

**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**  
**ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Протокол засідання Вченої ради  
Інституту післядипломної освіти  
Київського столичного університету  
імені Бориса Грінченка  
від 25.01.2024 р. № 1  
Директор Інституту

 Михайло ВОЙЦЕХІВСЬКИЙ

Протокол засідання кафедри  
освітнього лідерства  
від 17.01.2024 р. № 1  
Завідувач кафедри

 Костянтин ЛИНЬОВ

**ОСВІТНЯ ПРОГРАМА**  
**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
**КЕРІВНИКІВ ТА ЗАСТУПНИКІВ КЕРІВНИКІВ**  
**ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Галузь знань:** 01 – Освіта / Педагогіка

**Спеціальність:** 011 «Освітні, педагогічні науки»

**Категорія слухачів:** педагогічні, науково-педагогічні працівники

## ПЕРЕДМОВА

Актуальність розроблення освітньої програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти (у подальшому – ЗЗСО) зумовлена об'єктивними потребами підвищення якості управління в сучасних умовах, зокрема реформуванням загальної середньої освіти, впровадженням концепції Нової української школи, чинного законодавства і діючих нормативних документів. Директор Нової української школи, відповідно до Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, затвердженого Міністерством економіки України 17 вересня 2021 року № 568-21, має здійснювати безпосереднє управління закладом і нести відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти. Реалізація компетентнісного та особистісно-зорієнтованого підходів в освітньому процесі визначає функціональну спрямованість програми на розвиток складових професійної компетентності керівників ЗЗСО.

Освітня програма містить шість модулів, зміст яких зорієнтований на розвиток загальних та професійних компетентностей керівника ЗЗСО, визначених Професійним стандартом керівника. Кожен модуль містить теоретичну та практичну складові, а також самостійну роботу слухачів. Теоретична складова реалізується у формі інтерактивних лекцій, відео лекцій, вебінарів, відеоконференцій, навчання у системі дистанційного навчання. Практична складова реалізується у формі навчальних тренінгів, майстер-класів, конференцій з обміну досвідом та дискусій. Після завершення навчання за кожним модулем передбачається тестування.

**Мета** - розвинути загальні та професійні компетентності керівників ЗЗСО для ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків згідно з вимогами державного Професійного стандарту керівника ЗЗСО задля забезпечення якості освіти та освітньої діяльності у Новій українській школі.

### **Завдання:**

- ознайомити слухачів із концептуальними засадами реформування загальної середньої освіти;
- розширити знання, уміння, навички з теми управління ЗЗСО, лідерства в освіті;
- формувати готовність керівника до змін, до генерування нових ідей;
- сприяти особистісному та професійному розвитку керівників ЗЗСО на основі актуалізації їхнього професійного та життєвого досвіду;
- поглибити знання керівників ЗЗСО з психологічної складової управлінської діяльності, з питань запобігання та вирішення конфліктів всіх рівнів, концептуальних засад педагогіки партнерства;
- розвивати навички системного аналізу результатів діяльності ЗЗСО, об'єктивного оцінювання проблемних ситуацій та знаходження оптимальних шляхів для їхнього розв'язання;
- розвивати управлінську культуру директора в умовах наданої законодавством автономії ЗЗСО та кризових суспільних змін;

- мотивувати керівників ЗЗСО до постійного професійного вдосконалення шляхом неперервної освіти через самоосвіту та постійний самоаналіз результатів своєї управлінської діяльності.

### **Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться.**

1. **Розвиток загальних компетентностей:** ЗК 0.1 громадянська, ЗК 0.2 соціальна, ЗК 0.3 культурна, ЗК 0.4 когнітивна, ЗК 0.5 підприємницька
2. **Формування та розвиток професійних компетентностей** керівника ЗЗСО на виконання трудових функцій: А1 нормативно-правова, А2 стратегічного управління закладом освіти, А3 стратегічного управління персоналом, Б1 забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості, Б2 забезпечення якості освіти на засадах функціонування зовнішньої системи забезпечення якості, В1 лідерська, В2 емоційно-етична, В3 педагогічного, соціального та мережевого партнерства, Г1 здоров'язбережувальна, Г2 інклюзивна, Г3 проєктувальна, Д1 інноваційна, Д2 здатність до навчання впродовж життя, Д3 інформаційно-цифрова.

