

ЗАТВЕРДЖЕНО

**наказом Голови ГО «Центр
інноваційної освіти «Про.Світ»**

№001 від 09 січня 2025 року


О. Д. Петушкова
(підпис)

**ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
«УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

Київ – 2025



ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

про.СВІТ

NOVA
UKRAINE



ОСВІТНІЙ
ОМБУДСМЕН
УКРАЇНИ

Програму укладено у рамках реалізації проєкту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми» за фінансової підтримки організації Nova Ukraine. Nova Ukraine – американська некомерційна організація, що ставить за мету підвищення обізнаності про Україну за кордоном, зміцнення громадянського суспільства в Україні та надання гуманітарної допомоги Україні.

Укладачі програми	<i>Петушкова Олександра</i> , голова ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ»; <i>Аносова Анастасія</i> , експертка освітніх програм ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук; <i>Луговська Тетяна</i> , заступниця голови ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» з питань моніторингу та оцінки; <i>Лецик Надія</i> , освітня омбудсменка України; <i>Горбачов Сергій</i> , перший освітній омбудсмен України, головний редактор веб-ресурсу «Нова українська школа»; <i>Москаленко Віта</i> , психологиня, арт-терапевтка, експертка проєкту ToyTherapyRoom
Найменування програми	Освітня програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти «Управління школою в умовах невизначеності»
Вид програми підвищення кваліфікації	Освітньо-професійна програма
Мета програми	розвиток компетентностей керівників ЗЗСО задля посилення їхньої спроможності відновлювати освітній процес на деокупованих територіях, забезпечення активної участі у прийнятті рішень та підтримки децентралізації у громадах
Напрямок програми	Програма орієнтована на розвиток й удосконалення професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС (23 аудиторних годин, 7 годин самостійної роботи)
Форма підвищення кваліфікації	Дистанційна

Перелік компетентностей, які передбачені програмою щодо розвитку / формування	<i>Загальні компетентності:</i> ЗК.01 – громадянська, ЗК.02 – соціальна. <i>Професійні компетентності:</i> керівників закладів загальної середньої освіти: А2 - компетентність стратегічного управління закладом освіти, А3 - компетентність стратегічного управління персоналом, В2 – емоційно-етична, Д2 – здатність до навчання впродовж життя.
Очікувані результати навчання	<i>з розвитку загальних компетентностей:</i> - здатність діяти відповідально і свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини і громадянина; реалізувати свої права і обов'язки; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку; - здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня <i>з розвитку професійних компетентностей:</i> - здатність управляти змінами; - здатність приймати й ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків; - здатність ефективно управляти персоналом; - здатність усвідомлювати особисті відчуття, почуття та емоції, потреби, керувати власними емоційними станами; - здатність до здійснення самомотивації, саморозвитку і самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної, інформальної освіти; - здатність до визначення умов й ресурсів професійного розвитку впродовж життя.
Документ про підвищення кваліфікації, передбачений програмою	Сертифікат про підвищення кваліфікації

РОБОЧИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва та зміст навчального модуля	Години			
		Всього	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
1.	Аналіз потреб представників громад прифронтових та деокупованих територій	5	1	3	1
2.	Дотримання прав в освіті під час воєнного стану	6	3	2	1
3.	Психосоціальна підтримка дітей та дорослих в умовах невизначеності	5	1	3	1
4.	Права педагогічних працівників та батьків здобувачів освіти	5	2	2	1
5.	Правові аспекти управління закладом освіти	5	2	2	1
6.	Вхідне діагностування	2			2
7.	Рефлексія. Вихідне діагностування	2		2	
	Всього:	30	9	14	7

