

ПРИВАТНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ПЕДАГОГІКИ»

«СХВАЛЕНО»

Вченою радою Приватної установи
«Інститут прикладної педагогіки»
(протокол № 2 від 23 квітня 2026 р.)

Голова Вченої ради



Василь ШУЛЯР

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Директор Приватної установи
«Інститут прикладної педагогіки»
від 23 квітня 2026 р.



Василь ШУЛЯР

**ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ «КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ Й УПРАВЛІНСЬКІ
МОЖЛИВОСТІ»**

галузь знань:
назва відповідно до ліцензії

А Освіта

спеціальність:
шифр та назва галузі знань

A1 Освітні науки

керівники (директори) закладів загальної середньої освіти
назва категорії слухачів

Київ 2026

Розробники: Кириленко Світлана Володимирівна, заступник директора, начальник відділу аналітики та експериментальної педагогіки Приватної установи «Інститут прикладної педагогіки», кандидат педагогічних наук, старший дослідник;

Кіян Ольга Іванівна, завідувач сектору експериментальної педагогіки відділу аналітики та експериментальної педагогіки Приватної установи «Інститут прикладної педагогіки», кандидат педагогічних наук, старший дослідник.

Рецензенти:

Завалевський Юрій Іванович, доктор педагогічних наук, професор, Перший заступник директора Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти».

Мосякова Ірина Юліївна, кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник Інституту педагогіки НАПН України.

Загальна інформація

Назва програми: програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти «Керівник закладу загальної середньої освіти: сучасні виклики й управлінські можливості» (150 год. (5 кредитів ЄКТС).

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток загальних і професійних компетентностей відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки України від 17.09.2021 № 568-21.

Програму розроблено на основі типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 р.№ 905.

Термін дії програми: з 01.08.2026 року до 30.07.2031 року.

1. Пояснювальна записка

Актуальність програми. Програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти «Керівник ЗЗСО: сучасні виклики й управлінські можливості» (далі – Програма) базується на ключових засадах державної політики у сфері загальної середньої освіти, діючих нормативно-правових документах, що регламентують діяльність галузі, а також прийнятих до них змін і доповнень щодо функціонування закладів освіти в умовах воєнного/повоєнного стану. Програму розроблено із врахуванням процесів модернізації загальної середньої освіти України, переходу до старшої профільної школи, сучасних трендів освітнього менеджменту й лідерства та психології управління, викликів інформаційно-цифрового суспільства і вимог до компетентностей особистості XXI-го ст., ключових засад управління впровадженням інклюзивної освіти в ЗЗСО.

Цільова аудиторія: керівники (директори), заступники керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО).

Обсяг: 150 год. (5 кредитів ЄКТС).

Особливості реалізації програми.

Зміст Програми, яка розрахована на 150 год. (5 кредитів ЄКТС), складається з п'яти логічно пов'язаних модулів, теми яких спрямовані на удосконалення й розвиток загальних і професійних компетентностей керівників ЗЗСО.

Особливістю Програми є її практична зорієнтованість, оскільки на інтерактивні лекції передбачено 30 год. академічного часу, на удосконалення й розвиток практичних умінь і навичок слухачів з питань ефективного управління ЗЗСО – 80 год., 40 год. – самостійна робота слухачів.

Теоретична складова Програми передбачає інтерактивні лекції з питань сучасних підходів до управління ЗЗСО в умовах Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, нормативно-правового забезпечення його діяльності, зокрема, прийнятих нових і доповнених, змінених діючих нормативно-правових актів, організації та створення безпечного і здорового освітнього середовища ЗЗСО, психологічних засад управління закладом освіти та забезпечення його безперервного функціонування в умовах кризових ситуацій, впровадження інклюзивного навчання в ЗЗСО, ефективного використання цифрових технологій та штучного інтелекту в освітньому процесі.

Практична складова Програми, що реалізується під час проведення навчальних тренінгів, вебінарів, воркшопів, семінарів тощо передбачає години з активної взаємодії учасників освітнього процесу, спрямованої на формування, удосконалення й розвиток у слухачів умінь і навичок управління ЗЗСО в умовах сучасних викликів, зокрема створення безпечного освітнього

простору, в т.ч. у надзвичайних ситуаціях, пошуку шляхів ефективного використання інструментів психологічного впливу в управлінській діяльності, шляхів впровадження інклюзивної освіти для дітей з ООП, ефективного використання можливостей цифрової педагогіки й штучного інтелекту для створення доступного безбар'єрного середовища, забезпечення доступності та якості освіти.

Самостійна робота слухачів містить завдання: для подальшого оновлення й поглиблення знань з нормативно-правового забезпечення, яким регулюється питання функціонування ЗЗСО в умовах сьогодення, менеджменту освіти і психології управління закладом освіти, сутності інклюзивного навчання дітей з ООП, стану та перспектив впровадження цифрових технологій в освітній процес; моделювання, дослідно-пошукової роботи, що покликані розвинути навички критичного мислення, рефлексії, аналізу ситуацій, прийняття правильних управлінських рішень; з удосконалення практичної складової професійних компетентностей керівників з управління ЗЗСО.

Форма підвищення кваліфікації: очна, заочна, дистанційна, в т.ч. в онлайн-режимі, змішана. Форми підвищення кваліфікації можуть інтегруватися за рішенням суб'єкта підвищення кваліфікації з урахуванням запитів і потреб слухачів, необхідності забезпечення безпечних умов навчання.

Метою Програми є вдосконалення раніше набутих та/або набуття нових компетентностей за професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», з управління закладом загальної середньої освіти відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», сучасних викликів і запитів суспільства до освіти.

Основні завдання підвищення кваліфікації:

- оновити та актуалізувати знання керівників ЗЗСО з нормативно-правового забезпечення функціонування освіти держави і реалізації завдань Концепції «Нова українська школа»;
- поглибити й розширити знання керівників ЗЗСО з теорії і практики сучасного освітнього менеджменту, стратегічного управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції НУШ;
- удосконалити й розвинути загальні та професійні компетентності керівників ЗЗСО, формувати проактивний стиль управління;
- розширити знання з питань кризового управління ЗЗСО в умовах сучасних викликів;
- удосконалити навички проєктування й моделювання управлінських процесів, пошуку ефективних шляхів вирішення практичних задач функціонування закладу освіти;

- розглянути шляхи ефективного використання можливостей цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінській діяльності, організації цифрового освітнього простору закладу освіти;
- розкрити ключові засади та ефективні стратегії впровадження інклюзивної освіти в ЗЗСО;
- удосконалити навички і вміння використання здоров'язберезувальних технологій в освітньому процесі ЗЗСО, безпечного використання учасниками освітнього процесу можливостей Інтернету;
- розкрити шляхи ефективного використання психологічних засад управління ЗЗСО в умовах воєнного стану, кризових ситуацій;
- сприяти мотивації слухачів до професійного самовдосконалення, розвитку ціннісної складової та світоглядних засад керівника Нової української школи.

Напрями підвищення кваліфікації: розвиток професійних компетентностей управлінських кадрів ЗЗСО відповідно до Професійних стандартів за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. №800.

Перелік компетентностей

Удосконалення раніше набутих та/або набуття нових компетентностей за професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» у межах професійної діяльності або галузі знань.

Удосконалення та розвиток загальних компетентностей: громадянська (ЗК.01), соціальна (ЗК.02), культурна (ЗК.03), когнітивна (ЗК.04), підприємницька (ЗК 05).

Удосконалення та розвиток професійних компетентностей керівника ЗЗСО на виконання трудових функцій: нормативно-правова (А1); стратегічного управління закладом освіти (А2); стратегічного управління персоналом (А3); забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1); організація діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти (Б2), лідерська (В1), емоційно-етична (В2), педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В3), здоров'язберезувальна (Г1), інклюзивна (Г2), проєктувальна (Г3); інноваційна (Д1); здатність до навчання впродовж життя (Д2); інформаційно-цифрова (Д3).

Очікувані результати підвищення кваліфікації

Слухачі (керівники/заступники керівників):

- оновили й актуалізували знання з нормативно-правового забезпечення функціонування освіти держави і реалізації завдань Концепції «Нова українська школа»;

- поглибили й розширили знання з теорії і практики управління, тенденцій сучасного освітнього менеджменту, стратегічного управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції НУШ;
- подальшого удосконалення й розвитку набули загальні та професійні компетентності керівників ЗЗСО, проактивний стиль управління закладом освіти;
- розширили знання з питань кризового управління ЗЗСО в умовах сучасних викликів;
- удосконалили навички проєктування й моделювання управлінських процесів, пошуку ефективних шляхів вирішення практичних задач функціонування закладу освіти;
- удосконалили навички моделювання і проєктування управлінських процесів шляхом ефективного використання можливостей цифрових технологій та штучного інтелекту, організації сучасного освітнього простору закладу освіти;
- засвоїли ключові засади та ефективні стратегії впровадження інклюзивної освіти в ЗЗСО;
- поглибили знання з психології управління, удосконалили навичку моделювання щодо ефективного використання психологічних засад управління ЗЗСО в умовах воєнного стану, кризових ситуацій;
- удосконалили навички і вміння використання здоров'язберезувальних технологій в освітньому процесі ЗЗСО, безпечного використання учасниками освітнього процесу можливостей Інтернету;
- отримали психологічну підтримку й мотивацію до професійного самовдосконалення, розвитку ціннісної складової та світоглядних засад керівника Нової української школи.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації.