**Очікувані результати навчання** відображені у загальних характеристиках та конкретизовані в кожному модулі, відповідають Професійному стандарту керівника та передбачають підготовку керівників ЗЗСО до виконання трудових функцій, зокрема це:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії;
- організація безпечного і здорового освітнього середовища;
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

## РОЗРОБЛЕНО РОБОЧОЮ ГРУПОЮ У СКЛАДІ:

Керівник проєктної групи:

ЛИНЬОВ Костянтин Олександрович, кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка



Члени проєктної групи:

САБОЛ Діана Михайлівна, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка



МАТВІЙЧУК Оксана Євгенівна, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка



## ЗОВНІШНІ РЕЦЕНЗЕНТИ:

ПОШЕЛЮЖНИЙ Олександр Валентинович, директор загальноосвітнього навчального закладу I-III ступенів «Середня загальноосвітня школа № 45» Подільського району м. Києва

ШУКЕВИЧ Юрій Володимирович, директор загальноосвітнього навчального закладу II-III ступенів «Фінансовий ліцей» Подільського району м. Києва

Освітня програма введена в дію 25.01.2024 р.

Термін перегляду освітньої програми 1 раз на 4 роки.

Ця програма не може бути повністю чи частково відтворена, тиражована та розповсюджена без дозволу Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

# 1. ПРОФІЛЬ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

01 – Освіта / Педагогіка

011 Освітні, педагогічні науки

для категорії слухачів: керівники (директори та їх заступники)

закладів загальної середньої освіти

<b>1 – Загальна інформація</b>	
Повна назва закладу вищої освіти та структурного підрозділу	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка Інститут післядипломної освіти
Офіційна назва освітньої програми	Освітня програма підвищення кваліфікації керівників та заступників керівників закладів загальної середньої освіти
Цільова група	Керівники закладів освіти
Обсяг освітньої програми	150 год. / 5 кредитів ЄКТС
Тип документу про підвищення кваліфікації	Свідоцтво / сертифікат про підвищення кваліфікації встановленого зразка
Передумови	Фахова передвища / вища освіта
Мова (и) викладання	Українська
Форма навчання	Очно-дистанційна / дистанційна / змішана
Термін дії освітньої програми	Безстроково
Інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми	<a href="https://ippo.kubg.edu.ua/eduprogram">https://ippo.kubg.edu.ua/eduprogram</a>
<b>2 – Мета освітньої програми</b>	
Розвинути загальні та професійні компетентності керівників ЗЗСО для ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків згідно з вимогами державного Професійного стандарту керівника ЗЗСО задля забезпечення якості освіти та освітньої діяльності у Новій українській школі	
<b>3 – Характеристика освітньої програми</b>	
Предметна область	<i>Об'єкти вивчення та/або діяльності:</i> управління закладом загальної середньої освіти; технології управлінської діяльності  <i>Цілі навчання:</i> - ознайомити слухачів із концептуальними засадами реформування загальної середньої освіти; - розширити знання, уміння, навички з теми управління ЗЗСО, лідерства в освіті; - формувати готовність керівника до змін, до генерування нових ідей; - сприяти особистісному та професійному розвитку керівників ЗЗСО на основі актуалізації їхнього професійного та життєвого досвіду; - поглибити знання керівників ЗЗСО з психологічної складової управлінської діяльності, з питань

	<p>запобігання та вирішення конфліктів усіх рівнів, концептуальних засад педагогіки партнерства;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвивати навички системного аналізу результатів діяльності ЗЗСО, об'єктивного оцінювання проблемних ситуацій та знаходження оптимальних шляхів для їхнього розв'язання;</li> <li>- розвивати управлінську культуру директора в умовах наданої законодавством автономії ЗЗСО та кризових суспільних змін;</li> <li>- мотивувати керівників ЗЗСО до постійного професійного вдосконалення шляхом неперервної освіти через самоосвіту та постійний самоаналіз результатів своєї управлінської діяльності.</li> </ul> <p><i>Теоретичний зміст предметної області:</i> Сучасні моделі, методи, алгоритми, технології та процеси управління закладом освіти</p> <p><i>Методи, методика та технології:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальнонаукові та специфічні методи дослідження (аналітичні, статистичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні тощо);</li> <li>- методи реалізації функцій управління (методи діагностики; методи прогнозування і планування, проектування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролю; методи маркетингових досліджень; методи оцінювання в управлінні освіти тощо);</li> <li>- методи адміністративні, економічні, соціально-психологічні;</li> <li>- технології обґрунтування управлінських рішень.</li> </ul> <p><i>Інструменти та обладнання:</i> сучасне інформаційно-комунікаційне та мультимедійне обладнання, бібліотечно-інформаційні системи, інформаційні системи та програмні продукти, що застосовуються в управлінні закладами загальної середньої освіти.</p>
Структура програми	<p>Співвідношення обсягів обов'язкової (загальної і фахової) та вибіркової складових ОП:</p> <p>Обов'язкова частина (75%): модулі, спрямовані на формування загальних компетентностей, блок психолого-педагогічних модулів.</p> <p>Вибіркова частина (25%): навчальні модулі вільного вибору.</p>

