

**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ «ПРО.СВІТ»**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Головою ГО «Центр інноваційної
освіти «Про.Світ»
наказ № 02 від 21.08.2026 р.



О.Д. Петушкова

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти
«УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ДИРЕКТОР / ДИРЕКТОРКА»**

Київ – 2026

Розробники:

Анастасія Аносова, психологиня, програмна менеджерка ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук; **Ірина Кизима**, директорка КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» Стрийської міської ради Стрийського району Львівської області, кандидатка педагогічних наук; **Катерина Нікішова**, фахівчиня з комунікації; **Надія Лещик**, освітня омбудсменка України; **Оксана Проскура**, директорка Київської гімназії східних мов № 1; **Олег Крутаков**, директор Шкарівського опорного ліцею-гімназії Білоцерківської міської ради Київської області; **Олександра Пестушкова**, голова громадської організації «Центр інноваційної освіти «Про.Світ»; **Олена Тіщенко**, директорка Комунальної установи «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» Запорізької міської ради; **Тетяна Луговська**, заступниця голови ГО «Про.Світ» з питань моніторингу та оцінки; **Юрій Луценко**, психолог, науковий співробітник Українського науково-методичного центру практичної психології і соціальної роботи НАПН України, Національний експерт з МНПSS.

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток управлінської компетентності (для керівників закладів освіти, науково-методичних установ та їхніх заступників)

Розроблено на основі типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (Наказ МОН України від 12.10.2022 р. № 905. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/661/694/e87/661694e87dddb429450082.pdf>, Модуль 1, 15 год., Модуль 6, 15 год., Модуль 7, 15 год.)

Термін дії програми: з 24.08.2026 до 24.08.2031 року *(програма оновлена / продовжена)*.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми

Діяльність керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти відбувається в умовах постійних змін, високої відповідальності та необхідності щоденно ухвалювати управлінські рішення, взаємодіяти з різними учасниками освітнього процесу, забезпечувати дотримання законодавства та водночас підтримувати власну професійну стійкість. Сучасне управління школою потребує не лише знання управлінських інструментів, а й усвідомлення керівником / керівницею власної професійної ролі, цінностей, стилю лідерства та впливу на організаційну культуру закладу освіти.

Професійна діяльність керівника / керівниці передбачає здатність діяти в межах правового поля, орієнтуватися в нормативно-правових вимогах, розуміти межі власних повноважень і відповідальності та використовувати правові механізми для захисту своїх професійних прав та інтересів. Водночас ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівника / керівниці вибудовувати взаємодію з командою, формувати довіру, усвідомлювати власну управлінську ідентичність та послідовно реалізовувати її у професійній діяльності.

Окремого значення в умовах тривалого професійного навантаження набувають психосоціальна стійкість керівника / керівниці, здатність до професійної рефлексії, усвідомлення власних ресурсів і меж, запобігання професійному виснаженню та підтримання психічного здоров'я. Курс розглядає рефлексію не як самоціль, а як інструмент удосконалення управлінської практики: аналіз досвіду має приводити до формування нових моделей поведінки та їх апробації у професійній діяльності.

Програму розроблено на виконання постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 21.08.2019 № 800 (зі змінами), відповідно до абзацу п'ятнадцятого пункту 10 Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, 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 № 905.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти.

Обсяг (тривалість): 30 годин (1 кредит ЄКТС).

Особливості реалізації програми:

Зміст Програми має практикоорієнтований характер і спрямований на розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти через осмислення власної професійної ролі, розвиток лідерської та управлінської гнучкості, підвищення правової компетентності й професійної захищеності, удосконалення взаємодії з командою та розвиток психосоціальної стійкості.

Програма реалізується у форматі онлайн-курсу на платформі ГО «Про.Світ» та передбачає самостійне проходження навчальних матеріалів слухачами у зручний для них час. Такий формат дає змогу поєднувати професійний розвиток із виконанням поточних управлінських обов'язків та забезпечує доступ до навчання незалежно від місця перебування учасника.

Програма передбачає послідовне опрацювання трьох взаємопов'язаних змістових модулів:

1. Керівник закладу загальної середньої освіти: ідентичність, лідерство, персональний бренд – управлінська ідентичність керівника / керівниці, вплив особистих цінностей, переконань і досвіду на управлінські рішення та взаємодію з командою, стилі управління та управлінська гнучкість, професійна репутація, видимість, експертність і персональний бренд керівника / керівниці.
2. Правова компетентність і професійна захищеність директорів – правова навігація керівника / керівниці закладу освіти, професійний правовий захист та юридичне підґрунтя щоденних управлінських рішень.
3. Психосоціальна стійкість керівника ЗЗСО – практичні підходи до роботи з персоналом, рефлексія професійного досвіду, менеджмент власної стійкості, профілактика професійного вигорання, особисті межі та управління навантаженням, а також підтримка психічного здоров'я працівників на робочому місці у школі.