По завершенню навчання слухачам за кожним модулем пропонується тест на визначення рівня засвоєння його змісту. Тест містить 20 завдань, кожне з яких оцінюється у п'ять балів. Для успішного завершення навчання за Програмою і отримання відповідного сертифіката слухач має отримати мінімум 90 балів.

Документ про підсумки підвищення кваліфікації. По завершенню навчання за Програмою слухач отримує посвідчення (сертифікат) державного зразка про проходження відповідного навчання.

Матеріально-технічне забезпечення: комп'ютерна техніка; офісне програмне забезпечення; доступ до глобальної мережі «Інтернет»; навушники, мікрофон, колонки; гаджет (планшет, смартфон), наявність акаунту Google (особистого чи корпоративного) тощо.

2. Орієнтовний навчально-тематичний план

№ з/п	Назви модулів, тем	Лекції	Практ. заняття	С/р	Всього годин
1	2	3	4	5	6
1	Модуль 1. Керівник Нової української школи: управлінські можливості й рішення (1 кредит ECTS)	7	16	7	30
<i>Інваріантна частина</i>					
1.1	Впровадження Концепції «Нова українська школа»: здобутки, виклики, перспективи	2		1	3
1.2	Імплементація принципів НУШ в діяльність ЗЗСО		2	0.5	2.5
1.3	Професійні компетентності сучасного управлінця у контексті професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»	1	2		3
1.4	Нормативно-правова компетентність керівника Нової української школи	1	2	1	4
1.5	Компетентність стратегічного управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції НУШ	1	2	1	4
1.6	Автономія ЗЗСО як ключова умова успішної реалізації стратегії його розвитку		2	1	3
1.7	Управління професійним розвитком персоналу ЗЗСО: сучасні підходи і можливості керівника		2	1	3
1.8	Державна політика у системі забезпечення якості освіти в Україні	2	2		4
<i>Варіативна частина (за вибором)</i>					
1.9	Супервізія як професійна підтримка і професійний супровід педагогів НУШ		2	1	3
1.10	Управлінська культура керівника як чинник формування інноваційного потенціалу НУШ		2	1	3
1.11	Тестування			0.5	0.5
2.	Модуль 2. Модель управління сучасним ЗЗСО: ключові засади побудови (1 кредит ECTS)	5	16	9	30

<i>Інваріантна частина</i>					
2.1	Освітній менеджмент: класичні й сучасні моделі управління	2	2	1	5
2.2	Проактивний стиль управління як стратегічний підхід до сталого розвитку й лідерства ЗЗСО на ринку освітніх послуг	1	2	1	4
2.3	Кризове управління ЗЗСО в умовах сучасних викликів: основні вектори впливу	1	2	1	4
2.4	Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО: складові та алгоритм управлінських дій	1	2	1	5
2.5	Дорожня карта розвитку ЗЗСО як синергія освіти, влади, громади, бізнесу, стейкхолдерів-учасників інноваційного освітнього проєкту ОДМ		2	1	3
2.6	Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації		2	1	3
2.7	Створення сучасного й доступного освітнього простору Нової української школи		2	1	3.5
<i>Варіативна частина (за вибором)</i>					
2.8	Роль керівника у формуванні позитивного іміджу ЗЗСО		2	0.5	2.5
2.9	Організаційні засади допрофільного навчання в умовах Державного стандарту базової середньої освіти		2	0.5	2.5
2.10	Тестування			0.5	0.5
3	Модуль 3. Забезпечення комфортного і безпечного освітнього середовища ЗЗСО: фокуси управлінського впливу (1 кредит ECTS)	6	16	8	30
<i>Інваріантна частина</i>					
3.1	Нормативно-правове забезпечення реалізації завдань Національної стратегії розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у ЗЗСО	1	2	1	4
3.2	Модель безпечного освітнього середовища: впровадження	1	2	1	4

	здоров'язберезувальних технологій в ЗЗСО				
3.3	Забезпечення комплексності розвитку фізичної культури та посилення рухової активності учасників освітнього процесу	1	2	1	4
3.4	Розбудова системи здорового харчування в ЗЗСО, формування культури харчування та правильних харчових звичок учнів	1	2	1	4
3.5	Психологічний супровід та соціально-педагогічний патронаж учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану	1	2	1	4
3.6	Ефективна психологічна безпека освітнього процесу: попередження і подолання булінгу та мобінгу в закладі освіти	1	2	1	4
3.7	Міжвідомча взаємодія ЗЗСО, влади, громади і бізнесу у формуванні безпечного освітнього середовища		2	0.5	2.5
<i>Варіативна частина (за вибором)</i>					
3.8	Безпека дітей в Інтернеті: модель управлінської взаємодії та впливу		2	1	3
3.9	Професійний розвиток персоналу ЗЗСО з безпекових питань функціонування закладу		2	1	3
3.10	Тестування			0.5	0.5
4	Модуль 4. Цифрові технології в управлінській діяльності керівника ЗЗСО (1 кредит ECTS)	6	16	8	30
<i>Інваріантна частина</i>					
4.1	Інформаційно-цифрова компетентність керівника закладу освіти як невід'ємна складова фахівця XXI-го ст.	1	2	1	4
4.2	Цифрова педагогіка в управлінській діяльності керівника ЗО. Теорія архітектурно-платформної освіти: цифрова платформа Файно.	1	2	1	4
4.3	Формування освітнього середовища ЗЗСО на засадах цифрової дидактики: управлінський аспект	1	2	1	4
4.4	Технологія High tech & High touch в	1	2	1	4

	освітньому процесі ЗЗСО: змінюємо навчання – змінюємо викладання				
4.5	Психологічні особливості використання цифрових технологій і штучного інтелекту в освітньому процесі	2	2	1	5
4.6	Школа в умовах ринку праці цифрового суспільства: будуємо модель професійної орієнтації учнів		2	1	3
4.7	Цифрові технології як засіб побудови прозорої та відкритої інформаційної політики закладу освіти		2	1	3
<i>Варіативна частина (за вибором)</i>					
4.8	Штучний інтелект у викладанні та навчанні: переваги і загрози		2	0.5	2.5
4.9	Цифрові інструменти психологічної підтримки професійної орієнтації та кар'єрного консультування		2	0.5	2.5
4.10	Тестування			0.5	0.5
5.	Модуль 5. Психологічна складова управління ЗЗСО в умовах сучасних викликів. Ключові засади та ефективні стратегії інклюзивної освіти (1 кредит ECTS)	6	16	8	30
<i>Інваріантна частина</i>					
5.1	Психологія управління змінами: діємо ефективно в умовах сучасних викликів	1	2	1	
5.2	Психологічна стійкість керівника ЗЗСО в умовах кризових ситуацій	1	2	1	
5.3	Шляхи формування життестійкості, підтримки і збереження ментального здоров'я колективу закладу освіти	1	2	1	
5.4	Нормативно-правове забезпечення та організаційні засади інклюзивного навчання учнів з особливими освітніми потребами (далі – ООП) у ЗЗСО	1	2	1	
5.5	Управлінські засади забезпечення рівнів підтримки учнів з ООП в освітньому процесі	1	2	1	
5.6	Формування команди психолого-педагогічного супроводу навчання й виховання дітей з ООП в ЗЗСО	1	2	1	

5.7	Управління безперервним професійним розвитком педагогічних працівників із питань організації та змісту інклюзивної освіти		2	0.5	
Варіативна частина (за вибором)					
5.8	Технології змішаного та дистанційного навчання дітей з ООП в умовах воєнного стану/надзвичайних ситуацій		2	0.5	
5.9	Забезпечення умов праці фахівців за проведення (надання) психолого педагогічних і корекційно-розвиткових занять (послуг), оплата праці		2	0.5	
5.8	Тестування			0.5	0.5
6.	Всього годин	30	80	40	150

3. Зміст програми

Модуль 1. Керівник Нової української школи: управлінські можливості й рішення.

Тема 1.1. *Впровадження Концепції «Нова українська школа»: здобутки, виклики, перспективи.* Актуалізація впровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Аналіз результатів впровадження на загальнодержавному, регіональному й місцевому рівнях. Тенденції та виклики, шляхи їх подолання. Моделювання перспектив реалізації завдань НУШ на рівні громад у контексті модернізації структури загальної середньої освіти.

Тема 1.2. *Імплементация принципів НУШ в діяльність ЗЗСО.* Імплементация принципів Нової української школи (НУШ) у діяльність ЗЗСО як комплексна трансформація освітнього середовища, підходів до викладання та культури взаємодії. Ключові напрями: педагогіка партнерства та зміна ролі вчителя; формування ключових компетентностей як здатності застосовувати знання в житті; створення сучасного освітнього середовища; нова система оцінювання.

Тема 1.3. *Професійні компетентності сучасного управліня у контексті професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».* Актуалізація професійних компетентностей керівника (директора) ЗЗСО, об'єднаних у загальні та професійні, що спрямовані на ефективне управління школою. Загальні компетентності: громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька. Професійні компетентності: нормативно-правова, стратегічного управління закладом

освіти; стратегічного управління персоналом; забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; організація діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти, лідерська, емоційно-етична, педагогічного, соціального та мережевого партнерства, здоров'язбережувальна, інклюзивна, проєктувальна, інноваційна, навчання впродовж життя, інформаційно-цифрова.

