

**КОМУНАЛЬНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ХАРКІВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»**

СХВАЛЕНО

Протокол Вченої ради КВНЗ
«Харківська академія неперервної
освіти»

№ 2 від 25.03.2026

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ КВНЗ «Харківська
академія неперервної освіти»

№ 19 від 26.03.2026

**Освітня програма підвищення кваліфікації
директорів закладів загальної середньої освіти**

«НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО»

**«NEW MANAGEMENT STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF
A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION»**

РЕКОМЕНДОВАНО

Протокол засідання
кафедри освітнього менеджменту та
виховання 20.03.2026 № 3

Харків-2026

Розробник: Комунальний вищий навчальний заклад «Харківська академія неперервної освіти» (Смирнова М.Є., канд. пед. наук, професор кафедри освітнього менеджменту та виховання)

Напрямок: розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО щодо впровадження сучасних стратегій управління закладом освіти в умовах трансформацій, цифровізації, профілізації та забезпечення якості освіти.

Розроблено на основі Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОНУ від 12.10.2022 № 905)

Термін дії програми: з 01.04.2026 до 31.12.2030 року

Рецензент(и):

Покроєва Л.Д., канд. пед. наук, доцент, професор кафедри методики дошкільної та початкової освіти, ректор КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти»

Лузан В.О., директор КЗ «Пересічанський ліцей» Солоницівської селищної ради

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність освітньої програми викликана потребою у розвитку здатності директорів ЗЗСО визначати стратегію розвитку закладу освіти, здійснювати стратегічного планування, інноваційне управління розвитком закладу освіти, здійснювати позитивний вплив на педагогічний колектив, забезпечувати організацію якісного освітнього процесу.

Зміст Програми розроблено відповідно до державної політики щодо реформування системи освіти, а також з урахуванням вимог законів України: «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про професійний розвиток працівників»; постанов Кабінету Міністрів України: «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників» від 21 серпня 2019 року № 800, «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників» від 29 липня 2020 року № 672, Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року»; наказу Міністерства з освіти і науки України від 16.07.2018 р. № 776 в «Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти», професійних стандартів та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладів освіти.

Цільова група: директори закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Обсяг (тривалість): 36 год./1,2 кредити

- лекції – 10 год (28 %);
- практико орієнтовані види роботи – 20 год (56 %);
- самостійна робота – 4 год (11 %);
- контрольні заходи – 2 год (5 %).

Особливості реалізації програми.

Тривалість програми – інтенсивна (до 1 місяця).

Програма розроблена відповідно до Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, і реалізується двома блоками: 30 год./1 кредит – онлайн навчання; 6 год./0,2 кредиту – самостійне навчання.

Для ефективної реалізації програми залучаються тренери НУШ, фахівці профільних державних освітніх установ, методисти і практики, які мають досвід управлінської діяльності в умовах Нової української школи.

Науково-педагогічні та педагогічні працівники Харківської академії неперервної освіти можуть реалізовувати Програму повністю або частково

(з можливістю змін до 30% змісту за умови дотримання державних вимог до підвищення кваліфікації педагогічних працівників).

Мета підвищення кваліфікації: підготовка директора закладу загальної середньої освіти як стратегічного лідера, здатного ефективно управляти розвитком закладу в умовах змін та забезпечувати якість освітнього процесу.

Завдання підвищення кваліфікації:

- актуалізувати розуміння директорами ЗЗСО сучасних тенденцій та змін у розвитку освіти України;
- зосередити увагу керівників на нормативно-правових аспектах управлінської діяльності директора ЗЗСО;
- сформулювати здатність керівників визначати та реалізовувати інноваційні стратегії розвитку ЗЗСО;
- надати допомогу в організації роботи внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- допомогти усвідомити значення лідерства у професійній ролі керівника ЗЗСО, розвинути лідерські якості та здатність до управління командою;
- сформулювати вміння використовувати цифрові інструменти в управлінській діяльності.

