

СХВАЛЕНО

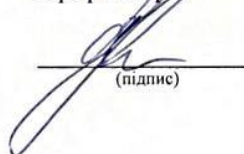
Вченою радою КНЗ КОР
«Київський обласний інститут
післядипломної освіти
педагогічних кадрів»
(протокол від 26.05.2025 р. № 4)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Ректор КНЗ КОР «Київський
обласний інститут післядипломної
освіти педагогічних кадрів»

Віра РОГОВА
Наказ від «11» липня 2025 р. № 218

ПОГОДЖЕНО
Проректор



(підпис)

Олена ЧАСНІКОВА

**ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
«ІНДИВІДУАЛЬНА ТРАЄКТОРІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»
для директорів, заступників директорів установ і закладів освіти**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Освітня програма розроблена відповідно до наказів Міністерства освіти і науки України від 12 жовтня 2022 року № 905 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти» та від 11 грудня 2024 року № 1724 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти», з урахуванням стратегічних завдань і пріоритетних напрямів державної політики в післядипломній освіті, спрямованих на формування компетентного управлінця і створення умов для реалізації основних положень Законів України

«Про освіту», «Про вищу освіту», «Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту»; «Про позашкільну освіту», «Про фахову передвищу», постанов Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 року № 87 «Про затвердження Державного стандарту початкової освіти», від 30 вересня 2020 року № 898 «Про затвердження Державного стандарту базової середньої освіти» та від 21 серпня 2019 року № 800 «Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», професійно-кваліфікаційної характеристики керівників, розробленої на підставі Національної рамки кваліфікацій, Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, наказів Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» та від 28 вересня 2021 року № 620-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти».

Мета освітньої програми: формування та розвиток професійних компетентностей директорів, заступників директорів установ і закладів освіти, необхідних для успішної управлінської діяльності у сфері освіти з питань створення ефективної системи управління щодо створення умов для персоналізованого навчання кожного здобувача освіти.

Основні завдання програми:

- удосконалення освітнього рівня та професійної підготовки керівників та заступників керівників закладів освіти через поглиблення, розширення та оновлення загальнонаукових та спеціальних знань та умінь на засадах ідей та положень оновленого освітнього законодавства;
- актуалізація інноваційних підходів щодо управління сучасним закладом освіти;
- розвиток загальних і професійних компетентностей керівників та заступників керівників закладів освіти з урахуванням основних напрямів державної освітньої політики, нормативних вимог і запитів громадянського суспільства;
- мотивування освітніх управлінців до самоосвіти, саморозвитку та самовдосконалення, що сприяє розвитку сучасного закладу освіти та їхньому професійному зростанню шляхом безперервної освіти, проведення моніторингу та критичного осмислення результатів управлінської діяльності;
- сприяння особистісному та професійному розвитку управлінців щодо забезпечення максимальної реалізації потенціалу кожного здобувача освіти;
- надання освітніх управлінських інструментів для формування та розвитку здатності орієнтуватися в інформаційному просторі;
- створення умов для пошуку і критичної оцінки інформації та оперування нею в управлінській діяльності;
- формування здатності ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські ресурси;
- керування процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання.

Загальні очікувані результати охоплюють:

Знання й розуміння:

- нормативно-правових актів України у сфері освіти;
- національні стандарти України щодо державної уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації;
- сучасних тенденцій розвитку освіти загалом;
- гнучкого навчального плану, що дозволяє здобувачеві освіти обирати факультативи, спецкурси, міждисциплінарні модулі;
- принципів інтеграції онлайн-ресурсів і платформ (дистанційне та змішане навчання)

Уміння:

- розробляти навчальний маршрут для здобувачів освіти (вибір профілю, спецкурсів, рівня складності, тощо)
- проектувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти;
- створити організаційні, методичні та технічні умови для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії закладу;
- планувати та організовувати освітній процес відповідно до вимог чинного законодавства та нормативних документів, які регламентують діяльність закладу чи установи освіти;
- визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу;
- визначати стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування;
- інноваційно здійснювати управління розвитком закладу чи установи освіти;
- приймати й ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків;
- запроваджувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечувати умови праці для працівників закладу освіти, облаштовувати їхні робочі місця з урахуванням санітарних норм і правил;

Диспозиції (цінності, ставлення):

- усвідомлення необхідності постійного професійного розвитку;
- здійснення позитивного впливу на колектив закладу чи установи, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей;
- швидке реагування на зміни і формування гнучкості та адаптивності у всіх учасників освітнього процесу;
- використання сучасних форм і методів комунікації, співпраці та взаємодії, у тому числі з використанням цифрових технологій;
- генерування нових ідей (креативність);
- професійна мобільність та гнучкість;
- професійна етика, рефлексія та саморозвиток.