Тема 1.4. *Нормативно-правова компетентність керівника Нової української школи.* Основні складові компетентності: знання законодавства та нормативних документів, розробка внутрішніх документів функціонування закладу, правове забезпечення автономії ЗЗСО, забезпечення прав учасників освітнього процесу. Ключові трудові функції керівника, що базуються на вище вказаній компетентності: стратегічне управління ЗЗСО, управління персоналом закладу освіти та його професійним розвитком, забезпечення якості й доступності освіти.

Тема 1.5. *Компетентність стратегічного управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції НУШ.* Компетентність стратегічного управління в умовах НУШ як здатність керівника розробляти довгостроковий план розвитку ЗЗСО. Ключові складники стратегічної компетентності керівника НУШ: прогностична та проєктна діяльність, лідерство та інноваційність, сміливість і здатність до здорового ступеня ризику, реалізація права ЗЗСО на автономію, матеріально-технічне забезпечення, розвиток людського потенціалу учасників освітнього процесу, забезпечення впровадження інклюзивного навчання дітей з ООП, формування ментально здорової освітньої екосистеми у взаємодії й партнерстві.

Тема 1.6. *Автономія ЗЗСО як ключова умова успішної реалізації стратегії його розвитку.* Стаття 23. Автономія закладу освіти Закону України «Про освіту». Автономія закладу загальної середньої освіти як фундамент сучасної конкурентоспроможної школи. Чотири складники автономії ЗЗСО: академічна автономія, організаційна автономія, кадрова автономія, фінансова автономія. Переваги автономії та її вплив на стратегію розвитку ЗЗСО. Які є ризики та виклики автономії, шляхи подолання перешкод на шляху реалізації права ЗЗСО на автономію. Взаємодія школи і органів місцевого самоуправління у забезпеченні фінансової автономії ЗЗСО.

Тема 1.7. *Управління професійним розвитком персоналу ЗЗСО: сучасні підходи і можливості керівника.* Перехід від адміністративного контролю до освітнього лідерства. Методологічні підходи щодо побудови ефективної стратегії керівника у розвитку персоналу: когнітивний, культурологічний, компетентнісний, особистісно орієнтований, андрагогічний, системний, діяльнісний. Стимулювання розвитку інноваційної здатності колективу: мотиваційний менеджмент, гнучкість і доступність підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку, створення професійних спільнот, проєктних груп, тощо; створення безпечного середовища та збереження ментального здоров'я членів колективу, персоніфікація та індивідуалізація траєкторій професійного розвитку кожного.

Тема 1.8. *Державна політика у системі забезпечення якості освіти в Україні.*

Системний підхід у державній політиці щодо якості освіти в Україні (Ст. 41 Закону України «Про освіту»). Основна мета та принципи. Складові системи забезпечення якості освіти та її три ключових рівні: внутрішня система, зовнішня система, якість діяльності органів управління. Ключові суб'єкти реалізації державної політики щодо забезпечення якості освіти. Основні інструменти: стандарти освіти, ліцензування та акредитація, моніторинг якості освіти.

Тема 1.9. *Супервізія як професійна підтримка і професійний супровід педагогів НУШ.* Супервізія в системі Нової української школи (НУШ) як інструмент професійної підтримки. Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.06.2024 № 855 «Про затвердження Порядку надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (здійснення супервізії)».

Сутність понять супервізії: підтримка, розвиток, рефлексія. Супервізор як фахівець-наставник, консультант, фасилітатор. Ключові функції та завдання супервізії: консультативна, психологічна, корекційна. Вплив супервізії на професійний розвиток педагогів НУШ, формування демократичних засад управління школою.

Тема 1.10. *Управлінська культура керівника як чинник формування інноваційного потенціалу НУШ.* Управлінська культура керівника в умовах Нової української школи (НУШ) як фундамент розвитку і впровадження інновацій. Демократизація та партнерство: від «керівника-контролера» до «керівника-лідера». Перехід від режиму «виживання/збереження» до режиму «розвитку/трансформації/модернізації». Створення психологічно комфортного середовища для інновацій, пошуку, розвитку. Керівник з високою управлінською культурою як фасилітатор, який формує інноваційний потенціал персоналу і команди: інформаційна відкритість, цифрова грамотність, мережева взаємодія. Керівник ЗЗСО – лідер освітніх трансформацій: власний приклад, стратегічне мислення, професіоналізм, мотиваційний підхід до стимулювання й розвитку персоналу.

Модуль 2. Модель управління сучасним ЗЗСО: ключові засади побудови (1 кредит ЄКТС)

Тема 2.1. *Освітній менеджмент: класичні й сучасні моделі управління.* Поняттєвий апарат освітнього менеджменту. Класичні стилі управління. Особливості сучасного освітнього менеджменту як виду соціального управління, що детермінований зовнішніми та внутрішніми соціальними факторами, носить інноваційний характер, базується на домінуванні соціально-психологічних методів управління в основі яких – інтеграція знань як наукова основа. Інтегративний характер управлінської діяльності сучасного освітнього менеджера: управлінсько-педагогічна, управлінсько-психологічна, управлінсько-економічна, управлінсько-організаційна, фінансово-господарська. Принципи управління сучасним ЗЗСО та їх взаємозв'язок із напрямками розвитку управління освітою: інформатизація,

цифровізація, інтернетизація; технологізація, економізація, психологізація, модернізація.

Тема 2.2. *Проактивний стиль управління як стратегічний підхід до сталого розвитку й лідерства ЗЗСО на ринку освітніх послуг.* Сутність проактивного управління як філософії сучасного керівника – архітектора майбутнього. Основні відмінності реактивного та проактивного стилів управління. Ключові компоненти стратегічного підходу: стратегічне передбачення (Foresight), управління ризиками, формування команди лідерів змін. Алгоритм впровадження проактивного стилю. Важливість SWOT-аналізу (для оцінки внутрішніх ресурсів у контексті зовнішніх можливостей) та PEST-аналізу (для вивчення зовнішнього світу) у побудові проактивної стратегії розвитку закладу освіти. Переваги впровадження проактивного стилю управління в діяльності закладу освіти. Кращі управлінські практики проактивного стилю управління ЗЗСО.

Тема 2.3. *Кризове управління ЗЗСО в умовах сучасних викликів: основні вектори впливу.* Виклики ХХІ-го ст. для освіти. Сучасний кризовий менеджмент: тренди і виклики. Основні типи криз. Етапи кризового менеджменту. Визначення кризи та її наслідків для закладу освіти. Засади побудови плану виходу закладу освіти із кризової ситуації. Ключові суб'єкти і напрями управлінського впливу в кризових ситуаціях: люди, об'єкти/критична інфраструктура, технології, безперервність функціонування організації, репутація. Побудова системи психологічної підтримки учасників освітнього процесу в умовах кризи.

Тема 2.4. *Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО: складові та алгоритм управлінських дій.* Ключові напрями побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти: освітнє середовище, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність, управлінські процеси. Алгоритм управлінського впливу: стратегічний (розроблення та схвалення педагогічною радою положення про ВСЗЯО закладу освіти, визначення критеріїв та індикаторів оцінювання); операційний (забезпечення функціонування всіх компонентів, збір інформації через спостереження, опитування та вивчення документації); аналітичний (проведення щорічного комплексного самооцінювання). Прийняття управлінських рішень, що базуються на основі отриманих результатів, задля покращення освітньої діяльності закладу.

Тема 2.5. *Дорожня карта розвитку ЗЗСО як синергія освіти, влади, громади, бізнесу, стейкхолдерів.* Створення дорожньої карти розвитку ЗЗСО-учасників іноваційного освітнього проекту «Освіта. Діти. Майбутнє» на засадах синергії – перехід від моделі «школа як замкнута система» до моделі «школа як центр розвитку людського потенціалу громади». Орієнтовний структурований план побудови взаємодії: концептуальний складник/формування спільного бачення (місія, візія школи, мета, завдання, спільні цінності, SWOT- і PEST-аналіз у формуванні середовища школи і громади, орієнтири взаємовигідної співпраці, внеску кожного суб'єкта у розвиток ЗЗСО; квадро-модель взаємодії й ролей суб'єктів розвитку закладу

освіти (влада, громада, стейкхолдери, освіта). Етапи реалізації дорожньої карти. Інструменти синергії (механізми взаємодії). Очікувані результати: школа – партнер, а не закрите середовище споживачів освітніх послуг.

Тема 2.6. *Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації.* Самооцінювання як інструмент бачення реального стану функціонування ЗЗСО, виявлення прихованих проблем та пошуку шляхів розвитку. Ключові аспекти щодо ефективної організації процесу самооцінювання управлінських процесів. Напрями самооцінювання, які має здійснювати керівник ЗЗСО: стан освітнього середовища (безпека, комфорт, інклюзивність, дизайн простору, відсутність булінгу), ефективність системи оцінювання учнів (прозорість, зрозумілість критеріїв, зворотний зв'язок, академічна доброчесність), педагогічна діяльність (забезпечення безперервного професійного розвитку педагогів, інноваційність, співпраця, ефективна внутрішня і зовнішня комунікації), якість і результативність управлінських процесів. Алгоритм управлінських дій.