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

- 1. Аналіз потреб представників громад прифронтових та деокупованих територій.** Мета і структура освітньої програми. Знайомство учасників. Опитування щодо стану впровадження децентралізації в освіті в Україні. Визначення викликів, з якими стикаються керівники ЗЗСО на деокупованих територіях, можливостей для їх подолання, необхідної підтримки.
- 2. Дотримання прав в освіті під час воєнного стану.** Нормативно-правові акти, що регулюють освітній процес у період воєнного стану, зокрема положення щодо безпеки учасників освітнього процесу, гнучкості організації навчання та адаптації внутрішніх політик закладу. Приклади правових порушень та алгоритми дій керівника для їх запобігання або усунення.
- 3. Психосоціальна підтримка дітей та дорослих в умовах невизначеності.** Принципи психосоціальної підтримки в освіті. Травмоорієнтований підхід до надання психосоціальної підтримки в школі. Формування психологічно безпечного освітнього середовища та роль керівника у підтримці психологічного добробуту шкільної спільноти. Техніки зниження тривожності та емоційної стабілізації.
- 4. Права педагогічних працівників та батьків здобувачів освіти.** Ключові права педагогів у контексті трудового законодавства, права на професійну свободу, захист від перевантаження, а також права батьків щодо впливу на освітній процес, доступу до інформації, механізмів звернень і участі в ухваленні рішень. Пошук балансу інтересів між сторонами.
- 5. Правові аспекти управління закладом освіти.** Робота з типовими управлінськими документами: накази, положення, розпорядження. Формулювання управлінських рішень відповідно до законодавства. Правові колізії. Ризики юридичних неточностей і способи убезпечення керівника в юридичному полі.
- 6. Вхідне діагностування.** Визначення рівня обізнаності учасників з тем навчання, а також уточнення потреб громад задля формування індивідуальних освітніх траєкторій.
- 7. Рефлексія. Вихідне діагностування.** Самооцінка прогресу у навчанні, порівняння результатів з початковим рівнем (за результатами вхідного діагностування). Обговорення подальшого практичного застосування знань та отримання зворотного зв'язку від тренерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Академічна доброчесність: онлайн-курс для вчителів старших класів. URL: <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:AmericanCouncils+AcIn101+AcIn2019/about> (дата звернення: 8.01.2025)
2. Аносова А. В., Безпалько О. В., Цюман Т. П. та ін. Соціальна робота з вразливими сім'ями та дітьми: посіб. у 2 ч. / за заг. ред. Т. В. Журавель, З. П. Кияниці. Ч. 2. К.: Обнова Компані, 2017. 352 с.
3. Аносова А. В., Петушкова Л. А., Петушкова О. Д. Сьогодні заради майбутнього. Школа у воєнний і післявоєнний час: посібник для керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2022. 284 с.
4. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQ_E_SURGe.pdf (дата звернення: 8.01.2025).
5. Бочкар Н. П., Дубровська Є. В., Залеська О. В. та ін. Соціально-педагогічна та психологічна робота з дітьми у конфліктний та постконфліктний період: метод. реком. К.: МЖПЦ «Ла Страда-Україна», 2014. 84 с.
6. Грудій М. А., Мельник Л. А., Остапчук Г. В. та ін. Психосоціальна допомога внутрішньо переміщеним дітям, їхнім батькам та сім'ям з дітьми зі Сходу України: посіб. для практиків соціальної сфери / за ред. Л. С. Волинець. Київ: ТОВ «Видавничий дім “Калита”», 2015. 72 с.
7. Дирегров Е., Сміт П., Юле У. та ін. Діти і війна: навчання технік зцілення. Інститут психічного здоров'я УКУ, 2014. 96 с. URL: <https://www.mh4u.in.ua/wp-content/uploads/2020/06/dity-ta-vijna-posibnyk.pdf> (дата звернення: 08.11.2022).
8. Дотримання прав в освіті — 2020. Перша щорічна доповідь освітнього омбудсмена. Київ: Служба освітнього омбудсмена, 2021. 120 с. URL: <https://eo.gov.ua/osvitniy-ombudsmen-ukrayiny/dopovid-osvitnoho-ombudsmena-dotrymannia-prav-v-osviti-2020> (дата звернення: 8.01.2025).
9. Онлайн-курс для директорів «Автономія школи». URL: <https://study.ed-era.com/uk/courses/course/454> (дата звернення: 8.01.2025).
10. Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації: методичний посібник для викладачів інститутів післядипломної

- педагогічної освіти / за заг. ред. А. В. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти “Про.Світ”, 2022. 154 с.
11. Самопізнання і самовдосконалення в схемах, формулах, таблицях: навч.-метод. посіб. / під заг. ред. Е. А. Пінковської, Т. В. Черкашиної; укл. А. В. Аносова. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2018. 152 с.
 12. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін.-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. Київ: Міленіум, 2004. 264 с.
 13. Сміливі навчати: практичний poradnik для педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти / уклад. А. В. Аносова, Л. А. Петушкова. Київ: Навчай для України, 2023. С. 24–27.