Реалізація Програми передбачає поєднання теоретичних матеріалів, відео експертів-практиків, практичних завдань, аналізу реальних управлінських ситуацій, саморефлексії та тестування. Практична спрямованість забезпечується можливістю співвідносити запропоновані підходи й інструменти з власним професійним досвідом, аналізувати управлінські рішення та переносити отримані знання у практику управління закладом освіти. Такий підхід відповідає логіці самого курсу, який поєднує особистісну рефлексію, аналіз практичних ситуацій та опанування інструментів роботи з командою, середовищем і власним професійним ресурсом.

Окремою особливістю Програми є її рефлексивна спрямованість. Слухачам пропонується не орієнтуватися на єдиний образ «правильного» директора / директорки, а аналізувати власні цінності, сильні сторони, управлінські звички, способи ухвалення рішень і взаємодії з людьми, визначати аспекти власної професійної діяльності, які потребують розвитку або зміни.

Важливою особливістю Програми є гнучкий формат навчання, за якого слухач самостійно визначає час опрацювання онлайн-матеріалів та темп проходження курсу в межах установленого періоду навчання. Це дає змогу враховувати нерегулярний робочий графік керівників закладів освіти та забезпечує можливість професійного розвитку без відриву від основної діяльності.

Зміст Програми орієнтований не лише на отримання теоретичних знань, а й на формування готовності керівника / керівниці усвідомлено розвивати власну професійну позицію, гнучко застосовувати різні стилі управління, діяти в межах правового поля та захищати власні професійні права, ефективно взаємодіяти з командою, рефлексувати професійний досвід, управляти власним навантаженням і підтримувати психосоціальну стійкість — власну та команди.

Зміст Програми реалізується з урахуванням принципів практичності, доступності, самостійності та рефлексивності навчання, професійної відповідальності, поваги до індивідуального управлінського досвіду, а також орієнтації на безпосереднє застосування набутих компетентностей у професійній діяльності керівника / керівниці закладу освіти.

Форма (форми) підвищення кваліфікації: інституційна (дистанційна).

Мета Програми:

Удосконалення та розвиток професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти через формування усвідомленої управлінської ідентичності та лідерської позиції, розвиток управлінської гнучкості, правової компетентності й професійної захищеності, удосконалення взаємодії з командою, здатності до професійної рефлексії та підтримки власної психосоціальної стійкості й психічного здоров'я працівників закладу освіти.

Основними завданнями Програми є:

- сприяти усвідомленню керівниками / керівницями власної професійної та управлінської ідентичності, цінностей, сильних сторін і зон професійного розвитку;
- поглибити розуміння різних стилів управління та розвинути здатність гнучко обирати управлінський стиль відповідно до ситуації, завдань і потреб команди;
- розвинути здатність формувати професійну репутацію та персональний бренд керівника / керівниці, заснований на цінностях, експертності, послідовності й довірі;
- удосконалити навички орієнтування у правовому полі діяльності керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти;
- сформувати вміння оцінювати правові ризики управлінських рішень, розуміти межі власних повноважень і відповідальності та використовувати механізми захисту професійних прав;
- удосконалити підходи до взаємодії з педагогічним колективом та управління персоналом;
- розвинути здатність до системної професійної рефлексії, аналізу власного управлінського досвіду та використання його для вдосконалення подальших дій і рішень;
- поглибити розуміння чинників професійного виснаження та сформувати практичні навички профілактики вигорання, управління навантаженням і вибудовування особистих меж;
- розвинути здатність підтримувати власну психосоціальну стійкість та створювати умови для підтримки психічного здоров'я працівників закладу освіти;
- сприяти розвитку професійної взаємодії, взаємної підтримки та використанню потенціалу професійних спільнот керівників закладів освіти.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

Відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21, у межах Програми вдосконалюватимуться такі компетентності:

ЗК.4. Здатність до системного та критичного мислення, аналізу та синтезу інформації з різних джерел, бачення комплексного розвитку подій, спроможності особистості адекватно і глибоко пізнавати оточуючий світ: природне і соціальне середовище, самого себе.

А. Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти: (А1. Нормативно-правова компетентність; А3. Компетентність стратегічного управління персоналом).

В. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (В1. Лідерська компетентність; В2. Емоційно-етична компетентність).

Г. Організація безпечного і здорового освітнього середовища (Г1. Здоров'язбережувальна компетентність).

Д. Забезпечення власного безперервного професійного розвитку (Д2. Здатність до навчання впродовж життя).