Тема 2.7. *Створення сучасного й доступного освітнього простору Нової української школи.* Формула НУШ: новий зміст + новий учитель + нове середовище. Ключові принципи та підходи щодо створення осередків освітнього простору класу: навчально-пізнавальна діяльність, змінний тематичний осередок, ігри та досліди, творча діяльність, відпочинок, бібліотека, робоче місце вчителя, місце зберігання особистих речей. Доступність та інклюзія як безбар'єрність і дотримання принципу універсального дизайну та мобільного оснащення. Сучасні вітчизняні та зарубіжні тренди формування освітнього середовища як поєднання фізичного комфорту, цифрової інтеграції та психологічної безпеки: гнучкість та багатофункціональність простору, технологічна безшовність (Smart-середовище), екологічність та «заземлення», соціально-емоційне благополуччя, гейміфікація та імерсивність.

Тема 2.8. *Роль керівника у формуванні позитивного іміджу ЗЗСО.* Керівник як стратег і лідер у формуванні позитивного іміджу ЗЗСО. Важливість дотримання базових управлінських принципів: стратегічного бачення шляхів розвитку закладу освіти, корпоративної культури, відкритості й ефективної комунікації, психологічної підтримки учасників освітнього процесу. Фактори впливу на формування позитивного іміджу ЗЗСО: зовнішні, внутрішні (керовані). Орієнтовні етапи формування позитивного іміджу: інформаційний, діагностичний, проєктувальний, організаційний, виконавчий, моніторинговий. Основні складові іміджу керівника: зовнішня (візуальна), професійно-управлінська, внутрішня (особистісна). Етапи побудови іміджу керівника ЗЗСО. Методики та інструменти оцінювання іміджу керівника як важливого фактора впливу на формування позитивного іміджу ЗЗСО.

Тема 2.9. *Організаційні засади допрофільного навчання в умовах Державного стандарту базової середньої освіти.* Державний стандарт базової середньої освіти (НУШ): допрофільне навчання як допомога учням у свідомому виборі профілю навчання в старшій школі. Основні складники

управлінського впливу: циклічність (цикл базового предметного навчання (7–9 класи) у реалізації завдань допрофільної підготовки учнів), поєднання інваріантної та варіативної складових як обов'язкова умова забезпечення варіативності змісту навчання, формування індивідуальної освітньої траєкторії учня із врахуванням його нахилів, інтересів, обдаровання. Реалізація завдань допрофільного навчання, в основі якого – когнітивна, культурологічна, компетентнісна, особистісно орієнтована парадигми освіти, діяльнісний підхід. Допрофільна підготовка учнів як складова цілісної системи профорієнтаційної роботи в ЗЗСО.

Модуль 3. Забезпечення комфортного і безпечного освітнього середовища ЗЗСО: фокуси управлінського впливу (1 кредит ECTS)

Тема 3.1. *Нормативно-правове забезпечення реалізації завдань Національної стратегії розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у ЗЗСО.* Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про охорону дитинства»; Указ Президента України №195/2020 Національна стратегія розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі; Постанова КМУ №305 (2021 р.) Затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти (реформа шкільного харчування), Розпорядження КМУ №174-р (2023 р.) Схвалення Концепції безпеки закладів освіти, яка передбачає обов'язкову наявність укриттів, систем відеоспостереження та охорони; санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти, Державні будівельні норми (ДБН В.2.2-3:2018 «Заклади освіти»), наказ МОН №1646 Порядок реагування на випадки булінгу (цькування) та застосування заходів виховного впливу, наказ МОН № 641 Створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану та організації цивільного захисту. Основні вектори реалізації нормативно-правових актів у викликах сьогодення.

Тема 3.2. *Модель безпечного освітнього середовища: впровадження здоров'язберезувальних технологій в ЗЗСО.* Складові моделі, як комплексне впровадження здоров'язберезувальних технологій: фізична безпека і комфорт, психосоціальна безпека, технології збереження та стимулювання здоров'я. Етапи впровадження Національної стратегії розбудови безпечного і здорового освітнього середовища: оцінка ризиків середовища та стану здоров'я учнів, діагностичні методики та інструментарій; підготовка педагогів до використання інноваційних технологій та формування у дітей здоров'язберезувальної компетентності; впровадження (інтеграція) здоров'язберезувальних технологій в освітній процес та позанавчальну діяльність. Розробка структури Кодексу безпечного середовища ЗЗСО.

Тема 3.3. *Забезпечення комплексності розвитку фізичної культури та посилення рухової активності учасників освітнього процесу.* Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року: комплексний розвиток фізичної культури та посилення рухової активності в освітніх закладах

України. Ключові напрями забезпечення комплексності: модернізація та оновлення технологій і методики навчальних занять, модернізація оцінювання з фокусом на динаміку функціонального стану кожного учня, створення безпечного і здорового освітнього простору НУШ, модернізація спортивних залів і майданчиків, активне та ефективне використання цифрових інструментів і штучного інтелекту, мобільних застосунків та електронних інструментів для моніторингу активності й мотивації дітей та молоді. Навчальні, позанавчальні, самостійні форми посилення рухової активності.

Тема 3.4. *Розбудова системи здорового харчування в ЗЗСО, формування культури харчування та правильних харчових звичок учнів.* Стратегія реформування системи шкільного харчування на 2023-2027 роки: розбудова системи здорового харчування в ЗЗСО. Основні напрями розбудови: оновлення меню, модернізація інфраструктури (харчоблоки, обладнання), безоплатне харчування (кошти державного і місцевого бюджетів), контроль якості, забезпечення безбар'єрності й доступності послуг для учнів з ООП. Формування культури харчування та звичок учнів: інтеграція знань про раціональне харчування в навчальні предмети, заохочення та мотивація здорового харчування і способу життя, виховання на прикладі дорослих, сім'ї.

Тема 3.5. *Психологічний супровід та соціально-педагогічний патронаж учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану.* Нормативно-правова база: Ст.76 Закону України «Про освіту», лист МОН №1/3737-22 від 29.03.2022 (забезпечення психологічного супроводу саме в умовах воєнного стану), лист МОН №1/9-477 від 24.07.2019 (типова документація для практичних психологів та соціальних педагогів), наказ МОН №1713 від 09.12.2024 (нове положення про команду психолого-педагогічного супроводу). Ключові напрями і завдання: психологічний супровід (підтримка психічного здоров'я, подолання наслідків травматичного досвіду, формування стресостійкості (резильєнтності), соціально-педагогічний патронаж (взаємодія закладу освіти, сім'ї та громади, забезпечення профілактики дезадаптації та допомоги дитині у складних соціальних умовах), підтримка учасників освітнього процесу (увага дітям-ВПО, дітям, які постраждали від війни, педагогам, які працюють у стресових умовах).

Тема 3.6. *Ефективна психологічна безпека освітнього процесу: попередження і подолання булінгу та мобінгу в закладі освіти.* Поняття «булінг» і «мобінг». Психологічна безпека в освітньому середовищі на основі комплексного підходу: управлінські, просвітницькі та практичні заходи для створення атмосфери довіри та поваги в ЗЗСО. Ефективна профілактика проявів булінгу/мобінгу: управлінський рівень (розробка та впровадження чітких політик і правил поведінки, робота постійної комісії з розгляду випадків булінгу/мобінгу), інформаційно-просвітницька робота в закладі (зустрічі, тренінги, роз'яснення, заходи з розвитку емпатії, навичок мирного вирішення конфліктів та медіації), моніторинг (регулярні анонімні опитування та оцінка «зон ризику» (туалети, роздягальні, подвір'я, соцмережі

тощо), робота з батьками (залучення до створення безпечного простору та інформування про ознаки того, що дитина стала жертвою або має прояви агресивної поведінки). Алгоритм управлінських дій на випадки прояву булінгу/мобінгу.

Тема 3.7. *Міжвідомча взаємодія ЗЗСО, влади, громади і бізнесу у формуванні безпечного освітнього середовища.* Створення безпечного освітнього середовища в сучасних умовах України як комплексний процес, який базується на моделі чотирьохстороннього партнерства: закладу освіти, органів влади, місцевої громади та бізнесу. Розподіл ролей, обов'язків і відповідальності у партнерстві. Ключові напрями взаємодії: фізична безпека та інфраструктура, психологічна стійкість та ментальне здоров'я, цифрова та інформаційна безпека. Механізми ефективної комунікації: піклувальні рада ЗЗСО як офіційний майданчик, куди входять представники бізнесу та громади для управління розвитком школи; меморандуми про співпрацю між суб'єктами моделі, спільні навчання (тренінги) з ДСНС, національною поліцією, соціальними службами. Шляхи подолання перешкод і викликів у створенні безпечного освітнього середовища.

Тема 3.8. *Безпека дітей в Інтернеті: модель управлінської взаємодії та впливу.* Модель як цілісна система взаємодії держави, освітніх закладів, бізнесу та батьків, спрямована на мінімізацію онлайн-ризиків та захист прав дитини в цифровому середовищі. Ключові рівні моделі: загальнодержавний рівень (нормативно-правові засади), розробка та впровадження національних стратегій кібербезпеки та рекомендацій, ініціатив з онлайн-безпеки, ефективних освітніх ресурсів та інструментів, проєктів для захисту дітей, кібергієни; рівень закладу освіти (організаційно-педагогічний вплив, психологічний вплив); сімейний рівень (виховний вплив сім'ї); технологічний рівень (інструментальний вплив). Ефективна модель управлінської впливу на безпеку дітей в Інтернеті як комплексна інтеграція трьох складових: педагога, батьки та діти, які діють спільно у питанні створення безпечного цифрового простору.