Укладач програми	Людмила Анатоліївна Бондаренко , завідувач відділом управління освітою Комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів»
Найменування програми	Освітня програма підвищення кваліфікації «Індивідуальна траєкторія закладу освіти» для директорів, заступників директорів установ і закладів освіти

Мета програми	Формування та розвиток професійних компетентностей директорів, заступників директорів установ і закладів освіти, необхідних для успішної управлінської діяльності у сфері освіти з питань створення ефективної системи управління щодо створення умов для персоналізованого навчання кожного здобувача освіти		
Цільова аудиторія за спеціальністю або за посадою педагогічного працівника	Директори, заступники директорів установ і закладів освіти		
Зміст програми	№ з/п	Тема заняття	год
	Модуль I. Загальні засади		16
	1.1.	Національний освітній технопарк: синергія, інтеграція, менеджмент	4
	1.2.	Сучасний заклад освіти, як об'єкт управління. Проблеми, виклики, перспективи	4
	1.3.	Застосування google-сервісів у роботі керівника закладу чи установи освіти	4
	1.4.	Інтерактивний контент, як дієвий засіб підвищення ефективності освітнього процесу: використання, технології створення	4
	Модуль II.		42
	2.1.	Організація інноваційної діяльності в закладі загальної середньої освіти	6
	2.2.	Тайм-менеджмент – ефективні інструменти і стратегії	6
	2.3.	Діловий імідж керівника закладу освіти	6
	2.4.	Організація та зміст інклюзивного навчання в закладах освіти	6
	2.5.	Моніторинг за станом виконання управлінських рішень	6
	2.6.	Вимоги санітарного регламенту до організації освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти	6
	2.7.	Формування здорових харчових звичок учасників освітнього процесу засобами STEM освіти	6
	Модуль III. Діагностико-аналітичний модуль		14
	3.1.	Установче заняття. Вхідне діагностування	2
	3.2.	Тематична дискусія з питань індивідуальної траєкторії закладу освіти	6
	3.3.	Захист випускних робіт	4
	3.4.	Вихідне діагностування	2
Обсяг (тривалість), що встановлюється в годинах та/або кредитах ЄКТС	120 год / 4 ЄКТС (72 аудиторних годин, 48 годин – самостійна робота)		

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться	<u>Професійні компетентності:</u> A1 Нормативно-правова (A1.1, A1.2, A1.3); A2 Компетентність стратегічного управління персоналом (A2.1, A2.2, A2.3, A2.4, A2.5, A2.6, A2.7) Б1 Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1.1, Б1.2) В1 Лідерська компетентність (В1.1, В1.2, В1.3) Г1 Здоров'язбережувальна компетентність (Г1.2, Г1.6) Д2 Здатність до навчання впродовж життя (Д2.1, Д2.2) Д3 Інформаційно-цифрова (Д3.1, Д3.2, Д3.3)
Форма підвищення кваліфікації	Очна, дистанційна, очно-заочна, пролонгована
Строки виконання програми	Календарний рік
Документ, що видається за результатами підвищення кваліфікації	Свідоцтво про підвищення кваліфікації
Забезпечення розміщення освітньої програми на сайті	сайт: https://www.kristti.com.ua/

Модуль І.

1.1. Національний освітній технопарк: синергія, інтеграція, менеджмент

Реформування освітньої системи: вектор бачення влади України. Децентралізація управління освітою. Фінансування освіти через механізм субвенцій, грантів та залучення міжнародних інвестицій. Концепція «Нова українська школа» як ключовий елемент реформи української освіти. Забезпечення якісної та сучасної освіти для українських дітей. Партнерство між учнями, батьками та вчителями, створення безпечного навчального середовища. Реалізація Концепції «НУШ» в умовах нового освітнього законодавства. Модель Національного освітнього технопарку: структура, зміст, етапи реалізації.

1.2. Сучасний заклад освіти, як об'єкт управління. Проблеми, виклики, перспективи

Сучасний заклад освіти як складний організаційний механізм, що потребує ефективного управління для забезпечення високої якості освіти та задоволення потреб учасників освітнього процесу. Тема розглядає освітній заклад як об'єкт управлінської діяльності, зокрема, аналізує сучасні проблеми, з якими стикаються керівники навчальних установ, та виклики, що виникають в умовах постійних змін у законодавстві, технологіях і соціальному середовищі.

У рамках теми розглядаються питання стратегії управління, управлінських інновацій, мотивації персоналу, адаптації до нових вимог освіти, зокрема в умовах діджиталізації та інклюзивної освіти. Визначаються основні проблеми, з якими стикаються керівники, а також перспективи розвитку та модернізації управлінських підходів у закладах освіти.

Метою теми є підвищення управлінської компетентності слухачів, розвиток навичок ефективного управління закладом освіти та подолання викликів, які стоять перед сучасними освітніми установами.