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

За результатами навчання за Програмою слухачі:

у сфері знань:

- розуміють сутність управлінської ідентичності керівника / керівниці закладу освіти та вплив особистих цінностей, переконань, досвіду і професійної позиції на управлінські рішення та взаємодію з командою;
- знають основні стилі управління та розуміють принципи гнучкого вибору управлінського стилю відповідно до ситуації, завдань і потреб команди;
- розуміють складові професійної репутації та персонального бренду керівника / керівниці, значення експертності, видимості, послідовності та довіри;
- знають основні засади правового регулювання професійної діяльності керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти, межі повноважень і відповідальності;
- розуміють принципи правової навігації, професійного правового захисту та правового обґрунтування управлінських рішень;
- знають практичні підходи до роботи з персоналом та розуміють роль керівника / керівниці у формуванні ефективної взаємодії в колективі;
- розуміють значення професійної рефлексії для аналізу управлінського досвіду та вдосконалення власної практики;
- знають чинники професійного виснаження, підходи до профілактики професійного вигорання, управління навантаженням і встановлення особистих меж;
- розуміють принципи підтримки власної психосоціальної стійкості та психічного здоров'я працівників у закладі освіти.

у сфері умінь:

- аналізують власну управлінську ідентичність, цінності, сильні сторони, професійні установки та зони розвитку;

- визначають власний стиль управління та гнучко добирають управлінські підходи відповідно до професійної ситуації;
- аналізують власну професійну репутацію та визначають напрями розвитку персонального бренду керівника / керівниці;
- орієнтуються у правовому полі професійної діяльності, визначають межі власних повноважень і відповідальності та використовують нормативно-правові підстави під час ухвалення управлінських рішень;
- аналізують професійні ситуації з погляду можливих правових ризиків та визначають способи захисту власних професійних прав;
- застосовують практичні підходи та інструменти взаємодії з персоналом з урахуванням особливостей працівників і професійної ситуації;
- здійснюють рефлексію власного управлінського досвіду, визначають ефективні та неефективні моделі професійної поведінки й формулюють можливі зміни у власній практиці;
- визначають власні чинники професійного навантаження, ресурси та межі, застосовують підходи до профілактики професійного виснаження;
- визначають практичні способи підтримки власної психосоціальної стійкості та створення умов для підтримки психічного здоров'я працівників.

у сфері професійної позиції та ставлень:

- усвідомлюють власну суб'єктність і відповідальність як керівника / керівниці закладу освіти;
- демонструють готовність критично осмислювати власні управлінські рішення, професійні установки та способи взаємодії з людьми;
- орієнтуються на гнучке, відповідальне та етичне лідерство з урахуванням потреб команди й конкретної управлінської ситуації;
- усвідомлюють значення законності та правової обґрунтованості управлінських рішень і відповідальності керівника / керівниці за їх ухвалення;
- демонструють готовність вибудовувати професійну взаємодію на засадах поваги, довіри та відповідальності;
- усвідомлюють професійну рефлексію як інструмент розвитку та вдосконалення власної управлінської практики;
- відповідально ставляться до власного психічного здоров'я, професійного навантаження та особистих меж;
- усвідомлюють роль керівника / керівниці у підтримці психосоціального добробуту працівників і формуванні підтримувального професійного середовища;
- демонструють готовність до подальшого професійного розвитку та вдосконалення власної управлінської практики.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Система і критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації за Програмою базуються на компетентнісному підході та передбачають поетапне оцінювання рівня засвоєння змісту Програми, розуміння ключових понять і принципів фінансового управління, а також здатності застосовувати отримані знання під час аналізу практичних управлінських ситуацій.

Оцінювання здійснюється у дистанційному форматі на платформі ГО «Про.Світ» та передбачає послідовне проходження слухачем усіх елементів онлайн-курсу.

Оцінювання включає:

- поточне оцінювання – надання відповідей на короткі уточнювальні запитання, що розміщуються у процесі опрацювання навчальних матеріалів та після практичних кейсів. Такі запитання спрямовані на перевірку розуміння змісту, аналізу запропонованих управлінських ситуацій та застосування отриманих знань;
- модульне оцінювання – після завершення кожного змістового модуля слухач проходить тестування з 3 ключових питань за змістом відповідного модуля. Для успішного проходження тестування необхідно надати не менше 2 правильних відповідей із 3;
- підсумкове оцінювання – після завершення всіх навчальних матеріалів слухач проходить фінальне тестування, яке складається з 10 запитань і охоплює ключовий зміст усієї Програми. Для успішного завершення навчання необхідно надати не менше 70 % правильних відповідей, тобто щонайменше 7 правильних відповідей із 10.

Короткі запитання після кейсів виконують передусім формувальну функцію: допомагають слухачеві перевірити власне розуміння матеріалу та застосувати його до практичних ситуацій. Результати модульного та фінального тестувань використовуються для визначення успішності засвоєння змісту Програми.