Тема 3.9. *Професійний розвиток персоналу ЗЗСО з безпекових питань функціонування закладу.* Створення безпечного освітнього середовища – пріоритетне завдання керівника і педагогічного колективу в умовах воєнного стану. Професійний розвиток персоналу ЗЗСО з безпекових питань як безперервний процес набуття компетентностей для створення та підтримки безпечного освітнього середовища. Основні напрями, форми та методи професійного розвитку персоналу ЗЗСО з безпекових питань. Можливості закладу освіти, ключові ресурси та інструменти: посібник «Абетка для директора», локальний документ ЗЗСО «Кодекс безпечного освітнього середовища», портал превентивної освіти, національна гаряча лінія для дітей та молоді (La Strada), цифрові інструменти моніторингу тощо.

Модуль 4. Цифрові технології в управлінській діяльності керівника ЗЗСО (1 кредит ECTS)

Тема 4.1. *Інформаційно-цифрова компетентність керівника закладу освіти як невід'ємна складова фахівця XXI-го ст.* Виклики XXI-го ст. і

компетентності фахівця цифрового суспільства. Українська «Рамка цифрової компетентності», міжнародні стандарти: DigCompEdu (European Digital Competence Framework for Educators), DigComp 2.2, стандарти ЮНЕСКО щодо структури ІКТ-компетентності вчителів та керівників. Інформаційно-цифрова компетентність як вагома складова Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. Ключові складові цифрової компетентності керівника: удосконалення і розвиток. Кращі практики проявів інформаційно-цифрової компетентності керівника ЗЗСО.

Тема 4.2. *Цифрові педагогіка в управлінській діяльності керівника ЗО.* Цифрова педагогіка як інноваційна складова науки «педагогіка» ХХІ-го ст.: вітчизняний і зарубіжний досвід. Можливості й переваги цифрових технологій в побудові ефективної моделі управління ЗЗСО. Ключові засади формування цифрового освітнього середовища ЗЗСО: доступність і гнучкість навчання, персоналізація навчального процесу, інтерактивні та мультимедійні ресурси, комфортне освітнє середовище, психологічна підтримка учасників освітнього процесу за дистанційною і змішаною формами навчання шляхом архітектурно-платформної освіти: цифрова платформа Файно. Оволодіння основами критичної цифрової педагогіки як важливої складової інформаційно-цифрових компетентностей керівника ЗЗСО у забезпеченні якості й доступності освіти в умовах цифрового суспільства.

Тема 4.3. *Формування освітнього середовища ЗЗСО на засадах цифрової дидактики.* Поняття «цифрова дидактика/дидактика цифрової освіти» (e-Didactics). Цифрова дидактика як наукова дисципліна про принципи, методи, засоби та форми навчання в умовах цифрового освітнього середовища. Актуальні напрями і тенденції розвитку цифрової дидактики. Модернізовані принципи дидактики як основа побудови освітнього процесу з використанням інноваційних освітніх технологій (змішане навчання, мобільне навчання, гейміфікація, дистанційні освітні технології, електронне (он-лайн) навчання тощо), що базуються на використанні технічних засобів і спеціалізованого інтерактивного обладнання. Управління формуванням і розвитком ключових компетентностей педагога цифрової освіти (вчителя-проектувальника).

Тема 4.4. *Технологія High tech & High touch в освітньому процесі ЗЗСО: змінюємо навчання – змінюємо викладання.* Технологія High Tech & High Touch (НТНТ) в освітньому процесі ЗЗСО: синергія передових технологій і глибокої людської взаємодії. High Tech (високі технології): штучний інтелект (ШІ) та адаптивні платформи забезпечують персоналізований контент, дозволяють учням опановувати базові знання (факти, формули, правила) у власному темпі через інтерактивні вправи та миттєве оцінювання. High Touch (високий ступінь взаємодії): вчитель фокусується на розвитку «м'яких» навичок (Soft Skills) – критичного мислення, креативності, комунікації, емоційного інтелекту, командної роботи. Педагог як ментор, який спонукає учнів до активної взаємодії через проєктну діяльність та дискусії.

Тема 4.5. *Психологічні особливості використання цифрових технологій і штучного інтелекту в освітньому процесі.* Використання цифрових

технологій та штучного інтелекту (ШІ) в освіті: зміна психологічних засад навчання, вплив на когнітивні процеси, мотивацію та емоційний стан учасників освітнього процесу. Когнітивні особливості та трансформація мислення (розвиток когнітивних та мета-когнітивних функцій мозку): перерозподіл когнітивного навантаження, зміна структури пам'яті та уваги, розвиток критичного мислення. Мотиваційні та особистісні аспекти: персоналізація та автономія, ризик зниження агентності, гейміфікація. Соціально-емоційні впливи: соціальна ізоляція та дефіцит емпатії, технострес та цифрова втома. Цифрова залежність особистості як ключовий психологічний ризик і виклик, зниження рівня IQ людини.

Тема 4.6. *Школа в умовах ринку праці цифрового суспільства: будуємо модель професійної орієнтації учнів.* Сучасний ринок праці: стан і тенденції розвитку (The Future of Jobs Report), динамічний моніторинг ринку праці. Модель профорієнтації в ЗЗСО в цифрову епоху: перехід від вибору «професії на все життя» до формування життєстійкості та адаптивності, зв'язку з реальними викликами життя. Ключові складові моделі профорієнтації учнів: формування цифрових навичок, формування та розвиток Soft Skills (людського потенціалу), співпраця з роботодавцями (Networking), етапи профорієнтаційної роботи із врахуванням вікових особливостей учнів. Служба кар'єрного радника ЗЗСО як провідник у світі професій. Використання можливостей цифрових платформ: Державна служба зайнятості України – платформа профорієнтації, Дія. Освіта, «Моя професія: консультаційна мережа», онлайн-курси та програми для школярів «Профорієнтація 5.0», IT-профорієнтація від освітніх організацій тощо.

Тема 4.7. *Цифрові технології як засіб побудови прозорої та відкритої інформаційної політики закладу освіти.* Цифрові технології в сучасній освіті – фундамент створення прозорого та відкритого середовища закладу освіти. Основні цифрові інструменти відкритості ЗЗСО: офіційний веб-сайт закладу (Ст. 30 Закону України «Про освіту»): установчі документи, кадрове забезпечення, освітні програми тощо; система електронної звітності: платформа «Мрія» – державна освітня екосистема, «Дія» (застосунок і портал) – доступ до державних послуг та документів. Переваги цифровізації: відкритість управлінського й освітнього процесів, прозорість фінансової підзвітності, комунікація та зворотний зв'язок, забезпечення антикорупційних дій. Технічні вимоги і правила побудови прозорої та відкритої інформаційної політики закладу освіти: безперешкодний прямий доступ до цифрової інформації, формати файлів, актуальність, безбар'єрність (підтримка версії для людей з порушенням зору).

Тема 4.8. *Штучний інтелект у викладанні та навчанні: переваги і ризики.* Штучний інтелект як важлива складова цифрових технологій. Переваги ШІ в навчанні та викладанні: глобалізація, доступність та інклюзивність, персоналізація, індивідуалізація, миттєвий зворотний зв'язок, гнучкість та адаптивність, креативність та візуалізація, мультимедійність, полімодальність, інтерактивність. Можливості інструментів ШІ для педагогів: проєктування сценаріїв та контенту навчальних занять, підготовка

інтерактивних вправ і презентацій. Можливості розширеної, змішаної, віртуальної реальності в побудові освітнього процесу. Ризики і загрози використання ШІ в освіті: зниження рівня критичного мислення учасників освітнього процесу, академічна недоброчесність, етична складова та упередженість, цифрова нерівність, невідповідність фактів та інформації тощо. Культура формування промпту (запиту) для цифрових сервісів.

Тема 4.9. *Цифрові інструменти психологічної підтримки професійної орієнтації та кар'єрного консультування.* Цифрові платформи для профорієнтації та кар'єри як ресурси, що допомагають визначити схильності до професій та побудувати індивідуальну освітню траєкторію: Дія. Освіта (спеціалізовані тести на профорієнтацію та інтерактивне «Дерево професій» для вибору кар'єри), електронні платформи для кар'єрних радників, системи онлайн-консультування, інструменти симуляції. Інструменти психологічної підтримки: мобільні застосунки та програмне забезпечення, штучний інтелект (алгоритмічні системи для автоматизованого скринінгу та первинної аналітики психологічної практики), платформи онлайн-терапії, мультимедійні тренінги. Методи реалізації: діагностика та аналіз, просвітництво та інформування, корекція, підтримка, супровід.