Особливості програми		
<b>4 – Придатність слухачів до роботи, професійні вимоги</b>		
Придатність слухачів до роботи, професійні вимоги	Слухачі, які завершили навчання за Програмою можуть працювати в закладах освіти, згідно фаху та/або додаткового педагогічного навантаження. Професійні вимоги визначає <i>Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»</i>	
Подальше навчання	Набуття додаткових та/або удосконалення професійних компетентностей під час подальшого навчання в системі післядипломної педагогічної освіти	
<b>5- Викладання та оцінювання</b>		
Викладання та навчання	Ґрунтуються на принципах педагогоцетризму та індивідуально-особистісного підходу; реалізуються через посилення практичної орієнтованості та творчої спрямованості у формі комбінації інтерактивних лекцій, практичних занять, тренінгів, самостійної, навчальної і пошуково-дослідницької роботи з використанням елементів дистанційного навчання, виконання освітніх проєктів, творчих/практичних завдань тощо.	
Оцінювання	Накопичувальна кредитно-модульна система. Результати навчання оцінюються «зараховано» або «не зараховано» за результатами підсумкового контролю.	
<b>6 – Програмні компетентності</b>		
Загальні компетентності (ЗК)	ЗК.01	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу
	ЗК.02	Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях
	ЗК.03	Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми
	ЗК.04	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації
	ЗК.05	Здатність працювати у команді
	ЗК.06	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел
	ЗК.07	Здатність реалізувати свої права і обов'язки при виконанні професійної (управлінської) діяльності
	ЗК.08	Здатність діяти соціально відповідально та громадянсько свідомо
Професійні компетентності (ФК)	ФК.01	Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій управління, сучасні практики управління закладами освіти, в тому числі у

	відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів
ФК.02	Здатність до управління закладом загальної середньої освіти та його розвитком
ФК.03	Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу загальної середньої освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію
ФК.04	Здатність до організації робіт щодо визначення місії, візії, цінностей, цілей та критеріїв, за якими заклад загальної середньої освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани
ФК.05	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів закладу загальної середньої освіти
ФК.06	Здатність створювати та організовувати ефективну комунікацію в процесі управління закладом загальної середньої освіти
ФК.07	Здатність до впровадження лідерської парадигми розвитку закладу загальної середньої освіти
ФК.08	Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість
ФК.09	Здатність використовувати технології роботи з персоналом
ФК.10	Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту
ФК.11	Здатність до створення універсального освітнього середовища і, зокрема, для забезпечення рівного доступу до освіти осіб з особливими освітніми потребами
ФК.12	Здатність здійснювати професійну діяльність у нестандартних (кризових) ситуаціях
ФК.13	Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях управління освітою
ФК.14	Здатність до забезпечення державно-громадського управління у сфері освіти з



		метою задоволення суспільних інтересів громади
	ФК.15	Здатність до розвитку цифрової компетентності та медіаграмотності
<b>7- Програмні результати навчання</b> (відповідно до професійного стандарту)		
PH1	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний та аналітичний інструментарій для управління у непередбачуваних умовах	
PH2	Ідентифікувати проблеми у закладі загальної середньої освіти та обґрунтовувати методи їх вирішення	
PH3	Проектувати ефективні системи управління закладом загальної середньої освіти	
PH4	Обґрунтовувати та генерувати інноваційні, підприємницькі ідеї	
PH5	Розробляти стратегію розвитку та планувати діяльність закладу загальної середньої освіти	
PH6	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних (кризових) умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні норми та соціальну відповідальність	
PH7	Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу	
PH8	Демонструвати вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач	
PH9	Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу	
PH10	Вміти делегувати повноваження та керівництво закладом загальної середньої освіти	
PH11	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення закладу загальної середньої освіти	
PH12	Створювати універсальне освітнє середовище, зокрема, й інклюзивне освітнє середовище	
PH13	Забезпечувати державно-громадське управління у сфері освіти та відповідну співпрацю	
PH14	Знати права та обов'язки учасників освітнього процесу та шляхи їх врегулювання й використання у професійній діяльності	
<b>8 – Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>		
Кадрове забезпечення	Кадрове забезпечення освітньої програми складається з професорсько-викладацького складу кафедри освітнього лідерства, що забезпечують 90% навчальних модулів. До викладання окремих	