Перелік компетентностей / результатів навчання:

- Нормативно-правова компетентність
- Компетентність стратегічного управління закладом освіти

Очікувані результати підвищення кваліфікації: здатність

- орієнтуватися в сучасних тенденціях розвитку освіти, визначати пріоритети та напрями розвитку ЗЗСО, реалізовувати освітню політику закладу щодо забезпечення якості освіти відповідно до сучасних вимог;
- сформована лідерська компетентність, здатність до організації командної взаємодії, та ефективної комунікації;
- сформована здатність до управління змінами, інноваційною діяльністю педагогічного колективу;
- уміння проводити аналіз ефективності власної управлінської практики та визначати можливості безперервного професійного розвитку;
- сформоване вміння використовувати цифрові інструменти у своїй управлінській практиці;
- усвідомлення необхідності змін та готовність до їх впровадження в діяльності ЗЗСО.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

Підсумкове оцінювання здійснюється наприкінці опанування програми у вигляді підсумкового тестування за темами освітньої програми, що дозволяє оцінити рівень засвоєння знань, умінь слухачів та спрямоване на визначення рівня сформованості професійних компетентностей директорів ЗЗСО

(нормативно-правова компетентність, компетентність стратегічного управління закладом освіти).

Підсумкове тестування здійснюється у вигляді тесту із 12 питань.

I рівень: 7 завдань з вибором однієї правильної відповіді. До кожного із завдань наведено чотири або п'ять варіантів відповіді, з яких лише один правильний. Завдання вважається виконаним, якщо слухач вибрав і позначив правильну відповідь (кожна правильна відповідь оцінюється в 1 бал).

3 завдання з вибором декількох правильних відповідей. До кожного із завдань наведено п'ять-сім варіантів відповіді, з яких декілька правильних (кожна правильна відповідь оцінюється в 1 бал. Максимально 2 бали за 1 завдання).

II рівень: 2 завдання на встановлення відповідності. До кожного завдання наведено інформацію, позначену цифрами і буквами. Щоб виконати завдання, необхідно встановити відповідність інформації, позначеної цифрами та буквами (утворити «логічні пари»). Завдання вважається виконаним, якщо слухач правильно зробив поєднання рядків та колонок (кожна правильно встановлена відповідність оцінюється в 0,5 балів. Максимально 2 бали за 1 завдання).

Максимальна кількість балів, яку можна набрати, правильно виконавши всі завдання підсумкового тесту, 17 балів. Прохідний бал – 12 (70%).

Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Документ про підсумки підвищення кваліфікації: свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Вартість:

- для педагогічних працівників усіх категорій та керівників закладів освіти, що фінансуються з місцевих бюджетів Харківської області, навчання здійснюється безкоштовно;

- для працівників закладів освіти державної та приватної форм власності, працівників закладів інших, крім освіти, галузей, та інших регіонів – платна послуга, вартість якої визначена «Переліком освітніх послуг КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти», що розміщений на сайті Академії (<http://edu-post-diploma.kharkov.ua/>).

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено теоретична підготовка з використанням активних, практико орієнтованих форм навчальної діяльності, що спрямовані на формування професійних компетентностей директорів ЗЗСО.

Освітній процес організовано у поєднанні лекційних і практичних занять на основі інтерактивних методів навчання, кейс-технологій, рефлексивних вправ, що сприяють усвідомленому розумінню ролі директора ЗЗСО не тільки як рівноправного учасника освітнього процесу, але і особи, яка позиціонує заклад освіти у публічному просторі.

Особливістю освітньої програми є формування і розвиток у директорів ЗЗСО професійних компетентностей згідно з Професійним стандартом керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, ухваленого наказом Мінекономіки від 17.09.2021 року.

Самостійна робота слухачів передбачає опрацювання нормативних документів через управлінські ситуації у контексті того, що знає директор, як він може застосовувати певні нормативні положення в організації роботи закладу, наскільки впевнено він почуває себе у правовому полі власної управлінської діяльності, а також через осмислення пріоритетів розвитку закладу, його місії, ресурсних можливостей, стратегії розвитку школи, способів комунікації з усіма учасниками освітнього процесу.