Модуль 5. Психологія управління ЗЗСО в умовах сучасних викликів. Ключові засади та ефективні стратегії інклюзивної освіти (1 кредит ECTS)

5.1. *Психологія управління змінами в закладі освіти: діємо ефективно в умовах сучасних викликів.* Сучасні тренди і виклики кризового менеджменту. Демократичний стиль управління ЗЗСО як основа психологічного супроводу персоналу. Психологічні етапи реагування на зміни: заперечення, опір, дослідження, прийняття (модель Скотта і Джаффе). Стратегії подолання опору змінам: вивчення причин опору змінам, рефреймінг, залучення, побудова довіри. Лідерство керівника в умовах змін: емоційний інтелект, прозорі комунікації, адаптивне лідерство, гнучкість та постійне навчання. Управління виходу з кризи та основні напрями впливу: люди, об'єкти/критична інфраструктура, технології, стабільність функціонування, репутація.

5.2. *Психологічна стійкість керівника ЗЗСО в умовах кризових ситуацій.* Психологічна стійкість (резильєнтність) керівника закладу освіти як фундамент антикризового менеджменту. Ключові складові психологічної стійкості керівника: емоційний інтелект, стресостійкість і витримка, критичне мислення. Фокуси управлінського впливу в кризовий період: забезпечення психологічної безпеки учасників освітнього процесу, ефективна зворотна комунікація, командна робота, саморегуляція власного психологічного стану, відпрацювання навички збереження власного ментального здоров'я, удосконалення вміння інтеграції практик психологічної підтримки у щоденну педагогічну та управлінську діяльність, удосконалення практичних умінь управлінської діяльності в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, організації освітнього процесу в кризових ситуаціях.

5.3. *Шляхи формування життєстійкості, підтримки і збереження ментального здоров'я колективу закладу освіти.* Формування життєстійкості та підтримка ментального здоров'я колективу закладу освіти: організаційні заходи, розвиток особистісних навичок педагогів, створення психологічно комфортного підтримуючого середовища. Шляхи формування життєстійкості колективу: створення безпечного та чутливого до кожного середовища; впровадження програм психосоціальної підтримки, тренінги з розвитку навичок саморегуляції, управління стресом та запобігання емоційному вигоранню; розвиток культури відкритої й довірливої комунікації; підтримка розумного балансу між роботою та особистим життям. Методики та інструменти підтримки і збереження ментального здоров'я.

5.4. *Нормативно-правове забезпечення та організаційні засади інклюзивного навчання учнів з особливими освітніми потребами (ООП) у ЗЗСО.* Принципи рівного доступу до освіти та індивідуального підходу до учнів з ООП як основа нормативно-правових актів з організації й впровадження інклюзивної освіти. Ключові засади організації навчання дітей з ООП: створення інклюзивного класу (-ів), визначення та запровадження 5 рівнів підтримки, формування команди психолого-педагогічного супроводу, розробка індивідуальної програми розвитку (ІПР) та індивідуального навчального плану (ІНП) для учнів з певними порушеннями, які потребують II-V рівня підтримки. Ефективний розподіл ролей у команді психологічної підтримки, особливості роботи й взаємодії асистента вчителя і асистента учня. Оцінювання учнів з ООП. Права та роль батьків (законних представників).

5.5. *Управлінські засади забезпечення рівнів підтримки учнів з ООП в освітньому процесі.* Управлінські засади щодо дотримання умов п'яти рівнів підтримки учнів з ООП в системі загальної середньої освіти: перший рівень – початкова підтримка (хто визначає, особливості, заходи); другий рівень (хто визначає, заходи); третій рівень (заходи, фінансування корекційно-розвиткових занять); четвертий та п'ятий рівні – високий та найвищий ступені підтримки (особливості, обмеження, заходи, модифікація змісту навчання, залучення асистента вчителя/дитини). Впровадження спеціалізованих класів для учнів з ООП задля адаптації умов навчання ближче до місця проживання. Побудова ефективної моделі взаємодії ЗЗСО, команди психолого-педагогічного супроводу з батьками/особами, які їх замінюють.

5.6. *Формування команди психолого-педагогічного супроводу навчання й виховання дітей з ООП в ЗЗСО.* Примірне положення про Команду психолого-педагогічного супроводу учня з особливими освітніми потребами в ЗЗСО (наказ МОН № 609 від 08.06.2018). Принципи діяльності та завдання Команди супроводу. Порядок формування Команди супроводу: обґрунтування підстави для створення, затвердження персонального складу (наказ керівника ЗЗСО), розроблення і затвердження положення про Команду супроводу закладу (на основі Примірного положення МОН). Вимоги до формування складу Команди супроводу, постійні та залучені фахівці. Основні

завдання та функції членів Команди: високий рівень професіоналізму, здатність розробляти ІПР дитини з ООП, забезпечувати рівнів її підтримки, здійснювати постійний моніторинг навчання й розвитку, проводити корекційні заходи, системна співпраця з батьками/законними представниками.

5.7. *Управління безперервним професійним розвитком педагогічних працівників із питань організації та змісту інклюзивної освіти.* Формування інклюзивної компетентності вчителів через поєднання можливостей формального, неформального та інформального навчання. Управління професійним розвитком педагогів з питань інклюзивної освіти: діагностика потреб, планування траєкторії розвитку й удосконалення, створення умов та ресурсне забезпечення навчання, моніторинг результативності підвищення кваліфікації й безперервного професійного розвитку. Ключові напрями підготовки педагогів: розвиток вміння роботи в команді психолого-педагогічного супроводу, ефективна взаємодія з асистентом учителя, розробка індивідуальної програми розвитку дитини з ООП, проведення психолого-педагогічної діагностики, здійснення моніторингу результатів навчання учня з ООП, їх аналізу та планування подальших дій. Супервізія та консультування, підтримка від фахівців ІРЦ та ЦПРПП.

5.8. *Технології змішаного та дистанційного навчання дітей з ООП в умовах воєнного стану/надзвичайних ситуацій.* Поєднання гнучких форматів, адаптованих цифрових інструментів (використання можливостей доповненої та змішаної реальності), посиленої психологічної підтримки дітей з особливими освітніми потребами (ООП) в умовах воєнного стану. Змішане навчання (Blended Learning): ефективна модель, що поєднує очне навчання в укриттях/безпечних зонах із дистанційними елементами та дозволяє зберігати соціалізацію дітей з ООП. Синхронне навчання: відеоуроки (Zoom, Google Meet тощо), мультимедійні ресурси: навчальні відео з субтитрами, аудіокниги та інтерактивні ігри, що враховують різні типи порушень (зору, слуху, інтелектуального розвитку). Асинхронне навчання: використання інтерактивних платформ (Google Classroom, Padlet тощо), мультимедійних ресурсів для доступу до навчальних матеріалів у зручний для дітей з ООП час. Адаптація навчального контенту до можливостей учнів з ООП. Психологічна та корекційна підтримка, взаємодія з батьками/законними представниками.

5.9. *Забезпечення умов праці фахівців за проведення (надання) психолого- педагогічних і корекційно-розвиткових занять (послуг), оплата праці.* Постанова КМУ № 88 (зі змінами від 29 жовтня 2025 р. № 1386) Зміни, що вносяться до постанови КМУ у сфері освіти до Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, наказ керівника ЗЗСО. Умови праці педагогічних працівників, тривалість занять, робоче навантаження, робота за цивільно-правовим договором/типовим договором на надання відповідних послуг для позаштатних фахівців ЗЗСО. Психологічна підтримка фахівців, які працюють з дітьми з ООП. Вимоги до

ведення документації щодо обліку роботи фахівців, які навчають і підтримують дітей з ООП.

3. Орієнтовний перелік практичних завдань

Модуль 1.

1. Розробіть план реалізації завдань НУШ на наступний навчальний рік, що побудований на стратегії розвитку закладу освіти, який Ви очолюєте.
2. Розробіть модель реалізації завдань НУШ на рівні Вашої громади у контексті модернізації структури загальної середньої освіти.
3. Запропонуйте розділи стратегії розвитку ЗЗСО в умовах сучасних викликів.
4. Обґрунтуйте переваги і недоліки фінансової автономії ЗЗСО.
5. Опишіть найбільш ефективні підходи щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників Нової української школи.

Модуль 2.

1. Опишіть управлінську модель Вашого закладу освіти та обґрунтуйте доцільність її впровадження.
2. Обґрунтуйте використання реактивного стилю управління в кризових ситуаціях функціонування закладу освіти, його переваги і недоліки.
3. Обґрунтуйте використання проактивного стилю управління в кризових ситуаціях функціонування закладу освіти, його переваги і недоліки.
4. Якими, на Вашу думку, мають бути вектори управлінського впливу в умовах функціонування закладу освіти в кризовій ситуації/воєнного стану.
5. Опишіть результати впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО, який Ви очолюєте.

Модуль 3.

1. Обґрунтуйте модель впровадження здоров'язбережувальних технологій в гімназії.
2. Запропонуйте проєкт наказу по ЗЗСО щодо забезпечення комплексності розвитку фізичної культури та посилення рухової активності учасників освітнього процесу.
3. Підготуйте управлінські рекомендації щодо розбудови системи здорового харчування в ЗЗСО.
4. Розробіть план управлінських дій щодо психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану.
5. Поділіться досвідом роботи щодо попередження і подолання булінгу та мобінгу в закладі освіти, у якому Ви працюєте.

Модуль 4.

1. Опишіть ключові засади використання можливостей цифрової педагогіки в управлінській діяльності керівника ЗЗСО.
2. Обґрунтуйте управлінські складову формування освітнього середовища ЗЗСО на засадах цифрової дидактики.