1.3. Застосування google-сервісів у роботі керівника закладу чи установи освіти

Розроблення і використання мережевих технологій у закладах середньої освіти для

підвищення якості освітнього процесу. Упровадження на їх основі новітніх методів навчання, що ґрунтуються на застосуванні сучасних комп'ютерних засобів. Забезпечення вибіркового авторизованого доступу управлінців, педагогів, учнів до конкретних мережесих ресурсів. Використання сервісів Google в управлінській діяльності керівника для: планування – календар, пошта; організації – диск; координації – пошта, Hangouts; обліку – диск; аналізу – форми. Алгоритм реалізації управлінського процесу у закладі середньої освіти із використанням сервісів Google. Етапи такого алгоритму. Умови технічного забезпечення використання хмарних технологій: Інтернет, комп'ютер, браузер, навички роботи з Інтернетом та веб-застосунками.

1.4. Інтерактивний контент, як дієвий засіб підвищення ефективності освітнього процесу: використання, технології створення

Упровадження інтерактивних освітніх технологій в освітній процес. Ступінь наукової розробки обраної тематики. Поняття «інтерактивні технології». Методи інтерактивного навчання. Інтерактивні технології, як засіб демократизації навчального процесу. Порядок застосування інтерактивних технологій.

Модуль II.

2.1. Організація інноваційної діяльності в закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО)

Системний процес впровадження нових ідей, технологій, методів навчання та управління задля підвищення якості освіти й адаптації до сучасних викликів. Така діяльність охоплює не лише освітній процес, а й управлінські підходи, співпрацю із зовнішніми партнерами, розвиток педагогів і учнів.

2.2. Тайм-менеджмент – ефективні інструменти і стратегії

У сучасному динамічному світі ефективне управління часом стало ключовою навичкою для особистої та професійної реалізації. Ця тема присвячена вивченню основ тайм-менеджменту, а також знайомству з практичними інструментами й стратегічними підходами до організації робочого дня.

Учасники дізнаються, як визначати пріоритети, планувати завдання, боротися з «поглиначами часу» та зберігати баланс між роботою і особистим життям. Розглядатимуться такі методики, як техніка Pomodoro, матриця Ейзенхауера, правило Парето (80/20), а також принципи календарного планування та розумного делегування. Мета теми — сформулювати усвідомлений підхід до використання часу як ресурсу, підвищити продуктивність та зменшити рівень стресу завдяки впровадженню ефективних стратегій самоуправління.

2.3. Діловий імідж керівника закладу освіти

Успішний керівник закладу освіти — не лише ефективний управлінець, а й носій позитивного ділового іміджу, що впливає на довіру, авторитет та репутацію закладу в цілому. Тема присвячена аналізу складових ділового іміджу керівника, його ролі у формуванні корпоративної культури, комунікації з колективом, батьками та зовнішніми партнерами.

Розглядаються ключові елементи іміджу: зовнішній вигляд, стиль управління, етика спілкування, медійна присутність, здатність до самопрезентації та ведення публічної комунікації. Акцент зроблено на практичних аспектах побудови цілісного і впізнаваного образу сучасного керівника освітнього закладу. Метою теми є усвідомлення керівником значення особистого бренду, розвиток навичок самоменеджменту та формування позитивного публічного образу, що сприяє підвищенню довіри, впливу та ефективності управління.

2.4. Організація та зміст інклюзивного навчання в закладах освіти

Інклюзивне навчання є важливим елементом сучасної освіти, що спрямоване на забезпечення рівних можливостей для всіх учнів, незалежно від їх фізичних, розумових чи соціальних особливостей. Тема присвячена аналізу основних підходів та принципів організації інклюзивного навчання в освітніх закладах, а також розкривається зміст освітнього процесу, який забезпечує доступність, підтримку і рівноправ'я для дітей з

особливими освітніми потребами. У рамках теми розглядатимуться організаційні аспекти, зокрема створення адаптованих навчальних програм, підготовка педагогічного колективу до роботи з учнями з особливими освітніми потребами, інтеграція спеціальних та загальноосвітніх предметів, а також методи та стратегії, що сприяють успішному включенню таких учнів у загальний освітній процес.

Метою теми є формування у педагогів розуміння важливості інклюзивного підходу в освіті, розвиток навичок адаптації змісту навчання та створення інклюзивного середовища, яке сприяє розвитку всіх учнів без винятку.

2.5. Моніторинг за станом виконання управлінських рішень

Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від правильного моніторингу та оцінки процесу їх виконання. Тема присвячена вивченню методів і інструментів моніторингу, що дозволяють керівникам своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, коригувати стратегії та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Розглядаються різні види моніторингу: операційний, стратегічний, а також ключові показники ефективності (KPI), які допомагають оцінити успішність впровадження управлінських рішень. Визначаються основні етапи моніторингу — від планування до звітності, а також роль зворотного зв'язку в процесі коригування управлінських рішень. Метою теми є розвиток у слухачів навичок організації моніторингу виконання управлінських рішень, що забезпечить своєчасне виявлення проблем і підвищить ефективність управлінської діяльності в організації.