Підсумкові заходи передбачають узагальнення та оцінювання результатів навчання слухачів, осмислення набутих знань і професійних змін та проводиться з метою комплексної перевірки рівня сформованості знань, умінь і професійних компетентностей за всіма темами освітньої програми.

Підбиття підсумків навчання і рефлексія спрямовані на усвідомлення слухачами власних професійних можливостей, змін у підходах до управлінської діяльності директора ЗЗСО та визначення подальших кроків власного професійного розвитку.

Зміст програми складається з 4 модулів та 15 тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 12 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, 17 балів. Прохідний бал – 12 правильних відповідей (70%). Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 36 год, з них: 10 год. – лекційні заняття, 20 год. – практична робота, 4 год. – самостійна робота, 2 год. – контрольні заходи.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ теми	Назва навчальних тем	Кількість годин				
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. Питання нормативно-правового характеру щодо управління та організації освітнього процесу в ЗЗСО						
1.1	Пріоритетні напрями, сучасні тренди трансформації освіти в Україні	2				2
1.2	Нормативно-правові аспекти управлінської діяльності директора ЗЗСО	1	1	1		3
1.3	Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки закладів освіти	1	1			2
	Разом за модулем	4	2	1		7
МОДУЛЬ 2. Ключові вектори діяльності керівника ЗЗСО у контексті сучасних трансформацій						
2.1.	Сучасне лідерство в умовах змін: моделі та підходи	1	1			2
2.2	Управлінський скаффолд: крок за кроком до успішної освітньої трансформації		2	1		3
2.3	Інноваційна компетентність педагога і керівника як умова ефективної реалізації ДСБСО	1	1			2
2.4	Електронний документообіг і цифрові сервіси керівника		2	1		3
2.5	Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО		2	1		3

№ теми	Назва навчальних тем	Кількість годин				
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
2.6	Профорієнтація як складова профільного навчання в ЗЗСО	2				2
2.7	Майстерня AI: технології штучного інтелекту в роботі керівника		2			2
2.8	Організація роботи внутрішньої системи забезпечення якості освіти		2			3
	<i>Разом за модулем</i>	4	12	3		20
МОДУЛЬ 3. Роль керівника в організації освітньої діяльності ЗЗСО						
3.1	Плануємо освітню діяльність ЗЗСО: від Державного стандарту і модельних програм до навчальних програм закладу освіти	1	1			3
3.2	Мотивація та підтримка професійного розвитку педагогів	1	1			2
	<i>Разом за модулем</i>	2	2			5
МОДУЛЬ 4. Діагностико-аналітичний						
4.1.	Настановне заняття. Вхідне діагностування		2			2
4.2.	Обговорення підсумків навчання		2			2
	<i>Підсумкові заходи: підсумкове тестування</i>				2	2
	<i>Разом за модулем</i>		4		2	6
	Разом:	10	20	4	2	36

ЗМІСТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Питання нормативно-правового характеру щодо управління та організації освітнього процесу в ЗЗСО

1.1. Пріоритетні напрями, сучасні тренди трансформації освіти в Україні
Особливості «суспільства знань». Нові тренди в сучасній освіті.
Пріоритетні напрями впровадження реформи НУШ.

Місія сучасної освіти. Основні орієнтири Концепції НУШ. Проблеми і завдання НУШ на даному етапі.

1.2. Нормативно-правові аспекти управлінської діяльності директора ЗЗСО

Нормативно-правові акти загального значення у сфері освіти.

Накази МОНУ та інших міністерств стосовно освітньої галузі. Концепція Нової української школи.

Професійні стандарти у сфері загальної середньої освіти. Права і обов'язки учасників освітнього процесу відповідно до Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту».

Державний стандарт базової середньої освіти. Нововведення в організації освітньої діяльності у поточному навчальному році н.р.

Практична частина.