3. Обґрунтуйте Ваше бачення використання можливостей технології High Tech & High Touch в освітньому процесі ЗЗСО: переваги і ризики.

4. Опишіть психологічні особливості використання цифрових технологій в управлінській діяльності директора школи.

5. Запропонуйте модель професійної орієнтації учнів/служби кар'єрного радника ЗЗСО в умовах ринку праці цифрового суспільства.

Модуль 5.

1. Ви реактивний/проактивний управлінець: опишіть, як діяти ефективно в умовах сучасних викликів.

2. У чому, на Вашу думку, проявляється психологічна стійкість керівника ЗЗСО в умовах воєнного стану, аргументуйте своє бачення.

3. Розкрийте ключові засади формування життєстійкості, підтримки і збереження ментального здоров'я колективу закладу освіти.

4. Запропонуйте Ваше бачення шляхів формування ефективної команди психолого-педагогічного супроводу навчання й виховання дітей з ООП в ЗЗСО.

5. Розробіть план заходів із впровадження технологій змішаного та дистанційного навчання дітей з ООП в умовах воєнного стану/надзвичайних ситуацій.

Список рекомендованих джерел

1. Верховна Рада України. *Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

2. Верховна Рада України. *Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 р. № 463-IX.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

3. Верховна Рада України. *Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану» від 15 березня 2022 р. № 2126-IX.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text>

4. Президент України. *Указ №195/2020 Національна стратегія розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі.* URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1952020-33789>

5. Кабінет Міністрів України. *Постанова від 30 вересня 2020 р. № 898 Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#n>

6. Кабінет Міністрів України. *Постанова від 4 листопада 2020 р. № 1089 Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>

7. Кабінет Міністрів України. *Постанова від 15 вересня 2021 р. № 957 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 5 лютого 2026 р. № 129) Порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text>

8. Кабінет Міністрів України. *Розпорядження від 14 грудня 2016 р. № 988-р. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>

9. Кабінет Міністрів України. *Розпорядження від 07 квітня 2023 р. №301-р Концепція безпеки закладів освіти.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80#Text>

10. Міністерство економіки України. *Наказ від 17 вересня 2021 р. № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».* URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

10. Міністерство освіти і науки України. *Наказ від 23.03.2018 № 283. «Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи».* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0283729-18#Text>

11. Міністерство освіти і науки України. *Наказ від 08.06.2018 № 609 Про затвердження Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0609729-18#Text>

12. Міністерство освіти і науки України. *Наказ від 08.10.2020 року №1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання».* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text>

13. Міністерство освіти і науки України. *Наказ від 30 листопада 2020 року № 1480. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти.* URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/77685/

14. Міністерство освіти і науки України. *Наказ від 28 березня 2022 р. № 274 «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні».* URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-zdobuttya-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ta-osvitnogo-procesu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini>

15. Міністерство освіти і науки України. *Лист від 26 серпня 2025 р. №1/17666-25 Рекомендації щодо особливостей організації освітнього процесу осіб з особливими освітніми потребами в закладах загальної середньої освіти у 2025/2026 навчальному році.* URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/osvita-2/inklyuzivne-navchannya/dlya-fakhivtsiv/metodichni-rekomendatsii-2/list-mon-26082025->

17. Міністерство освіти і науки України. *Лист від 15 січня 2026 р. «Про невідкладні рішення в освітньому процесі до 1 лютого 2026 року».* URL: <https://mon.gov.ua/news/pro-nevidkladni-rishennia-v-osvitnomu-protsesi-do-1-liutoho-2026-roku?>

18. Міністерство охорони здоров'я України. *Наказ від 25 вересня 2020 р. № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів*

загальної середньої освіти (із змінами)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text>

Список літератури

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Київ, 2019. 47 с.
2. Безпечна і дружня до дитини школа в контексті реформи «НУШ» / В. Пономаренко, Т. Воронцова, О. Сакович та ін. Київ: Алатон, 2020. 64 с.
3. Безпека під час навчання: рекомендації щодо організації укриття. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/bezpeka-pid-chas-navchannya-rekomendaciyi-shodo-organizaciyi-ukrittya>
4. Бережна Т.І. Основні підходи та принципи формування здоров'язбережувального середовища закладу освіти. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: педагогіка, (1), (2023). 11–16. URL: <https://doi.org/10.54929/pmtp-2023-1-01-02>
5. Бережна Т.І. Сформованість здоров'язбережувального середовища у закладах загальної середньої освіти. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: педагогіка, (2), (2023). 23–30. URL: <https://doi.org/10.54929/pmtp-2023-2-03-01>
6. Бережна Т., Баженов Є. Здоров'язбережувальна технологія «Навчання в русі» в контексті ідей Нової української школи. *Проблеми освіти*. 2022. № 1 (96). С.42-54 URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/49/44>
7. Бережна Т.І., Завалевський, Ю. І. Професійна компетентність вчителя у реалізації концепції нової української школи. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: педагогіка, (2), (2023). 16–22. URL: <https://reicst.com.ua/pmtp/article/view/2023-2-02-01>
8. Бережна Т.І., Короп М.Ю., Макогончук Н.В. Методичні основи процесу оцінювання рухової активності здобувачів середньої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Випуск 76. Т. 1, 2024. Педагогіка. С. 303 - 309 DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/76-1-47> URL: https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/4744/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%a0%d1%83%d1%85%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%b0%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c_09.24.pdf
9. Беляєва О. Булінг зсередины: причини та наслідки. *Психолог*, 2019. № 1(649), С. 12-19.
10. Бугайчук А. Групи підтримки та мобільні додатки: як борються зі шкільним булінгом у США і Канаді? *Психолог*, 2019. № 1(649), С. 20-25.
11. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ: Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
12. Горішна О. М. Алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти / О. М. Горішна // Імідж сучасного

педагога. 2021. № 2 (197), С. 5-11. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2\(197\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2(197)-5-11).

13. Горчинський С.В. Якість української освіти й академічна доброчесність: вплив застосування штучного інтелекту. Горчинський С.В., Софілканич М.І., Горбенко І.Ф.// Академічні візії. 2023. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8022979>

14. Дев'ять теорій лідерства. URL: https://vtkosnova.com/9-teorij-liderstva/?utm_source=google&utm_medium

15. Дорожня карта реформ Національного університету Сінгапура: експерти обговорюють інклюзивність освіти. URL: <https://reosvita.org/en/news/nus-reform-roadmap-experts-discuss-inclusivity-of-education/>

16. Експеримент всеукраїнського рівня «Професійна орієнтація у Новій українській школі». URL: <https://imzo.gov.ua/osvitni-proekti/eksperyment-vseukrains-ko-ho-rivnia-profesiyna-orientatsiia-u-noviy-ukrains-kiy-shkoli/>

17. Кириленко С.В. Інноваційні технології в забезпеченні розвитку сучасного навчального закладу. *Проблеми освіти*, 2022. 1(96), С. 158-169. URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/56>

18. Кириленко С.В., Кіян О. І. Досвід формування професійної компетентності вчителя Нової української школи. *Проблеми освіти*, 2022. 2(97), С. 78-100.

URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/70>

19. Кириленко С.В. Упровадження сучасних інноваційних практик у діяльність закладів загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*. № 1 (113). С. 22-26.

URL: <https://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/513>

20. Кириленко С.В. Інноваційна компетентність-важлива складова педагогічної діяльності сучасного вчителя. *Молодий вчений*. 2023. № 6 (120). С. 42-45

URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5880>

21. Кіян О. Професійний розвиток учителя-новатора за європейськими стандартами. *Нова педагогічна думка*. 2025. № 4 (124) С. 3-8 DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2025-124-3-3-8>

22. Кириленко С.В. Школа успішної особистості вчителя та учня. Авторська модель Людмили Морокко, Лідії Зозуляк, Наталії Ярош/ Авторі-упорядники Л. М. Морокко, Л. С. Зозуляк, Н. Д. Ярош / за загальною редакцією С. В. Кириленко, І. Н. Євтушенко. Київ – Дніпро -Чернівці: «Букрек», 2023. 384 с., іл. (Серія «Авторська школа в Україні»).

23. Svitlana Kirilenko Strategic vectors of the development of the new Ukrainian school in the integrative processes of the paradigm of modern education / Стратегічні вектори розвитку Нової української школи в інтеграційних процесах парадигми сучасної освіти Mechanizmy transformacji technologii edukacyjnych w warunkach euointegracji Ukrainy. Monografia/ Skład, druk, oprawa: Wydawnictwo Polihymnia Sp. z o.o. 20-832 Lublin.2024. С. 163-182.