Критерії оцінювання

Для об'єктивного визначення результатів навчання можуть використовуватися такі рівні:

Рівень	Характеристика результату навчання
Високий (85-100%)	Слухач системно й упевнено володіє ключовими поняттями та підходами, представленими у Програмі; усвідомлює власну професійну й управлінську ідентичність, розуміє принципи лідерства та управлінської гнучкості, орієнтується у правовому полі діяльності керівника, розуміє підходи до роботи з персоналом і підтримки психосоціальної стійкості. Уміє аналізувати управлінські ситуації, оцінювати ризики, обґрунтовувати рішення, рефлексувати власний професійний досвід та добирати доцільні способи дій відповідно до ситуації.
Достатній (70-84 %)	Слухач загалом розуміє основні поняття та підходи Програми, орієнтується у питаннях управлінської ідентичності, стилів управління, правової компетентності, роботи з персоналом і психосоціальної стійкості. Здатний застосовувати отримані знання у типових професійних ситуаціях, однак може потребувати додаткового опрацювання окремих питань або підтримки під час аналізу складніших управлінських ситуацій.

Задовільний (менше 70%)	Слухач демонструє фрагментарне розуміння змісту Програми, має труднощі з аналізом професійних та управлінських ситуацій, визначенням правових підстав і ризиків управлінських рішень, добором відповідних способів взаємодії з персоналом та застосуванням підходів до підтримки власної психосоціальної стійкості. Потребує повторного опрацювання навчальних матеріалів і практичних завдань.
----------------------------	---

Умовою успішного завершення Програми є: проходження всіх передбачених навчальних елементів, успішне проходження модульних тестувань (не менше 2 правильних відповідей із 3 за кожним модулем) та фінального тестування (не менше 70 % правильних відповідей).

Документ про підвищення кваліфікації: за результатами успішного завершення навчання за освітньою програмою слухачі отримують сертифікат про підвищення кваліфікації на 30 годин (1 кредит ЄКТС) відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково педагогічних працівників» від 21.08.2019 р. № 800».

Вартість: безкоштовно.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено асинхронне дистанційне навчання на онлайн-платформі ГО «Про.Світ», яке передбачає самостійне опрацювання слухачами навчальних матеріалів і відеоматеріалів, виконання практичних завдань та аналіз професійних кейсів, а також проходження модульного й підсумкового тестування. Навчання здійснюється у зручний для слухача час та передбачає можливість індивідуального темпу опрацювання матеріалів.

Зміст Програми складається з вступного модуля, трьох взаємопов'язаних змістових модулів та діагностико-аналітичного модуля, що охоплюють 10 основних навчальних тем.

Особливістю практичної складової є аналіз конкретних управлінських ситуацій, опрацювання професійних кейсів та надання відповідей на короткі уточнювальні запитання за результатами опрацювання навчальних матеріалів. Практичні завдання спрямовані на перенесення отриманих знань у контекст реальної управлінської діяльності керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти.

Самостійна робота передбачає індивідуальне опрацювання навчальних і відеоматеріалів онлайн-курсу, осмислення представлених управлінських ситуацій, виконання передбачених практичних завдань та підготовку до модульного й підсумкового тестування.

Поточний контроль результатів навчання здійснюється шляхом виконання коротких уточнювальних завдань і запитань після опрацювання окремих навчальних матеріалів та кейсів. Після завершення кожного змістового модуля слухачі проходять модульне тестування з 3 ключових питань, для успішного проходження якого необхідно надати не менше 2 правильних відповідей із 3.

Підсумковий контроль передбачає фінальне тестування з 10 запитань, що охоплюють ключовий зміст Програми. Для успішного завершення навчання слухач має надати не менше 70 % правильних відповідей, тобто щонайменше 7 правильних відповідей із 10.

За бажанням учасники можуть долучатися до додаткових практичних виїзних візитів до закладів освіти, представлених експертами онлайн-курсу. Візити передбачають ознайомлення з практикою фінансового управління закладом освіти, обговорення управлінських рішень та обмін досвідом. Участь у таких заходах є добровільною, не є умовою завершення навчання за Програмою та не входить до загального обсягу навчального навантаження.