Вправа 1. Моє нормативне поле

Завдання: з переліку ключових нормативних актів, наданих у презентації, розподілити документи по групах: базові (*обов'язкові для щоденної роботи директора*); ситуаційні (*застосовуються за потреби*) та внутрішні документи ЗЗСО. Обговорити в групах: які документи є «робочими інструментами», а не просто формальністю і яких нормативів керівники бояться більш за все і чому?

Вправа 2. Директор у правовій ситуації

Кожній групі пропонується типова управлінська ситуація:

- конфлікт із батьками щодо оцінювання дитини
- скарга на дії педагога
- випадок порушення академічної доброчесності
- перевірка або звернення контролюючих органів

Завдання до ситуацій:

- Які нормативні документи регулюють ситуацію?
- Які повноваження має директор?
- Які дії директора є *правомірними*, а які — ризикованими?
- Яку управлінську відповідальність несе керівник?

1.3. Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки закладів освіти

Безпечне освітнє середовище ЗЗСО та його складові. Нормативно-правові засади створення безпечного освітнього середовища. Обов'язки посадових осіб та організація роботи з охорони праці в закладах освіти.

Система організації охорони праці працівників. Розподіл повноважень. Інструктивно-методичні рекомендації щодо порядку підготовки закладу освіти до нового навчального року та опалювального сезону з питань цивільного захисту, охорони праці та безпеки життєдіяльності. Розслідування нещасних випадків. Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці. Санітарний регламент для закладів загальної середньої.

Організація співпраці з педагогами, батьками, учнями. Навчання учасників освітнього процесу правилам безпечної поведінки особистості, формування навичок уникнення потенційних ризиків і небезпек.

Пожежна безпека. Домедична допомога. Мінна безпека. Організація виховної профілактичної діяльності. Корисні інформаційні ресурси.

Практична частина.

Опрацювання особливостей створення внутрішніх локальних документів закладу освіти у сфері безпеки. Онлайн-гра Kahoot "Особиста безпека" з покроковим аналізом відповідей.

МОДУЛЬ 2. Ключові вектори діяльності керівника ЗЗСО у контексті сучасних трансформацій

2.1. Сучасне лідерство в умовах змін: моделі та підходи

Освітнє середовище в умовах змін. Теоретичні основи сучасного лідерства. Трактуювання поняття «лідерство». Що таке сучасне лідерство? Моделі сучасного лідерства: трансформаційне, сервісне (служильне) лідерство, колаборативне (розподілене) та інноваційне лідерство. Підходи до лідерства в умовах змін.

Компетентності сучасного лідера.

Практична частина.

Вправа 1. Розгляд ситуації «Лідер у ситуації змін»: У закладі освіти впроваджується нова модель профільного навчання. Частина педагогів підтримує зміни, частина — чинить опір через страх перевантаження та невизначеності. У колективі зростає напруження.

1. Визначити, які моделі лідерства (*трансформаційне, командне, адаптивне, сервісне тощо*) доцільно застосувати в цій ситуації.
2. Запропонувати 3–5 управлінських дій керівника для підтримки команди та успішного впровадження змін.
3. Обґрунтувати, які лідерські якості є ключовими в умовах змін.

Вправа 2. Моделюємо портрет сучасного лідера ЗЗСО.

Завдання: Створити міні-модель «Сучасний керівник-лідер ЗЗСО в умовах змін», визначивши: ключові лідерські компетентності; управлінські цінності; ефективні стилі взаємодії з педагогами; цифрові та комунікативні навички; способи підтримки стійкості колективу.

2.2. Управлінський скаффолд: крок за кроком до успішної освітньої трансформації

Управлінський скаффолдинг: концептуальне розуміння та принципи. Скаффолдинг як управлінський інструмент: роль керівника, ризики та шляхи їх уникнення. Інтеграція ключових компетентностей (EntreComp, DigComp, LifeComp і GreenComp) у практику управління. Скаффолдинг як інструмент формування іміджу та репутації закладу загальної середньої освіти. Технологія застосування скаффолдингу як стратегічного підходу до розвитку управлінської компетентності менеджера освіти. Реалізація освітнього проєкту «Точка опори» для керівників закладів загальної середньої освіти з питань формування навичок проєктування та розвитку управлінської спроможності щодо

впровадження інноваційних освітніх практик. Застосування карток Scaffold, моделей GROW і SMART, а також піраміди Ділтса у практиці впровадження скаффолдингу в закладах загальної середньої освіти.