24. Кіян О.І. Соціальне партнерство як педагогічне явище у формуванні громадянина-патріота. *Молодий вчений* №4 (80) квітень 2020 року. Ст. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-31>

25. Кіян О.І. Теоретико - практичні аспекти формування ціннісних орієнтацій та ставлень особистості. *Нова педагогічна думка* Рівне № 4 (108), 2021 С 134-140. DOI: 10.37026/2520-6427-2021-108-4-134-140

26. Кіян О.І. Сучасні вектори педагогіки партнерства в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. *Проблеми освіти*. 2021. № 1 (94). С. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3986.1-94.2021.02>

27. Кіян О.І. Формування базових національних цінностей відповідно до Концепції нової української школи в сучасних воєнних умовах. *Проблеми освіти* № 1 (96). С. 253-269. (червень 2022) <https://imzo-journal.org.ua>

28. Кіян О.І. Досвід формування професійної компетентності вчителя Нової української школи. *Проблеми освіти*. 2022. № 2 (97). С. 78-100 (листопад 2022) <https://imzo-journal.org.ua>

29. Кіян О.І. Формування громадянськості як інтегрованої якості особистості учня в сучасному закладі освіти. *Нова педагогічна думка* № 3, 2022. С.109-121. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-111-3-100-107>

30. Кіян О.І. Формування національної ідентичності учнівської молоді як умови консолідації українського суспільства в реаліях сьогодення. *Нова педагогічна думка* № 1 2023 с.86-92. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-113-86-92>

31. Клокар Н.І. Формування основних засад маркетингу і менеджменту освітніх інновацій керівників Нової української школи/ Н. Клокар (Автор); І. Перезова, О. Дзьоба, М. Кулік. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Том 1. № 36, С. 453-461.

32. Клокар Н.І., Завалевський Ю.І. Зарубіжний досвід у розвитку керівника Нової української школи як проактивного управлінця. *II Міжнародна науково-практична конференція «Global Science: Prospects and Innovation»*. Ліверпуль, Великобританія. 5-7.10.2023. С. 280-290.

33. Стівен Кові. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. URL: <https://easybook.in.ua/7-zvyчок-nadzvychno-efektyvnykh-liudey-stiven-r-kovi/>

34. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: від основ до практики: монографія / А. А. Колупаєва, О. М. Таранченко. Київ: ТОВ «АТОПОЛ», 2016. 152 с.

35. Лідерство: як стати успішним керівником. URL: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog>

36. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації/О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.

37. Литвинова С. Г. Цифровий поступ закладів загальної середньої освіти – дистанційна форма навчання: наукова доповідь на веб-конференції «Учені НАПН України – українським вчителям», 27 серпня 2020 р. // Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2). URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-12-3>

38. Лотоцька А. Організація дистанційного навчання в школі : метод рек. / А. Лотоцька, О. Пасічник. [Б. м. : б. в.], 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recome ndazii/2020/metodichni%20recomendazii->

39. Лунячек В. Нова українська школа : практична реалізація/В. Лунячек. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/>

40. Галина Лук'янчук. Самоменеджмент керівника закладу освіти як умова успішного управління. Педагогічний пошук. 2024, 4 (124). С.22-26.

41. С.Д. Максименко. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. Проблеми сучасної психології. 2014. Випуск 24. С.7-16.

42. Людмила Махотнюк, Ольга Потапова. Психологічна готовність керівників закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія», 2023. Вип. 4. С.86-92.

43. Мариновська О. Я. Педагогічна інноватика і менеджмент інновацій: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2019. 504 с.

44. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу : посібник/ Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. Київ: Педагогічна думка. 2012. 160 с.

45. Менеджмент та маркетинг у сучасних освітніх організаціях: колект. навч. посіб. / Авт. колектив: за ред. З.В. Рябової. Київ: НАПН України. Ун-т менедж. освіти, 2021. 273 с.

46. Методичні рекомендації для закладів загальної середньої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. Київ, 2021. URL: <https://academiq.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Methodichni-rekomendatsiyi-dlya-serednih-shkil-1-1.pdf>

47. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія /авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Б.Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.

48. Поняття лідерства та керівництва. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/>

49. Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи. URL: https://rada.info/upload/users_files/4191_2705/22b9942d83b1b05fbc21ad7149e14731.pdf

50. Самовдосконалення. Як стати успішним керівником. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/445881140/p445881140/>
51. Система «Єдина школа» для закладів освіти. URL: <https://eschool-ua.com/#/>
52. Трансформаційне лідерство. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org>
53. Толочко С.В. Академічна доброчесність та штучний інтелект в освітній і науковій діяльності. Інноваційна педагогіка, 2023. Випуск 62. Том 2. С. 25-32. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/62/part_2/4.pdf
54. Топ-5 проблем упровадження «Нової української школи» у 5–6-х класах: результати дослідження. URL: <https://nus.org.ua/2024/06/11/top-5-problem-uprovadzhennya-novoyi-ukrayinskoji-shkoly-u-5-6-h-klasah-rezultaty-doslidzhennya/>
55. Цюман Т.П., Бойчук Н.І. Кодекс безпечного освітнього середовища. Т. П. Цюман, Ред. Київ: Укр. фонд «Благополуччя дітей», 2018. URL: <https://rozvytok>
56. Як розвинути в собі компетенції лідера: ключові навички. URL: <https://genius.space/lab/yak-rozvinuti-v-sobi-kompetentsiyi-lidera-klyuchovi-navichki/>
57. Якісна школа – це середовище, у якому дитина щаслива. URL: <https://qualityeducation.org.ua/>
58. Шуляр В. І. Валеологізація літературного заняття: методичні стратегії і тактики Нової української школи: практико-орієнтована монографія. Миколаїв: МОІППО, 2022. 300 с. URL: https://repository.moippo.mk.ua/upload/30-06-22_3449902.pdf
59. Шуляр В. І. Нооосвітній ландшафт Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти: трансформаційні процеси: науково-методичний посібник. Миколаїв: МОІППО, 2022. 124 с.
60. Шуляр В. І., Трубнікова Л. В., Джумська Л. В. Освітньо-безпекове середовище закладу освіти – особливості створення (із досвіду роботи МОІППО). «Вересень», Том 2 № 101 (2024). URL: <https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/363>
61. Shuliar, V. I. Reformy v haluzi osvity: Vid osvitnoho landshaftu Ukrainy do formuvannya noosvitnoho prostoru Mykolaivshchyny. «Dyrektor shkoly», 15–16 (2018), 4-8 URL: <https://repository.moippo.mk.ua/publication/76>
62. Shulyar, V. I. Personalized acmemodel of personality development of the subjects of the New Ukrainian School in the didactic system of K. D. Ushynskiy. «Veresen», 1 (84) (2020) URL: <https://repository.moippo.mk.ua/publication/273>
63. Tetiana Vakulenko, Liliia Hrynevych, Olena Linnik, Nataliia Morze. New Ukrainian School. Roadmap for the basic and upper secondary school reform. URL: https://www.researchgate.net/publication/362230838_New_Ukrainian_School_Roadmap_for_the_basic_and_upper_secondary_school_reform

64. Emotional Intelligence for School Leaders: What It Is & Why It's Essential. URL: <https://www.newleaders.org/blog/emotional-intelligence-for-school-leaders-what-it-is-why-its-essential>

65. European Network for Academic Integrity. URL: <https://academicintegrity.eu/materials/>

66. High Touch/High Tech Global Action for Learning Generation. World Bank. November, 2018. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/808201573680450151-0090022019/render/HighTouchHighTech.GlobalActionforLearningGener>

67. Jobs and skills transformation: What to know at Davos 2026. URL: <https://www.weforum.org/stories/2026/01/davos-here-s-what-to-know-about-jobs-and-skills-transformation/>

68. Management vs. Leadership: What's the Difference? URL: <https://www.ollusa.edu/blog/management-vs-leadership.html>

69. Meet the Future-Minded Leader: Your organization's answer to uncertainty. URL: <https://www.betterup.com/blog/insights-report-future-minded-leader>

70. The new era of education is high-tech and high-touch by *Jack Lynch*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/new-era-education-high-tech-high-touch-jack-lynch>

71. Principal and Teacher Leadership Competencies and 21st Century Teacher Learning and Facilitating Practices: Instrument Development and Demographic Analysis. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112176>

72. Proactive or reactive: which type of leader are you? URL: <https://online.york.ac.uk/proactive-or-reactive-which-type-of-leader-are-you/>

73. Proactive vs Reactive: Which Management Style Is Best? URL: <https://www.coachhub.com/blog/proactive-vs-reactive/>

74. Proactive versus Reactive Leadership: What Are Benefits of Each? URL: <https://leadershipdepot.com/proactive-versus-reactive-leadership-what-are-benefits-of-each/>

75. STEM-освіта в старшій школі. URL: <https://i-school.kiev.ua/stem-osvita-v-starshij-shkoli/>

76. Leadership Actions that Make Great School Principals. URL: <https://www.newleaders.org/blog/10-leadership-actions-that-make-great-principals>

77. The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change by *Ramazan Atasoy*. URL: <https://ijpe.inased.org/makale/1707>

78. What is emotional intelligence and how does it apply to the workplace? URL: <https://mhanational.org/what-emotional-intelligence-and-how-does-it-apply-workplace>

79. What is high tech and high touch in education? URL: <https://typeset.io/questions/what-is-high-tech-and-high-touch-in-education-3yojitzuj4>

80. What High-Touch, High-Tech means for educators. URL: <https://www.whizzeducation.com/thought-docs/what-high-touch-high-tech-means-for-educators/>

81. Spillane R. Philosophy of leadership: the power of authority [Text] / Robert Spillane, Jean-Etienne Joullié. Palgrave Macmillan, 2015. – 235 p.

82 The Spiral Model of Popular Education: An Updated Framework for Facilitating Change. URL: <https://www.ruralsupportpartners.com/spiral-model/>

83. UNESCO Institute for Lifelong Learning/ UNESCO. URL: <https://uil.unesco.org/>