлінських ситуацій щодо розподілу повноважень (розподіл стимулюючих виплат, зміна графіка роботи гуртків, використання благодійних внесків).

Робота в групах: опрацювання кейсів типових конфліктів співпраці керівника з органами самоврядування (формальне голосування педради, втручання батьківського комітету в кадрові питання, вигорання учнівського активу, бездіяльність загальних зборів колективу).

Розроблення індивідуальної дорожньої карти розвитку одного з органів самоврядування закладу на три місяці: обсяг делегованих повноважень, ресурсне забезпечення, процедура фіксації рішень, критерії результативності.

Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Провести експрес-аудит готовності власного ЗПО до впровадження STEM.
2. Запропонувати одну STEM - послугу у власному закладі.
3. Здійснити самодіагностику власного ресурсного стану.
4. Оцінити власну систему ресурсів керівника.
5. Трансформувати запитання у сильні запитання.
6. Проаналізувати «пастки» у комунікації керівника.
7. Визначити ключові цінності власного ЗПО, командні правила і практики взаємодії.
8. Розробити план розвитку корпоративної культури закладу на 6-12 місяців.
9. Запропонувати платні послуги, що може надавати власний ЗПО (одну, кілька).
10. Обрати оптимальний спосіб бухгалтерського обслуговування власного закладу.
11. Скласти карту самоврядування власного закладу та визначити дієві та формальні органи самоврядування.
12. Розробити план розвитку одного з органів самоврядування закладу на три місяці.

Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Основні положення Концепції розвитку позашкільної освіти на 2025-2030 роки.

2. Ефективні форми і способи демонстрації якісних освітніх послуг для різних напрямів позашкільної освіти (майстер-класи, творчі майстерні, лабораторії, презентації, виставкові експозиції творчих робіт тощо)

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII (зі змінами).
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

2. Закон України «Про позашкільну освіту» від 22 червня 2000 року №1841-III (зі змінами).
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14/ed20241115#Text

3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX . Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст.226.
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text

4. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010р. № 2456-VI (зі змінами) – Режим доступу : https://zakon/rada.gov.ua/laws/show/2456-17

5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав.1997р. №280/97-ВР (із змінами і доповненнями) – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%DO%B2%D1%80

6. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 травня 2001 року №433 «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад» (зі змінами)
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-%D0%BF#Text

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08. 2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» (зі змінами).
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text
URL:https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shodo-viyavlennya-reaguvannya-na-vipadki-domashnogo-nasilstva-i-vzayemodiyi-pedagogichnih-pracivnikiv-iz-inshimi-organami-ta-sluzhbami

8. Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.01.2021 р. № 131-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2021-р (дата звернення: 05.09.2026).

9. Про схвалення Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 960-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-р (дата звернення: 05.09.2026).

10. Наказ МОН України від 02.10.2025 №1314 “Про затвердження Концепції розвитку позашкільної освіти на 2025-2030 роки» URL: https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-kontseptsii-rozvytku-pozashkilnoi-osvity

Основна література

1. Бойко С. В. Інтеграція формальної та неформальної освіти через STEM-проєкти. Позашкілля. 2022. № 1. С. 12–16.
2. Василашко І. П., Патрикєєва О. О., Лозовий В. О. STEM-освіта: впровадження у практику роботи закладу освіти : навч.-метод. посіб. Київ : Літера ЛТД, 2021. 144 с.
3. Герман Дж. Травма і шлях до одужання / пер. з англ. – Львів : Видавництво Старого Лева, 2022.
4. Гірник Г. М. Профілактика та подолання синдрому професійного вигорання у керівників малокомплектних закладів загальної середньої освіти. Матеріали І Міжнародних педагогічних читань пам'яті. Є. М. Хрикова, 2025.
5. Гринюк О. С. Організація роботи STEM-гуртка в закладі позашкільної освіти: практичний аспект. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 2021. Вип. 2. С. 45–51.
6. Компас - посібник з освіти в галузі прав людини за участі молоді, розділ «Громадянство та участь»: https://www.coe.int/uk/web/compass/citizenship-and-participation
7. Коршунова О. В., Гущина Н. І. STEM-орієнтований підхід до навчання формальної і неформальної освіти : метод. рекомендації. Київ : ІМЗО, 2019. 96 с.
8. Коцовська О. С. Управління освітою в об'єднаних територіальних громадах: нормативно-правовий аспект / О. С. Коцовська // Публічне управління XXI століття : традиції та інновації [Текст]: зб. тез XVII Міжнар. наук. конгресу 27 квітні 2017 р. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. – С. 247-251.
9. Коцовська О. С. Спроможність об'єднаних територіальних громад Львівщини щодо надання якісних освітніх послуг: фінансовий аспект / О. С. Коцовська // Проблеми розвитку публічного управління в Україні [Текст]: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України. (12-13 квітня 2018 р., м. Львів)./ за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – С. 264-267.
10. Коцовська О. С. Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад і якісна освіта / О. С. Коцовська // Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід [Текст]: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 27 жовт.2017 р.) – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – С. 16-18.
11. Кушнір Р. Книга запитань. Коло, 2013. 128 с.

12. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. - Харків : Видавнича група «Основа», 2020. 160 с.
13. Методичні рекомендації щодо розвитку STEM-освіти в закладах загальної середньої та позашкільної осавіти у 2025\2026 навчальному році: додаток до листа ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» від 18.07.2025 № 21/08-624 (режим доступу: https://imzo.gov.ua/)
14. Патрикєєва О. О. Роль закладів позашкільної освіти у формуванні STEM-середовища. Рідна школа. 2020. № 3-4. С. 34–38.
15. Позашкільна освіта: виклики та інновації (в контексті розвитку STEM-освіти) : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 трав. 2021 р.) / Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді. Київ : НЕНЦ, 2021. 215 с.
16. Психосоціальна допомога в роботі з кризовою особистістю : навчальний посібник / наук. ред. та керівник проблем. групи – Л. М. Вольнова. – К. , 2012. – 275 с.
17. Фінансова автономія закладу освіти та централізована бухгалтерія: розпочати слід вже зараз. Розповідаємо, як розподіляються повноваження та що змінюється для керівника: https://nus.org.ua/2026/08/27/finansova-avtonomiya-zakladu-osvity-ta-tsentralizovana-buhgalteriya-rozpochaty-slid-vzhe-zaraz-rozpovidayemo-yak-rozpodilyayutsya-povnovazhennya-ta-shho-zminyuyetsya-dlya-kerivnyka/
18. Чернецький І. С. Використання робототехніки та мейкерства у гуртковій роботі як інструмент розвитку STEM-навичок. Комп'ютер у школі та сім'ї. 2021. № 5. С. 22–27.
19. Шість ресурсів BASIC Ph для управління стресом. Центр громадського здоров’я МОЗ України, 2025**.**
20. Ferrari, Bernard T. Power Listening: Mastering the Most Critical Business Skill of All. Portfolio, 2012.
21. Hart R. Children's Participation: From Tokenism to Citizenship, UNICEF, 1992