Загальний обсяг навчального навантаження за Програмою становить 30 годин (1 кредит ЄКТС), з них: 9 годин – теоретична складова, 15 годин – практична складова, 6 години – самостійна робота.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин			
	Теоретична складова	Практична складова	Самостійна робота	Усього
МОДУЛЬ 0. Інтро				
Інтро	0,5	-	-	0,5
МОДУЛЬ 1. Керівник / керівниця закладу загальної середньої освіти: ідентичність, лідерство, персональний бренд				
Тема 1.1. Управлінська ідентичність керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти	0,5	1	0,5	2
Тема 1.2. Стилi управління ЗЗСО: типологія та гнучкість	0,5	1	0,25	1,75
Тема 1.3. Персональний бренд керівника / керівниці закладу освіти	1	2	0,25	3,25
Разом за модулем	2	4	1	7
МОДУЛЬ 2. Правова компетентність і професійна захищеність директорів				
Тема 2.1. Правова навігація директорів: як не загубитися серед законів	1	1	0,5	2,5
Тема 2.2. Правовий захист директорів	0,5	1	0,5	2
Тема 2.3. Юридичне	1	2	0,5	3,5

підгрунтя щоденних управлінських рішень				
Разом за модулем	2,5	4	1,5	8
МОДУЛЬ 3. Психосоціальна стійкість керівника / керівниці ЗЗСО				
Тема 3.1. Професійні фішки керівників шкіл у роботі з персоналом	0,5	2	0,5	3
Тема 3.2. Рефлексія: досвід, з якого ми вчимося	0,5	2	0,5	3
Тема 3.3. Менеджмент власної стійкості директорів: профілактика вигорання, особисті межі, управління навантаженням	1	2	0,5	3,5
Тема 3.4. Підтримка психічного здоров'я працівників на робочому місці у школі	1,5	1	1	3,5
Аутро. Професійні спільноти та взаємна підтримка керівників	0,5	-	-	0,5
Разом за модулем	4	7	2,5	13
ДІАГНОСТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ МОДУЛЬ				
Вихідне діагностування та	-	-	1	1

фінальне тестування				
Усього	9	15	6	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 0. Інтро

Вступ до Програми. Осмислення професійної ролі керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти. Різні моделі та способи бути керівником / керівницею. Власний професійний шлях, характер, цінності, досвід і сильні сторони як основа управлінської діяльності. Рефлексія власної професійної ролі та визначення напрямів подальшого розвитку.

МОДУЛЬ 1. Керівник / керівниця закладу загальної середньої освіти: ідентичність, лідерство, персональний бренд

Тема 1.1. Ідентичність керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти

Поняття ідентичності та професійної ідентичності керівника / керівниці. Особистісна, професійна та соціальна складові управлінської ідентичності. Вплив цінностей, переконань, досвіду та професійних ролей на управлінські рішення. Реактивна й проактивна управлінські позиції. Криза управлінської ідентичності. Усвідомлення власної управлінської позиції та її впливу на діяльність закладу освіти.

Тема 1.2. Стилi управління ЗЗСО: типологія та гнучкість

Стилi управління та їх прояви у щоденній діяльності керівника / керівниці. Різні підходи до лідерства й управління командою. Вибір способу управлінської взаємодії залежно від ситуації, завдання та готовності працівників. Управлінська гнучкість. Делегування як інструмент підвищення ефективності управління. Аналіз власного стилю управління та звичних моделей поведінки в управлінських ситуаціях.

Тема 1.3. Персональний бренд керівника / керівниці закладу освіти

Поняття персонального бренду керівника / керівниці. Взаємозв'язок ідентичності, професійного досвіду, цінностей, репутації та комунікації. Соціальні та професійні ролі. Цифровий слід. Вплив персонального бренду керівника / керівниці на довіру до закладу освіти, професійне визнання, пошук та утримання працівників. Розвиток власної експертності, професійної видимості та комунікації.

МОДУЛЬ 2. Правова компетентність і професійна захищеність директорів

Тема 2.1. Правова навігація директорів: як не загубитися серед законів

Правова компетентність керівника / керівниці закладу освіти. Система та ієрархія нормативно-правових актів. Пошук актуальних правових норм, визначення їхньої юридичної сили та застосування до конкретних управлінських ситуацій. Робота з нормативно-правовими джерелами та перевірка актуальності правової інформації.

Тема 2.2. Правовий захист директорів

Професійні права керівника / керівниці та механізми їх захисту. Межі повноважень і відповідальності. Дії керівника / керівниці у складних і конфліктних правових ситуаціях. Фіксація та документування обставин, використання правових механізмів захисту, звернення по професійну правову допомогу.

Тема 2.3. Юридичне підґрунтя щоденних управлінських рішень

Правовий аналіз управлінських ситуацій. Визначення нормативно-правових підстав для ухвалення рішень. Послідовність правового аналізу: встановлення обставин, визначення норм, перевірка повноважень і процедур, оцінювання можливих наслідків. Правові ризики управлінських рішень та способи їх мінімізації.

МОДУЛЬ 3. Психосоціальна стійкість керівника / керівниці ЗЗСО

Тема 3.1. Професійні фішки керівників шкіл у роботі з персоналом

Практичні підходи та інструменти управління персоналом. Модель ефективного управління «комунікація — взаємодія — зобов'язання». Ефективна комунікація та взаємодія в команді. Зворотний зв'язок. Проведення складних розмов. Мотиваційне інтерв'ювання. Врегулювання конфліктів. Організація командної взаємодії та створення умов для професійного розвитку працівників.