Практична частина: BarCamp «Переваги управлінського скаффолдингу», управлінський пітчинг «Створюємо сходи успіху», освітній хакатон «Як запровадити систему управлінського скаффолдингу в практиці керівника закладу загальної середньої освіти».

2.3. Інноваційна компетентність педагога і керівника як умова ефективної реалізації ДСБСО

Феномен інноваційності: поняття, дефініції, категорії. Інноваційна компетентність у професійних стандартах керівника і вчителя ЗЗСО. Структура інноваційної компетентності керівника закладу освіти. Загальні ознаки інноваційної компетентності педагога. Критерії оцінки інноваційної компетентності педагога. Структура інноваційної компетентності педагога.

Ключові чинники для успішної реалізації інноваційної компетентності педагога. практичні аспекти реалізації інноваційної компетентності педагога. Напрями інноваційної діяльності в закладі освіти. Форми залучення педагога до інноваційної діяльності.

Практична частина.

Вправа «Інновації в дії».

Завдання: Проаналізувати одну із запропонованих освітніх ситуацій: упровадження профільного навчання; використання цифрових технологій; організація компетентнісного навчання; створення безпечного освітнього середовища; впровадження формувального оцінювання.

Визначити:

Які інноваційні компетентності необхідні педагогу та керівнику для успішної реалізації змін?

Які можливі труднощі можуть виникнути під час упровадження інновацій?

Які управлінські рішення та педагогічні дії сприятимуть ефективності процесу?

2.4. Електронний документообіг і цифрові сервіси керівника

Цифровізація управління освітою: актуальність та виклики: електронний документообіг закладу, переваги та ризики цифрового середовища.

Що таке ЕДО (електронний документообіг), типи документів в ЕДО: накази, листи, протоколи, звіти. Захист персональних даних у цифровому середовищі.

Основні цифрові сервіси для керівника ЗЗСО: Google Workspace for Education (Docs, Sheets, Drive, Forms), Microsoft 365: документообіг, презентації, планування, онлайн-платформи для комунікації (Zoom, Meet, Viber/Telegram), календарі, планувальники (Trello, Asana).

Електронні журнали та щоденники. Електронне ведення внутрішньої документації.

Практична частина:

- Аналітична робота з кейсами
- Розробка алгоритму упорядкування шкільної документації.

2.5. Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО

Інформаційно-цифрова компетентність керівника: суть, характеристики.

Складові стандарту інформаційно-цифрової компетентності керівника: базові знання та вміння. Європейська рамка цифрової компетентності педагога.

Особливості використання керівником ЗЗСО Інтернет ресурсів в управлінській діяльності. Створення власних цифрових освітніх ресурсів.

Цифрові інформаційні ресурси в організації освітнього процесу. Впровадження в практику роботи педагогічних працівників цифрових освітніх ресурсів.

Формування електронного освітнього простору закладу. Використання вчителем освітнього контенту ресурсів та сервісів мережі Інтернет для налагодження дистанційне навчання.

Технології дистанційного навчання.

Переваги та недоліки використання сучасних гаджетів у освітньому процесі закладу освіти. Кібербезпека.

Практична частина.

Завдання 1. Провести самооцінювання власної інформаційно-цифрової компетентності за такими напрямками: цифрова комунікація; організація онлайн-взаємодії; використання цифрових платформ; управління електронним документообігом; цифрова безпека; аналітика та моніторинг освітнього процесу.

Визначити сильні сторони; професійні потреби; напрями подальшого розвитку цифрової компетентності. Результати роботи оформити у вигляді таблиці за SWOT аналізом.

Завдання 2. Підібрати цифрові інструменти для ефективного управління ЗЗСО.

Обрати проблему: комунікація з педагогами та батьками; моніторинг якості освіти; організація дистанційного навчання; професійний розвиток педагогів; забезпечення кібербезпеки.