	<p>модулів відповідно до їх компетенції та досвіду залучений професорсько-викладацький склад кафедр мовно-літературної освіти, історичної та громадянської освіти, природничо-математичної освіти та технологій Інституту післядипломної освіти.</p> <p>Викладацький склад, який забезпечує її реалізацію відповідає вимогам, визначеним ліцензійними умовами упровадження освітньої діяльності закладів освіти.</p>
Матеріально-технічне забезпечення	Достатня кількість навчальних приміщень, лекційних, тренінгових аудиторій, спеціалізованих комп'ютерних класів із відповідним програмним забезпеченням, під'єднаних до мережі Інтернет.
Інформаційне та навчально-методичне забезпечення	Бібліотечні електронні ресурси, електронні наукові видання, навчальні модулі з можливістю дистанційного навчання та самостійної роботи слухачів. Використання електронного інформаційно-методичного середовища Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка та авторських розробок науково-педагогічних працівників.

## 2. Перелік компонент (модулів), зміст освітньої програми та навчально-тематичний план

### 2.1. Перелік компонент (модулів) та зміст

**Модуль 1. Розвиток загальних компетентностей керівника ЗЗСО (1 кредит ECTS)**

Дотримання прав і свобод людини та громадянина. Довіра та відповідальність у професійній діяльності керівника ЗЗСО. Права та обов'язки працівників школи в освітньому процесі. Сталий розвиток та цінності громадянського суспільства. Міжособистісна та соціальна взаємодія учасників освітнього процесу. Попереджування та розв'язання конфліктів серед учасників освітнього процесу. Робота у команді та співробітництво освітян. Місце та роль української національної культури в діяльності ЗЗСО. Специфіка управління ЗЗСО в умовах багатоманітності і мультикультурності учасників освітнього процесу. Формування та вираження національної культурної ідентичності у виховній роботі ЗЗСО. Творче самовираження освітян: управлінський аспект. Розвиток критичного мислення керівника ЗЗСО. Розвиток здатності керівника ЗЗСО до аналізу та синтезу управлінської інформації. Спроможність керівника ЗЗСО до адекватного і глибокого пізнання оточуючого світу. Самопізнання керівника ЗЗСО. Виявлення та розв'язання проблем в управлінській діяльності керівника ЗЗСО. Здатність керівника ЗЗСО

до генерування нових ідей: управлінський практикум. Особистісна готовність керівника ЗЗСО до змін та його здатність до генерування нових ідей.

## **Модуль 2. Забезпечення стратегічного управління розвитком ЗЗСО (1 кредит ECTS)**

Нормативно-правові документи в галузі освіти. Укладання угод (договорів, контрактів) в управлінні ЗЗСО. Нормативно-правове забезпечення освітньої діяльності у ЗЗСО. Стратегія розвитку та планування у ЗЗСО. Система планування діяльності ЗЗСО, моніторинг виконання поставлених завдань. Автономія ЗЗСО (педагогічна, організаційна, кадрова, фінансова). Запити та очікування учасників освітнього процесу: аналіз та врахування в управлінні ЗЗСО. Інноваційне управління розвитком ЗЗСО. Управління змінами у ЗЗСО. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. Контроль та оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника ЗЗСО. Кадрова політика ЗЗСО. Управління персоналом ЗЗСО. Атестація педагогічних працівників: алгоритм дій керівника ЗЗСО. Діагностики індивідуальних особливостей персоналу ЗЗСО. Організаційно-педагогічні умови для безперервного професійного та особистісного розвитку педагогічних працівників. Наставництво та супервізія у ЗО. Запобігання корупції у діяльності керівника ЗЗСО.

## **Модуль 3. Забезпечення управління якістю освітньої діяльності (1 кредит ECTS)**

НУШ: особливості реформи загальної середньої освіти. Організація освітнього процесу у ЗЗСО. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Організація внутрішнього моніторингу якості освіти у ЗЗСО. Підготовка ЗЗСО до інституційного аудиту. Освітня програма для організації освітнього процесу. Організація дистанційного навчання у ЗЗСО. Система оцінювання результатів навчання учнів: управлінський аспект. Внутрішній моніторинг за результатами навчання та організація підтримки та допомоги учням школи. Управління виховною роботою у ЗЗСО. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм у ЗЗСО. Організація педагогічної діяльності та навчання учнів на засадах академічної доброчесності. Формування культури академічної доброчесності.