Тема 3.2. Рефлексія: досвід, з якого ми вчимося

Рефлексія як інструмент професійного розвитку керівника / керівниці та команди. Осмислення власного управлінського досвіду, реакцій, рішень, успіхів і труднощів. Виявлення повторюваних закономірностей у професійній діяльності. Командна рефлексія та спільне навчання на досвіді. Використання результатів рефлексії для визначення подальших рішень і пріоритетів.

Тема 3.3. Менеджмент власної стійкості директорів: профілактика вигорання, особисті межі, управління навантаженням

Професійна стійкість керівника / керівниці. Чинники професійного виснаження та вигорання. Аналіз і оптимізація робочого навантаження. Особисті та професійні межі. Відновлення внутрішніх ресурсів. Практичні підходи до профілактики професійного вигорання та підтримання власної працездатності й стійкості.

Тема 3.4. Підтримка психічного здоров'я працівників на робочому місці у школі

Роль керівника / керівниці у створенні безпечного й підтримувального робочого середовища. Психосоціальні ризики на робочому місці: надмірне навантаження, організаційні зміни, конфлікти, невизначеність та вплив травматичних подій воєнного часу. Підтримка працівників, профілактика професійного виснаження та практичні заходи для підтримки психічного здоров'я команди.

АУТРО. Професійні спільноти та взаємна підтримка керівників

Професійні зв'язки та спільноти як ресурс керівника / керівниці закладу освіти. Взаємна професійна підтримка, обмін досвідом і навчання у взаємодії з колегами. Формування та підтримання професійної мережі. Використання професійних спільнот як ресурсу для подальшого розвитку, пошуку рішень і підтримки у складних управлінських ситуаціях.

3.1. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

1. Учасникам пропонується проаналізувати власну управлінську ідентичність через три складові — професійну, соціальну та особистісну — і визначити, які цінності, переконання та моделі поведінки найбільше впливають на їхні щоденні управлінські рішення.
2. Учасникам пропонується проаналізувати кілька типових управлінських ситуацій та визначити, які ознаки реактивної й проактивної позиції проявляються в діях керівника / керівниці. На основі аналізу необхідно сформулювати альтернативне рішення, що посилює суб'єктність і відповідальність керівників.
3. Учасникам пропонується визначити власний переважний стиль управління та проаналізувати, у яких ситуаціях він є ефективним, а коли потребує зміни. Для запропонованих кейсів необхідно обрати доцільний стиль лідерства з урахуванням завдання, контексту та готовності працівників.
4. Учасникам пропонується обрати одне реальне управлінське завдання, яке може бути делеговане, визначити працівника / працівницю, очікуваний результат, межі повноважень і відповідальності, а також спосіб подальшого зворотного зв'язку.
5. Учасникам пропонується здійснити самоаналіз власного персонального бренду: визначити ключові професійні цінності, сильні сторони, експертність, цільові аудиторії, наявний цифровий слід та способи професійної комунікації. На основі аналізу сформулювати 2–3 напрями розвитку персонального бренду.
6. Учасникам пропонується опрацювати практичну правову ситуацію: визначити, які нормативно-правові акти необхідно знайти, перевірити їх актуальність та юридичну силу й обрати норму, що має застосовуватися до конкретної управлінської ситуації.
7. Учасникам пропонується проаналізувати кейс, пов'язаний із можливим порушенням професійних прав керівника / керівниці, визначити межі повноважень сторін, необхідні документи та можливі механізми правового захисту.