Запропонувати цифрове рішення: цифрові сервіси або платформи; механізм їх використання; очікувані результати; можливі ризики та способи їх мінімізації.

2.6. Профорієнтація як складова профільного навчання в ЗЗСО

Сучасні підходи до профорієнтації. Нормативне забезпечення профорієнтації в системі освіти. Загальні підходи до профорієнтації. Формування спеціалізованих і неспеціалізованих навичок здобувачів освіти відповідно до вимог нових державних стандартів та сучасних запитів ринку праці. Система роботи в закладі освіти. Особливості психологічної діагностики професійної спрямованості учня/учениці ЗЗСО.

Всеукраїнський освітній експеримент «Професійна орієнтація у Новій українській школі» та його реалізація в межах програми EU4Skills.

Європейський підхід до профорієнтації. Навчально-методичне забезпечення профорієнтаційної роботи в ЗЗСО України.

Педагогічний практикум «Інтеграція завдань з профорієнтації в освітній процес».

2.7. Майстерня AI: технології штучного інтелекту в роботі керівника

Нормативно-правове забезпечення. Ресурсні та технологічні можливості впровадження ШІ в освіті, переваги та виклики ШІ в освіті. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Результати Всеукраїнського дослідження про перспективи ШІ в загальній середній освіті.

Принципи відповідального використання та обмеженість ШІ. Найкращі нейромережі у своїх категоріях. Огляд платформ ШІ (генеративні можливості ШІ при роботі з текстом, генерація зображень, відео та графіки). Особливості використання ШІ в роботі заступника директора з НВР. Корисні ресурси. Перспективи в освіті. Додаткові курси.

Практична частина

Опрацювати найкращі нейромережі у своїх категоріях ([notebooklm.google](https://notebooklm.google.com/), perplexity.ai, gamma.app, mylens.ai, marify.so, suno.com, magicschool.ai та ін.). Визначити особливості використання ШІ в роботі директора ЗЗСО. Створити візуальні графіки та діаграми.

2.8. Організація роботи внутрішньої системи забезпечення якості освіти

Складові внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Принципи, що покладені в основу внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Основні етапи розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗПО. Етапи та кроки проєктування внутрішньої системи якості освіти закладу ЗПО.

Інформаційно-аналітична система EvaluEd.

Практична частина.

Вправа 1. ВСЗЯО очима директора. Користуючись вимогами Законів «Про освіту» та «Повну загальну середню освіту» визначити: для чого школі потрібна ВСЗЯО (3–5 тез), які процеси школи охоплює ВСЗЯО, які управлінські рішення директора безпосередньо пов'язані з ВСЗЯО.

Скласти схему: ВСЗЯО - управлінська відповідальність директора ЗЗСО.

Вправа 2. Розгляд управлінських ситуацій: результати моніторингу показали низьку мотивацію учнів; педагогічний колектив сприймає ВСЗЯО як контроль; зауваження під час інституційного аудиту; розбіжність між самооцінюванням і зовнішньою оцінкою.

Завдання: визначити, який елемент ВСЗЯО задіяний у конкретній ситуації; запропонувати управлінське рішення директора з приводу цієї ситуації; окреслити можливі коригувальні дії.

МОДУЛЬ 3. Роль керівника в організації освітньої діяльності ЗЗСО

3.1. Плануємо освітню діяльність ЗЗСО: від Державного стандарту і модельних програм до навчальних програм закладу освіти

Державний стандарт базової середньої освіти: мета, структура, особливості. Розуміння внутрішньої логіки Стандарту та його зв'язку із навчальними планами й програмами – шлях до ефективного планувати навчальної діяльності ЗЗСО.

Модельна навчальна програма як документ, що визначає орієнтовну послідовність досягнення очікуваних результатів навчання, зміст предмета або інтегрованого курсу та види навчальної діяльності учнів та учениць.

Навчальні програми закладу освіти і можливі зміни до змісту модельних програм відповідно до особливостей, регіону, громади, робочого навчального плану школи. Затвердження педагогічною радою закладу освіти навчальних програм, які створюються учителями на основі модельних програм.