## **Модуль 4. Лідерство у закладі освіти (0,8 кредита ECTS)**

Еволюція управління в освіті. Управлінський вплив керівника на колектив ЗЗСО. Візія школи: відпрацювання навички роботи з майбутнім. Технології проектування в управлінській діяльності керівника ЗЗСО. Трансформація індивідуальних потенціалів учасників освітнього процесу у колективну дію. Адаптивність та гнучкість педагогічного персоналу школи: управлінський аспект. Сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії в управлінні ЗЗСО. Командна взаємодія учасників освітнього процесу. Розвиток організаційної культури у ЗЗСО. Розвиток емоційного інтелекту керівника ЗЗСО. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату у ЗЗСО. Організація ефективної роботи колективу ЗЗСО на засадах відкритості та толерантності. Громадський нагляд та контроль за діяльністю ЗЗСО. Співпраця

учасників освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства. Репутаційний менеджмент у ЗЗСО. Організація взаємодії ЗЗСО з місцевою громадою.

### **Модуль 5. Організація безпечного та здорового освітнього середовища (0,6 кредита ECTS)**

Забезпечення сприятливих умов в освітньому середовищі для учасників освітнього процесу. Забезпечення умов праці для працівників ЗЗСО. Охорона праці та безпека життєдіяльності учасників освітнього процесу. Організація роботи з попередження і протидії булінгу та домашньому насильству у ЗЗСО. Організація харчування у ЗЗСО. Надання домедичної допомоги учням і працівникам ЗЗСО: практикум. Безпечне цифрове освітнє середовище у ЗЗСО. Інклюзія у ЗЗСО. Психолого-педагогічний супровід та надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами. Психологічне здоров'я керівника ЗЗСО.

### **Модуль 6. Забезпечення власного безперервного професійного та особистісного розвитку керівника ЗЗСО (0,6 кредита ECTS)**

Професійний стандарт керівника ЗЗСО. Розвиток інноваційної компетентності керівника ЗЗСО. Самомотивація, саморозвиток, самоорганізація та самореалізація керівника ЗЗСО. Умови та ресурси саморозвитку керівника ЗЗСО впродовж життя. Як зрозуміти себе та інших у професійній діяльності освітян. Орієнтація в інформаційному просторі: здатність керівника ЗЗСО до пошуку та оперування інформацією в управлінській діяльності. Електронні управлінські ресурси для керівника ЗЗСО. Документування управлінської інформації у ЗЗСО. Електронний документообіг. Ділова українська мова для керівника ЗЗСО. Правовий та організаційний аспекти діяльності керівника ЗЗСО: управлінський практикум з директором Департаменту освіти і науки м. Києва.

## **2.2. Навчально-тематичний план**

№ з/п	Назви модулів, тем	Лекції	Практ. зан-тя	Сам. робота	Всього годин
1.	Модуль 1. Розвиток загальних компетентностей керівника ЗЗСО	6	14	10	30
Обов'язкова частина					
1.1.	Права та обов'язки працівників школи в освітньому процесі	2	2		4
1.2.	Робота у команді та співробітництво освітян	2	2		4
1.3.	Попереджування та розв'язання конфліктів серед учасників освітнього процесу		2	2	4
1.4.	Розвиток критичного мислення керівника ЗЗСО		2	2	4
1.5.	Особистісна готовність керівника		2	2	4