2.6. Вимоги санітарного регламенту до організації освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти

Забезпечення здоров'я та безпеки учнів є одним із головних завдань сучасної освіти. Тема присвячена вивченню вимог санітарного регламенту, який регулює організацію освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти з метою створення здорового та безпечного середовища для навчання. Розглядаються основні положення санітарного регламенту щодо умов навчання та виховання, зокрема, вимоги до освітнього середовища, організації харчування, санітарії приміщень, фізичної активності учнів, а також режиму навчальних занять і відпочинку. Особлива увага приділяється організації навчальних кабінетів, безпечних та комфортних умов для учнів, які мають різні фізичні можливості, а також заходам щодо запобігання інфекційним захворюванням. Метою теми є ознайомлення з основними вимогами санітарного регламенту, що регулюють діяльність закладів освіти, та розвиток навичок їх практичного застосування для забезпечення здоров'я учнів і педагогічного колективу.

2.7. Формування здорових харчових звичок учасників освітнього процесу засобами STEM освіти

Здорове харчування – основа не тільки фізичного здоров'я, а й інтелектуального розвитку учнів. Тема присвячена інтеграції принципів здорового харчування в освітній процес через засоби STEM освіти (наука, технології, інженерія та математика). Вона має на меті формування у учасників освітнього процесу здорових харчових звичок через практичні проекти та дослідження.

В рамках теми розглядаються методи використання STEM-підходу для підвищення обізнаності про важливість правильного харчування, що включає вивчення складових здорового раціону, технології приготування їжі, вплив харчових продуктів на організм та екологічний аспект харчових виборів. Особлива увага приділяється проектам та лабораторним роботам, які дозволяють учням самостійно досліджувати та створювати корисні продукти харчування.

Метою теми є формування у учнів навичок здорового харчування через використання STEM-методів, що дозволить не тільки розвивати їх інтелектуальні здібності, але й забезпечити основи для збереження здоров'я та сталого розвитку суспільства.

Модуль III. Діагностико-аналітичний модуль

3.1. Тематична дискусія з питань індивідуальної траєкторії закладу освіти

Питання для самостійної роботи

1. Порядок (форма) формування підсумкових даних обліку обсягу документообігу.
2. Порівняння й аналіз загального та спеціального бланків для створення документів.
3. Особливості створення електронної таблиці номенклатури справ структурного підрозділу.
4. Особливості створення електронної таблиці зведеної номенклатури справ закладу чи установи освіти.
5. Порядок (форма) внесення даних опису справ в електронну таблицю системи електронного документообігу.
6. Порядок (форма) для внесення даних акту про вилучення для знищення документів в електронну таблицю системи електронного документообігу.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – Київ, Державна служба якості освіти, 2021. https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf.
2. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>.
3. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : Монографія / [Г. В. Єльнікова, Т.А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А., Полякова та ін.] / За заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 572 с.
4. Зінькова Г. Р. Моніторинг якості освіти в системі управління школою. Управління школою. 2016. № 7-9. С. 41-43.
5. Мартинець Л.А. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87 с.
6. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / Міністерство освіти і науки України. 2016. URL: <https://cutt.ly/wyHiRZ1>
7. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
8. Про дошкільну освіту: Закон України від 06 червня 2024 року № 3788-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text>.
9. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-20#Text>.
10. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти: наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21. – URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu-keriv.22.09.pdf>.
11. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти: наказ Міністерства економіки України від 28 вересня 2021 року 620-21. – URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>.
12. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 № 905. – URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnikiv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-yaki-vprovadzhuyut-novij-derzhavnij-standart->

[bazovoyi-serednoyi-osviti](#).

13. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 11.12.2024 № 1724. – URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-typovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-z-osvitnoho-liderstva-dlia-kerivnykivzastupnykiv-kerivnykiv-zakladiv-osvity-iaki-zabezpechuiut-zdobuttia-profilnoi-serednoi-os>.
14. Перехейда О. М. Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти. Управління школою. 2015. № 28-30. С. 94.
15. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І.Л.Петрова. – К.:КНЕУ, 2013. – 466 с.
16. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002. URL: <https://osvita.ua/legislation/other/2827/>.
17. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
18. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
19. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 червня 2000 року № 1841-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>.
20. Рекомендації закладам освіти щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/>
21. Тяхтенко Н. А., Синякова К. М. Формування сучасних компетентностей персоналу в контексті активізації цифрового маркетингу підприємств / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, Науковий журнал. – 2021 - №1. - С.291-303. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-50.pdf>
22. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підруч. Для студ. вищих навч. закл. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.