Нормативно-правові акти

1. Деякі питання реагування на випадки булінгу (цькування) та застосування заходів виховного впливу в закладах освіти: наказ МОН України від 28.12.2019 р. No 1646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0111-20> (дата звернення: 8.01.2025).
2. Інструкція про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти: наказ Міністерства освіти України // No 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0056-93> (дата звернення: 8.01.2025).
3. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 No 322-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 8.01.2025).
4. Конвенція про права дитини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021 (дата звернення: 8.01.2025).
5. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 8.01.2025).
6. Національний класифікатор України. Класифікатор управлінської документації. НК 010:2021.). Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства, Київ, 2021. URL: <https://undiasd.archives.gov.ua/doc/klasifikator.pdf> (дата звернення: 8.01.2025).
7. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників // Постанова КМУ від 31/12/2019 No 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).
8. Про внесення змін до Порядку та умов надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам: постанова Кабінету Міністрів України від 19.02.2020 р. No 137. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-2020-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).
9. Про внесення змін до формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами: постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2021 р. No 209. (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2021-%D0%BF>) (дата звернення: 8.01.2025)
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню). Закон України від 16.11.2022 No 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20> (дата звернення: 8.01.2025)
11. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3.11.2010 р. No 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).
12. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р., No 2704-VIII // Відомості Верховної Ради, 2019 р., No 21, ст. 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення: 8.01.2025).
13. Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти: наказ МОН від 06.12.2010 р. No 1025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10#Text> (дата звернення: 8.01.2025).
14. Про затвердження переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, порядку проведення цих оглядів та видачі особистих медичних книжок: постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2001 р. No 559 // Урядовий кур'єр офіційне видання від 06.06.2001 р. — No 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2001-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).
15. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників: наказ Міністерства освіти і науки України від 09.09.2022 No 805. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text> (дата звернення: 8.01.2025).
16. Про затвердження Порядку ведення обліку дітей дошкільного, шкільного віку та учнів: постанова КМУ від 13.09.2017 р. No 684. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2017-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).
17. Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної

- загальної середньої освіти: наказ МОН від 16.04.2018 р. No 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0564-18> (дата звернення: 8.01.2025).
18. Про затвердження Порядку здійснення медичного обслуговування учнів закладів загальної середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 20.01.2021 р. No 31 // Урядовий кур'єр від 21.01.2021 р. No 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/31-2021-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).
19. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ МОН від 09.01.2019 р. No 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19> (дата звернення: 8.01.2025).
20. Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій: наказ МОЗ України від 21.05.2007 р. No 246 // Офіційний вісник України від 06.08.2007 р. — 2007 р., No 55, стор. 138, стаття 2241, код акта 40562/2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0846-07> (дата звернення: 8.01.2025).
21. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами: постанова Кабінету Міністрів від 14.02.2017 р. No 88 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88-2017-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).
22. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти: наказ МОЗ України від 25.09.2020 р. No 2205 // Офіційний вісник України від 27.11.2020 р. — 2020 р., No 93, стор. 299, стаття 3024, код акта 101720/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20> (дата звернення: 8.01.2025).
23. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1.07.1993 р., No 3356-XII // Відомості Верховної Ради, 1993 р., No 36, стаття 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 8.01.2025).
24. Про оплату праці педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників закладів і установ освіти і науки: постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019р. No 822. (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2019-%D0%BF>) (дата звернення: 8.01.2025)
25. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. No 2145-VIII // Відомості Верховної Ради, 2017 р., No 38–39, ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 8.01.2025).
26. Про підвищення оплати праці працівників установ, закладів та організацій бюджетної сфери: постанова Кабінету Міністрів України 26.08.2020 р. No 750. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2020-%D0%BF> (дата звернення: 8.01.2025).

27. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. No 463-IX // Відомості Верховної Ради, 2020 р., No 31, ст. 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 8.01.2025).

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ВХІДНОЇ ТА ВИХІДНОЇ ДІАГНОСТИКИ

1. Оцініть в цілому свої знання щодо таких тем (по кожному пункту, за шкалою від 1 до 10 балів):

- особливості управління школою у воєнний час 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- формування безпечного освітнього середовища у закладі освіти 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- посилення резильєнтності педагогічних працівників школи 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

2. Які дані для оптимізації шкільних мереж необхідно зібрати та проаналізувати?