	ЗЗСО до змін та його здатність до генерування нових ідей				
1.6.	Розвиток здатності керівника ЗЗСО до аналізу та синтезу управлінської інформації		2	2	4
Вибіркова частина					
1.7.	Творче самовираження освітян: управлінський аспект				
1.8.	Виявлення та розв'язання проблем в управлінській діяльності керівника ЗЗСО				
1.9.	Специфіка управління ЗЗСО в умовах багатоманітності і мультикультурності учасників освітнього процесу	2	2	2	6
1.10.	Спроможність керівника ЗЗСО до адекватного і глибокого пізнання оточуючого світу				
2.	Модуль 2. Забезпечення стратегічного управління розвитком ЗЗСО	6	14	10	30
Обов'язкова частина					
2.1.	Нормативно-правове забезпечення освітньої діяльності у ЗЗСО	2	2		4
2.2.	Стратегія розвитку та планування у ЗО	2	2		4
2.3.	Автономія ЗЗСО (педагогічна, організаційна, кадрова, фінансова)		2	2	4
2.4.	Управління змінами у ЗЗСО		2	2	4
2.5.	Управління персоналом ЗЗСО		2	2	4
2.6.	Запобігання корупції у діяльності керівника ЗЗСО		2	2	4
Вибіркова частина					
2.7.	Атестація педагогічних працівників: алгоритм дій керівника ЗЗСО				
2.8.	Наставництво та супервізія у ЗЗСО				
2.9.	Інновації в освіті	2	2	2	6
2.10.	Діагностики індивідуальних особливостей та професійних якостей педагогічного персоналу ЗЗСО				
3.	Модуль 3. Забезпечення управління якістю освітньої діяльності	6	14	10	30
Обов'язкова частина					
3.1.	Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти	2	2		4
3.2.	Підготовка ЗЗСО до інституційного аудиту	2	2		4

3.3.	Організація освітнього процесу у ЗЗСО		2	2	4
3.4.	Управління виховною роботою у ЗЗСО		2	2	4
3.5.	Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм у ЗЗСО		2	2	4
3.6.	Організація педагогічної діяльності та навчання учнів на засадах академічної доброчесності		2	2	4
Вибіркова частина					
3.7.	НУШ: особливості реформи загальної середньої освіти				
3.8.	Освітня програма для організації освітнього процесу				
3.9.	Організація дистанційного навчання у ЗЗСО	2	2	2	6
3.10.	Внутрішній моніторинг за результатами навчання та організація підтримки та допомоги учням школи				
4.	Модуль 4. Лідерство у ЗЗСО	6	12	6	24
Обов'язкова частина					
4.1.	Лідерська парадигма управління ЗЗСО	2	1		3
4.2.	Розвиток організаційної культури ЗЗСО	2	1		3
4.3.	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату у ЗЗСО		2	1	3
4.4.	Командна взаємодія учасників освітнього процесу		2	1	3
4.5.	Співпраця учасників освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства		2	1	3
4.6.	Розвиток емоційного інтелекту керівника ЗЗСО		2	1	3
Вибіркова частина					
4.7.	Управлінський вплив керівника на колектив ЗЗСО				
4.8.	Візія школи: відпрацювання навички роботи з майбутнім				
4.9.	Технології проєктування в управлінській діяльності керівника ЗЗСО	2	2	2	6
4.10.	Сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії в управлінні ЗЗСО				

5.	Модуль 5. Організація безпечного та здорового освітнього середовища	6	8	4	18
Обов'язкова частина					
5.1.	Забезпечення сприятливих умов в освітньому середовищі для учасників освітнього процесу	2	2		4
5.2.	Організація інклюзивного навчання у ЗЗСО: алгоритм дій для керівників	2	2		4
5.3.	Організація роботи з попередження і протидії булінгу та домашньому насильству у ЗЗСО		2	2	4
Вибіркова частина					
5.7.	Організація харчування у ЗЗСО				
5.8.	Надання домедичної допомоги учням і працівникам ЗО: практикум				
5.9.	Безпечне цифрове освітнє середовище у ЗЗСО	2	2	2	6
5.10.	Співпраця ЗЗСО з інклюзивно-ресурсним центром				
6.	Модуль 6. Забезпечення власного безперервного професійного та особистісного розвитку керівника ЗЗСО	6	8	3	17
Обов'язкова частина					
6.1.	Професійний стандарт керівника ЗЗСО	2	2		4
6.2.	Самотивація, саморозвиток, самоорганізація та самореалізація керівника ЗЗСО	2	2		4
6.3.	Правовий та організаційний аспекти діяльності керівника ЗЗСО: управлінський практикум		2	2	4
Вибіркова частина					
6.4.	Ділова українська мова для керівника ЗЗСО				
6.5.	Орієнтація в інформаційному просторі: здатність керівника ЗЗСО до пошуку та оперування інформацією в управлінській діяльності	2	2	1	5
6.6.	Як зрозуміти себе та інших				
6.7.	Документування управлінської інформації у ЗЗСО				
7.	Підсумки курсу				
	Тестування			1	1