8. Учасникам пропонується пройти послідовність правового аналізу одного щоденного управлінського рішення: встановити фактичні обставини, знайти правову норму, перевірити власні повноваження та необхідну процедуру, оцінити можливі правові наслідки й ризики.
9. Учасникам пропонується проаналізувати одну з типових ситуацій роботи з персоналом за моделлю «комунікація — взаємодія — зобов'язання» та визначити, яка зі складових потребує посилення і які конкретні управлінські дії можуть покращити ситуацію.
10. Учасникам пропонується підготувати структуру складної розмови з працівником / працівницею: сформулювати факти, які потребують обговорення, очікуваний результат розмови, відкриті запитання та спосіб надання конструктивного зворотного зв'язку.
11. Учасникам пропонується змодельовати регулярну зустріч «один на один» із працівником / працівницею, визначивши питання, які допоможуть вчасно помітити труднощі, скоригувати взаємні очікування та підтримати професійний розвиток.
12. Учасникам пропонується обрати ситуацію, у якій працівник / працівниця демонструє втрату мотивації, виснаження або опір змін, і сформувати орієнтовну структуру мотиваційного інтерв'ювання з використанням партнерського діалогу та відкритих запитань.
13. Учасникам пропонується провести індивідуальну рефлексію однієї значущої управлінської ситуації: визначити, що відбулося, які власні реакції й рішення вплинули на результат, що було ефективним, що варто змінити та який досвід слід перенести у майбутню практику.
14. Учасникам пропонується розробити короткий сценарій командної рефлексії після завершення проекту, складної ситуації або навчального періоду, зосередивши обговорення не на пошуку винних, а на висновках і наступних кроках.
15. Учасникам пропонується проаналізувати власне професійне навантаження, визначити завдання, які можна пріоритезувати, делегувати або оптимізувати, а також виявити ситуації, у яких порушуються особисті та професійні межі. На основі аналізу необхідно визначити конкретні зміни в організації власної роботи.
16. Учасникам пропонується визначити власні джерела професійної стійкості та ресурси відновлення, проаналізувати ознаки можливого виснаження й сформувати особистий план профілактики професійного вигорання.
17. Учасникам пропонується проаналізувати одну з ситуацій, пов'язаних із психічним здоров'ям працівників, визначити психосоціальні ризики та запропонувати управлінські й організаційні рішення для зменшення навантаження, напруження та ризику професійного виснаження.
18. Учасникам пропонується оцінити наявні у власному закладі практики підтримки психічного здоров'я працівників і визначити 2–3 реалістичні заходи, які можна впровадити або посилити для створення більш безпечного й підтримувального робочого середовища.
19. Учасникам пропонується визначити власну професійну мережу підтримки: людей, професійні спільноти та організації, до яких можна звернутися по

досвід, пораду чи підтримку, та сформулювати один конкретний крок для посилення професійних зв'язків.

3.2. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Управлінська ідентичність керівника / керівниці закладу загальної середньої освіти та її складові.
2. Вплив особистих цінностей, переконань і професійного досвіду на управлінські рішення.
3. Реактивна та проактивна управлінські позиції керівника / керівниці.
4. Стили управління та принципи управлінської гнучкості.
5. Ситуаційне та розподілене лідерство в управлінні закладом освіти.
6. Делегування як інструмент розвитку команди та підвищення ефективності управління.
7. Персональний бренд керівника / керівниці: цінності, професійна репутація, експертність, комунікація та цифровий слід.
8. Вплив персонального бренду керівника / керівниці на довіру до закладу освіти та професійне визнання.
9. Правова компетентність керівника / керівниці: пошук, перевірка та застосування нормативно-правових актів.
10. Ієрархія нормативно-правових актів та її значення для ухвалення управлінських рішень.
11. Професійні права, повноваження, відповідальність і механізми правового захисту керівника / керівниці.
12. Правовий аналіз щоденних управлінських рішень та оцінювання можливих правових ризиків.
13. Сучасні підходи до управління персоналом та модель «комунікація — взаємодія — зобов'язання».
14. Зворотний зв'язок, складні розмови, зустрічі «один на один» та мотиваційне інтерв'ювання у роботі з персоналом.
15. Рефлексія як інструмент індивідуального та командного професійного розвитку.
16. Професійна стійкість керівника / керівниці, управління навантаженням та особистими межами.
17. Професійне вигорання: чинники ризику, ознаки та підходи до профілактики.
18. Ресурси відновлення та салютотенний підхід до підтримки професійної стійкості.
19. Психосоціальні ризики на робочому місці та їх вплив на психічне здоров'я працівників закладу освіти.
20. Управлінські та організаційні заходи підтримки психічного здоров'я працівників у школі.
21. Професійні спільноти, взаємна підтримка та професійні мережі як ресурс розвитку і стійкості керівника / керівниці.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР/. Відомості Верховної Ради. 1996. № 30. Ст. 141.
3. Порядок реагування на випадки булінгу (цькування): затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 р. № 1646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0111-20#n16> (дата звернення: 22.07.2026).
4. Порядок реагування на випадки насильства та жорстокого поводження з дітьми: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 р. № 1513. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1513-2025-п#Text> (дата звернення: 22.07.2026).
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 01.06.2026).
6. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні: Закон України від 15.01.2025 р. № 4223-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4223-20#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
7. Про охорону дитинства: Закон України від 26.04.2001 р. № 2402-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 22.07.2026).
8. Типова програма унеможливлення насильства та жорстокого поводження з дітьми: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 р. № 658. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/658-2025-п#Text> (дата звернення: 22.07.2026).