- дані про учнівський контингент
- дані про педагогічних і непедагогічних працівників
- дані про підвезення учнів до шкіл
- дані про додаткові заняття та гуртки, які працюють у школі
- бюджетні дані: попередні й поточні витрати шкіл
- дані про інфраструктуру
- дані щодо дитячих садків
- дані про заклади позашкільної освіти
- **усі відповіді вірні**

3. Керівництво з досягнення поставлених цілей і реалізації місії організації – це:

- її візія
- її стратегія
- план роботи на рік

4. Чи є обов'язковою шкільна форма для учнів закладів державної і комунальної форми власності?

- **ні, шкільна форма у державних та комунальних закладах не є обов'язковою**
- так, це визначено Указом Президента України
- так, якщо це встановлено внутрішніми правилами закладу освіти

5. Чи має право батьківська рада укладати договір на охорону школи?

- **ні, оскільки батьківська рада не є юридичною особою**
- так, якщо батьки мають бажання зробити заклад освіти більш безпечним
- так, якщо це визначено Статутом закладу освіти

6. Чи можуть батьки робити самостійно ремонти у школі?

- **батьки не мають права робити ремонти у закладі освіти**
- мають право, якщо серед батьків є професійні будівельники
- це право батьків – допомагати закладу освіти, у т.ч. робити ремонти класів

7. Чи законно на запит публічної інформації надавати дані про розмір премій керівникам і педагогічним працівникам комунального закладу освіти?

- ні, бо розмір зарплати – це персональні дані громадянина
- ні, оскільки це провокує розбрат і заздрощі в колективі
- **так, бо премія – частина заробітної плати, яка виплачується з бюджетних коштів**

8. Як діяти директору якщо він отримав заяву батьків щодо відмови надати згоду на оброблення персональних даних дитини?

- відрахувати дитину із школи
- **повідомити батькам, що їхня вимога не може бути задоволена, оскільки заклад освіти має право на оброблення таких даних**
- припинити оброблення персональних даних дитини

9. На основі яких факторів керівник ЗЗСО приймає рішення про запровадження форми навчання учнів? _____

10. В який термін керівник закладу освіти зобов'язаний повідомити Національну поліцію про заяву від одного із учасників освітнього процесу щодо булінгу у закладі освіти?

- не зобов'язаний повідомляти, якщо не вбачає у ситуації ознак буліг
- **протягом однієї доби від моменту отримання повідомлення**
- протягом трьох годин з моменту від моменту отримання повідомлення
- протягом трьох робочих днів від моменту отримання повідомлення

11. Формування неадекватних механізмів пристосування дитини до умов школи в формі порушень навчання та поведінки, конфліктних відносин, психогенних захворювань і реакцій, підвищеного рівня тривожності – це:

- **дезадаптація**
- прояви стресу
- затримка розвитку

12. Які складники включені до концепції резильєнтності людини?

- фактори невизначеності, здатність чинити опір та розвиватися
- **фактори ризику, захисні фактори, фактори вразливості**
- особистісний, сімейний, соціальний

13. Які пункти не належать до антикорупційних інструментів? (можна обрати декілька варіантів відповіді)

- етичний кодекс та стандарти поведінки
- аудит і контроль
- взаємодія з громадськістю
- **толерування хабарництва**
- незалежність освітніх інституцій
- прозорість та відкритість
- **занесення догани у трудову книжку**
- освіта та підвищення обізнаності
- захист жертв
- технології та інновації
- **оприлюднення розмірів заробітної плати працівників**

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ РЕФЛЕКСІЇ УЧАСНИКІВ НАВЧАННЯ
(ДОДАЮТЬСЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ВИХІДНОГО ДІАГНОСТУВАННЯ)

1. Оцініть рівень взаємодії Вас з командою проєкту за 5-бальною шкалою (5 - найвища оцінка, 1 - найнижча)
1-2-3-4-5

2. Що для Вас було особливо корисним та практичним під час заходу?

3. Що б ще Ви додали до програми проведення заходу?

4. Оцініть, будь ласка, роботу експертів проєкту, за 5-бальною шкалою (де 5 - найвища оцінка, 1 - найнижча). Зверніть увагу, що це не особистісна оцінка, а суто професійна, тому просимо Вас відповідати максимально відверто.
1-2-3-4-5

5. На які запитання Ви не отримали відповіді під час заходу?

6. Місце для коментарів, уточнень, ще чогось важливого (якщо такі є)