**2.3. Матриця відповідності програмних компетентностей  
компонентам освітньої програми**

	Модуль 1	Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5	Модуль 6
ЗК.01	+	+		+		+
ЗК.02	+		+		+	
ЗК.03	+	+		+		
ЗК.04	+		+	+		
ЗК.05	+	+	+	+		
ЗК.06	+	+	+		+	
ЗК.07	+					+
ЗК.08	+	+		+		
ФК.01		+	+		+	
ФК.02		+	+	+		
ФК.03			+		+	+
ФК.04		+		+		+
ФК.05			+		+	
ФК.06		+	+	+		
ФК.07				+		+
ФК.08		+				+
ФК.09			+	+	+	
ФК.10						+
ФК.11					+	
ФК.12		+		+		+
ФК.13			+			+
ФК.14		+		+		+
ФК.15			+			+

**2.4. Матриця забезпечення програмних результатів навчання  
відповідними компонентами освітньої програми**

	Модуль 1	Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5	Модуль 6
РН1		+	+			+
РН2		+	+	+		
РН3		+	+	+	+	
РН4	+	+		+		
РН5		+				+
РН6			+		+	+
РН7	+		+	+		+
РН8		+		+		
РН9	+					+
РН10			+	+	+	
РН11	+	+				+
РН12			+		+	
РН13	+	+				+
РН14			+	+		+



## 2.5. Рекомендовані джерела

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / А.Сеїтосманов, О.Фасоля, В.Мархлевські. – К., 2019. – 47 с.
2. Аррі Покка. Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи. –К.: Ранок, 2017.
3. Бачинська Є. М. Підготовка директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти // Народна освіта. Електронне наукове фахове видання. – 2018. – № 1 // [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5141](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5141)
4. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. –2-ге видання, перероб. і доп. – К.: Державна служба якості освіти, 2021. – 350 с.
5. Впроваджуємо інклюзію в закладі освіти /Державна служба якості освіти України // [https://sqe.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/09/Inclusion\\_zaklad\\_osvity\\_SQE-SURGe\\_2023.pdf](https://sqe.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/09/Inclusion_zaklad_osvity_SQE-SURGe_2023.pdf)
6. Державна служба якості освіти. «Про затвердження переліку актів законодавства у сфері освіти, дотримання яких перевіряється під час проведення інституційного аудиту та позапланової перевірки закладу загальної середньої освіти»: наказ № 01-11/58 від 06 вересня 2021// <https://sqe.gov.ua/law/nakaz-derzhavnoi-sluzhbi-yakosti-osviti-61/>
7. Закон України «Про освіту»: Верховна рада України від 05 вересня 2017 року № 2145-УІІІ // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
8. Закон України «Про повну загальну середню освіту»: Верховна рада України від 16 січня 2020 року № 463-ІХ // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
9. Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. акад. пед. наук України, Ін-т педагогіки Нац. акад. пед. наук України, Ун-т менеджменту освіти Нац. акад. пед. наук України, держ. вищ. навч. закл., Асоц. кер. шкіл України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова ; [редкол. Андрущенко В. П. (голова редкол.), В. П Бех (заст. голови редкол.), О. В. Алейнікова [та ін.]. – Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. – 174 с.
10. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців: посібник. – К., 2019 // <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>.
11. Кочерга О.В., Матвійчук О.Є. Модульна варіативна програма «Управління школою в умовах автономії» // Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації: методичний посібник для викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти / за заг. ред. А. В. Аносової. – Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2022. – С.30 – 36
12. Лебідь О.В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах

- магістратури: теоретико-методичний аспект: монографія / О.В. Лебідь. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. – 416 с.
13. Линьов К. О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті // Science Rise. Pedagogical Education. – 2016. – № 8 (4). – С. 29–34 // [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped\\_2016\\_8\(4\)6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped_2016_8(4)6)
  14. Линьов К., Мерзлякова О., Сабол Д., Коцюба А. Мотивація професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва // Освітологічний дискурс. – 2022. – № 2. – С. 55–74 // <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/919>
  15. Линьов К., Сабол Д., Коцюба А., Мерзлякова О. Особистісна готовність до змін керівника закладу загальної середньої освіти міста Києва: результати аналітичного дослідження // Освітологічний дискурс. – 2022. – випуск 36. – С. 19–38 // <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/909>
  16. Лопушинський І. Формування лідера закладу загальної середньої освіти в контексті реалізації нового закону України «Про освіту» // Лідер. Еліта. Суспільство. – 2018. – № 1 // <http://les.khpi.edu.ua/article/view/26163241.2018.1.03/147241>
  17. Луценко С.М., Ніколаєнко С.П. «Як організувати та реалізувати регіональний інноваційний проект на прикладі реалізації інноваційного проекту КЗ СОППО «демократизація та партнерство навчального закладу в умовах Нової української школи»: методичні рекомендації. – Суми, 2018 // [http://umo.edu.ua/images/content/biblioteka/repozitarij/metod%20recomendacii/1%D0%9B%D1%83%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BDi.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/biblioteka/repozitarij/metod%20recomendacii/1%D0%9B%D1%83%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BDi.pdf)
  18. Матвійчук О.Є. Інформаційний супровід професійного зростання керівників закладів загальної середньої освіти // Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, Україна, 24 листопада 2022 року) / Редколегія: І. М. Вітенко, Р. С. Брик, Н. Р. Бабовал, О. В. Городецька, О. І. Біла, Т. Г. Дідух. – Тернопіль, 2022. – С. 140–145
  19. Міляєва В., Лебідь Н. Психологічні особливості стилю управління керівників–лідерів закладів середньої освіти // International Scientific Journal of Universities and Leadership. – 2016. – № 2 // <https://uljournal.org/index.php/journal/article/view/24>
  20. Методичний порадище. Інноваційні технології в структурі внутрішньошкільної методичної роботи (на допомогу керівникам закладів загальної середньої освіти) / Г.М.Кучерова. – Житомир, 2017. – 43 с.
  21. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / А. Сеїтосманов, О.Фасоля, В.Мархлевські. – К., 2017. – 128 с.
  22. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: Посібник для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами». – Київ – Одеса, 2018. – 72 с.
  23. Оліфіра Л. М., Любченко Н. В. Керівництво командою та теорії лідерства (розділ 2) // Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні:

- посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та [ін.]; за заг. ред. О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. – К., 2018. – С. 26–39.
24. Організація освітнього процесу в школах міста Києва в умовах воєнного стану: аналітичний звіт / Л. Хоружа, М. Братко, Л. Гриневич та ін. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 60 с.
  25. Про затвердження професійного стандарту Керівник (директор закладу загальної середньої освіти): Наказ 17 вересня 2021 року № 568-21 // <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
  26. Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції : за заг. ред. В.В. Гуменюк. Хмельницький: ОІППО, 2020. – 366 с.
  27. Протидія боулінгу (короткий опис, приклади): Вчимося жити разом // <http://ilt.multycourse.com.ua/ua/page/22/103>
  28. Реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»: монографія / За ред С.Лондора. – К., 2019. – 192 с.
  29. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти // Електронне наукове фахове видання «Народна освіта». – К., 2020. – № 2(41) // [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=6248](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248)
  30. Сидорук С., Тригубець Г. Самооцінювання управлінської діяльності: підказки експертів, як провести // Практика управління закладом освіти. – 2020. – № 11.–С.13–25
  31. Чередник В. Становлення автономії школи як прояв процесу децентралізації середньої освіти: переваги і недоліки // Humanitarium. –2017. –Том. 39. –Вип. 2. –С.127–137 // <http://ephsheir.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/3140/18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  32. Формування лідерської компетентності в школі : посібник-довідник / С. Ф. Клепко, В. Литвинюк. – Полтава : ПОІППО, 2012. – 270 с.
  33. Уварова А. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти. – К.: Проосвіт, 2021. – 57 с.
  34. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / За заг. ред. Л.І.Паращенко. – К.: «2UP», 2013.– 64 с.
  35. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. – К.: Педагогічна думка, 2018. – 224 с.
  36. Управлінське лідерство: виклики сьогодення : колективна монографія; за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький: ПП Мельник А., 2013. – 600 с.

37. Ціннісні орієнтири сучасної української школи // <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Presentation-Roman-Stesichin.pdf>
  38. Школа як осередок соціальної згуртованості та стійкості в громаді // <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-cohesion-schools>
  39. Щудло Світлана, Заболотна Оксана, Лісова Тетяна. Українські вчителі та навчальне середовище. Результати Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів (за методологією TALIS). –Дрогобич.: УАДО; ТзОВ «Трек-ЛТД». 2017.–294 с.
  40. 10 правил, як працювати з академічною доброчесністю в школі. Думки педагогів / Нова українська школа // <https://nus.org.ua/articles/10-pravyl-yak-pratsyuvaty-z-akademichnoyu-dobrochesnistyu-v-shkoli-dumky-pedagogiv/>
-