Основна література

1. Андрушко Я. С. Професійна ідентичність особистості як психологічний феномен. Психологічні науки. URL: <https://sociology.knu.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.19.104.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).
2. Барань Є., Бізо Л., Ібрагімова І. та ін. Розвиток лідерства / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
3. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід): монографія. Київ: Ніка-Центр, 2003. 448 с.
4. Бенніс У. Як стають лідерами. Харків: Гуманітарний центр, 2001. 152 с.
5. Блохіна І. О. Значення рефлексії в діяльності фахівців із управління закладами освіти. Психологія особистості. 2020. Вип. 19. С. 81–85.
6. Гузар О., Покотило К. Емоційне лідерство керівника загальноосвітнього навчального закладу: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

7. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш Формат, 2019. 288 с.
8. Дметерко Н. В. Рефлексивне мислення та його розвиток у процесі АСПН. 2012. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/341b1357-656f-4952-a20c-c6366a6cbb84/content> (дата звернення: 22.07.2026).
9. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ: Stone Publishing, 2019. 288 с.
10. Ємельянова Г. Особливості формування проактивного лідерства. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2016. Вип. 2. С. 39–44.
11. З турботою про себе й кожного. Серія інформаційних матеріалів із питань психосоціальної підтримки на робочому місці у воєнний і післявоєнний час. Міжнародна організація праці.
12. Забезпечення додержання законодавства про психосоціальні ризики: навчальний курс МОП. Модуль 14. 2022.
13. Калиновська Д. Соціогуманітарне осмислення поняття ідентичності. Вісник Львівського університету. 2024. Вип. 18.
14. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ, 2016.
15. Кризовий менеджмент в громадах в умовах надзвичайних ситуацій: рекомендації для організацій на місцях. Київ: НаУКМА, 2023.
16. Кушнірук М. Зворотний зв'язок співробітників: інструкція для HR-фахівця. PeopleForce. 2024.
17. Левчук Н. Особистий бренд: кому він потрібен та з чого почати роботу над власним брендом. Harry Monday. 2026.
18. Лідерство: навчально-методичний посібник / уклад. Г. М. Чирва. Умань, 2022.
19. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці (для роботодавців). Міністерство економіки України.
20. Мішиєв В. Д., Михайлов Б. В., Гриневич Є. Г. МКХ-11. Розділ 06: Психічні і поведінкові розлади та порушення нейропсихічного розвитку. Київ: Моріон, 2024.
21. Москаль Ю. Ідентифікація й ідентичність у суспільному форматі теоретичного аналізу. Психологія і суспільство. 2006. № 1.
22. Нестуля С. І. Дидактичні аспекти формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. 2018.
23. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид. Харків: Фоліо, 2016.
24. Приклад анкети для оцінювання ресурсів та поточної ситуації.
25. Приклад анкети оцінки психосоціальних потреб працівників.
26. Психосоціальна підтримка на робочому місці. Державна служба України з питань праці.
27. Рябцев В. А. Заохочення керівників підприємства в управлінні змінами. Економіка та суспільство. 2023.
28. Салютогенний підхід до здоров'я. Physiopedia.
29. Стійкість як ключ до внутрішньої сили. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?».

- 30.Фурман В. В., Рева О. М. Психологічні особливості управління стресом в умовах суспільних трансформацій. Габітус. 2021.
- 31.Хашиєва Л. В. Концепції ідентичності в соціально-науковому знанні. Теорія та практика державного управління. 2015.
- 32.Цопа В. Новий стандарт ISO 45003:2021. Охорона праці. 2021. № 7.
- 33.Шамлян К. Професійна ідентичність особистості. Соціогуманітарні проблеми людини. 2008.
- 34.Akomodi J. O. In-Depth Analysis: The Importance of Instructional Leadership in Education. 2025.
- 35.Burn-out an «occupational phenomenon». World Health Organization.
- 36.Dewey J. How We Think. New York: Dover Publications, 2003.
- 37.Checklist: Is my risk assessment approach suitable and sufficient? Health and Safety Executive.
- 38.Coleman K. The Three C's of Success: Collaborate, Coordinate, Communicate. 2016.
- 39.Effective Communication in the Workplace. Reference Guide. Second Edition.
- 40.Erikson E. H. Identity, Youth and Crisis. New York: W. W. Norton Company, 1968.
- 41.Hersey P., Blanchard K. H. Management of Organizational Behavior. 2nd ed. 1972.
- 42.International Classification of Diseases 11th Revision. World Health Organization.
- 43.Koleva D. How To Perform a SWOT Analysis for Your Enterprise. WorkBoard AI.
- 44.Mental Health at Work. World Health Organization. 2024.
- 45.Montoya P., Vandehey T. The Personal Branding Phenomenon. 2002.
- 46.ORID. BetterEvaluation.
- 47.Roberts A. The CEDAR Feedback Model: A Framework for Difficult Conversations. 2026.
- 48.What are the Management Standards? Health and Safety Executive.
- 49.World Mental Health Report: Transforming Mental Health for All. World Health Organization. 2022.