Практична частина.

Вправа 1. Проаналізувати фрагмент Державного стандарту базової середньої освіти та одну модельну навчальну програму. Визначити: ключові компетентності та результати навчання; наскрізні вміння, які мають формуватися; можливості адаптації змісту до особливостей закладу освіти; елементи, які необхідно врахувати під час створення навчальної програми закладу освіти.

Результати оформити у вигляді таблиці: «Стандарт → модельна програма → навчальна програма ЗЗСО».

Вправа 2. Розробити фрагмент навчального плану або структуру освітньої програми ЗЗСО для одного класу/циклу навчання з урахуванням: вимог ДСБСО; обраної модельної програми; її варіативної складової; інтегрованих курсів або міжпредметних зв'язків; особливостей профілювання чи освітніх потреб учнів.

Обґрунтувати управлінське рішення щодо вибору змісту та організації освітнього процесу.

3.2. Мотивація та підтримка професійного розвитку педагогів

Чому важливо підтримувати професійний розвиток педагогів?

Мотивація педагогів: внутрішня та зовнішня мотивація; чинники демотивації: втома, рутинність, відсутність зворотного зв'язку; психологічні особливості мотивації вчителів різного віку та стажу.

Основні напрями підвищення кваліфікації. Права та обов'язки педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників, інших осіб, які залучаються до освітнього процесу. Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників. Повноваження педагогічної ради щодо підвищення кваліфікації.

Індивідуальна траєкторія розвитку педагогічних працівників. Комплексні освітні програми Харківської академії неперервної освіти. Результати підвищення кваліфікації.

Практична частина.

Обговорення моделі персоніфікованої системи професійного розвитку педагогів у ЗЗСО.

4.1. Настановне заняття. Вхідне діагностування

Реєстрація слухачів. Оформлення документації щодо роботи курсів підвищення кваліфікації. Ознайомлення слухачів з організацією, змістом та умовами проведення курсів. Надання рекомендацій щодо проведення навчання в дистанційному форматі.

Анкетування та обробка результатів вхідного діагностування.

4.2. Обговорення підсумків навчання

Підсумок навчання на курсах підвищення кваліфікації та осмислення отриманих знань і навичок. Слухачі визначають, як впроваджувати нові підходи у свою управлінську діяльність, діляться ідеями і визначають стратегії для подолання можливих труднощів. Рефлексія дозволить директорам ЗЗСО оцінити свій професійний розвиток та створити план подальших змін у своїй управлінській діяльності.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

Практичні завдання зазначені у відповідних темах.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Тема: «Нормативно-правові аспекти управлінської діяльності директора ЗЗСО»

Завдання:

Проаналізувати один із нормативно-правових документів, що регулює діяльність ЗЗСО (Закон України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», професійний стандарт керівника тощо), та визначити: які управлінські повноваження директора ним регламентуються; які права й обов'язки керівника визначено; які положення є найбільш актуальними в сучасних умовах.

Результати оформіть у вигляді короткого аналітичного коментаря або таблиці.

2. Тема: «Управлінський скаффолд: крок за кроком до успішної освітньої трансформації»

Завдання:

Розробити алгоритм управлінських дій щодо впровадження однієї освітньої зміни в закладі освіти (цифровізація, профілізація, формувальне оцінювання, академічна доброчесність тощо). Важливо врахувати: етапи впровадження; підтримку педагогів; можливі ризики; очікувані результати.

Результати подайте у формі дорожньої карти або схеми.

3. Тема: «Електронний документообіг і цифрові сервіси керівника»

Завдання:

Створити добірку цифрових сервісів, які можуть використовуватися керівником ЗЗСО для: організації документообігу; комунікації; моніторингу освітнього процесу; планування роботи; проведення онлайн-нарад.

Для кожного сервісу коротко визначити його можливості та практичне застосування в управлінській діяльності.

4. Тема: «Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО»

Завдання:

Провести самооцінювання власної інформаційно-цифрової компетентності за такими

напрямами: цифрова комунікація; інформаційна безпека; використання цифрових платформ; організація дистанційної взаємодії; цифрова етика.

Визначити власні професійні потреби та скласти індивідуальний план розвитку цифрової компетентності керівника.

Рекомендована література

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text
3. Інструктивно-методичних рекомендацій щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти. Міністерство цифрової трансформації МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shchodo.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf>
4. Інструкція з ведення ділової документації у закладах загальної середньої освіти в електронній формі. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-22#Text>
5. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (постанова КМУ від 14.12.2016 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
6. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти. Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 2205 від 25.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text>
7. Положення про атестацію педагогічних працівників. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text>
8. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти». <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity>
9. Професійний стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu.keriv.22.09.pdf>
10. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року «Освіта переможців». URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>

Основна література

1. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ — 2021. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SOE_SURGe.pdf
2. Балуба І., Венгловська О., Новик І., Стягунова О. Застосування професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти». Методичні рекомендації. Київ: УІРО, 2024. 54 с.
3. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2245_74045021.pdf
4. Дистанційне та змішане навчання в школі. Путівник / Упоряд. Воротникова І.П. К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. 2020. 48 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZdbMMlyz8OTbmisaVmmqL23yqisRyTuC/view>

5. Головка Д.Ю. Штучний інтелект у діяльності педагога закладу професійної (професійно-технічної) освіти: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 73 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740938/1/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A8%D0%86.pdf>
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://lnk.ua/y4z30kRej>
7. Людмила Лисогор, Сергій Берендєєв, Юлія Косенчук. Використання електронних освітніх матеріалів у освітньому процесі: сучасні підходи і технології Нової української школи. Випуск 1: Навчально-методичний посібник. Київ, 2023. 117 с. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/metodychni-rekomendacziyi.pdf>
8. Освітній навігатор. Методичні рекомендації для забезпечення прозорості та доброчесності у діяльності закладів загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennnya/2025/03/17/ho-posi-bnyk-osvitniy-navihator-nazk-17-03-2025.pdf>
9. Смирнова М. Педагогічна рефлексія як умова успішного професійного зростання вчителя / Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю (14 травня 2025 року); [за заг. ред. проф. С. Бережної, проф. І. Денисенко] (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2025. 474 с. — С. 222-226. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/281ef7e8-7c9f-4f0c-b52c-6bdd18baa6ac/content>
10. Учительський апгрейд: самооцінювання професійної діяльності:збірник діагностичних матеріалів / Ю. Борисенко, О. Венгловська,Г.Гладкова, І. Новик, О. Стягунова, О.Федоренко; за заг.ред.І.Новик. Київ: УІРО, 2024. 102 с. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/uchytelskyj-apgrejd-samooczinyuvannya-pr ofesijnoyi-diyalnosti.pdf>

Додаткова література

1. Впроваджуємо інклюзію в закладі освіти. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/Inclusion_zaklad_osvity_SOE-SURGe_2023.pdf
2. Дистанційний формат взаємодії суб'єктів освітньої діяльності : методичні рекомендації / за ред. І. В. Удовиченко. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2021. 198 с. URL: <https://surl.li/slqwdp>
3. Інституційний аудит школи: що варто знати засновнику закладу загальної середньої освіти. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Instituciyniy_audit_gromadam_SURGe-SQE_2021.pdf
4. Просіна О.В. Управління розвитком творчого потенціалу педагогічних (науковопедагогічних) працівників як чинник професійної трансформації. URL: http://innovpedagogy.od.ua/archives/2023/63/part_2/48.pdf
5. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57a8557c-77d3-4c8b-9fc4-b4483c087252/content>
6. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL:

https://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20%281%29.pdf

7. Що головне для стратегії школи (З досвіду роботи директорки школи № 5 Печерського району м. Києва Світлани Олексюк). URL: <https://nus.org.ua/articles/strategiya-shkoly-yak-rozroblyaty-j-shho-v-nij-maye-buty/>