

**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: КОЛЕКТИВ»**

Київ – 2026

Розробники:

Анастасія Аносова, програмна менеджерка громадської організації «Центр інноваційної освіти «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук; **Галина Марчук**, заступниця начальника відділу освіти ВО Дрогобицької міської ради; **Жанна Анкушина-Король**, директорка Жовтанецького ліцею Львівської області; **Оксана Клепуц**, методистка КЗ Львівської обласної ради «Винниківський науковий ліцей імені Івана Огієнка»; **Олександра Петушкова**, голова громадської організації «Центр інноваційної освіти «Про.Світ»; **Тетяна Жорницька**, директорка Одеської гімназії № 26; **Тетяна Луговська**, заступниця голови громадської організації «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» з питань моніторингу та оцінки.

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 3, 15 год.)

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

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми

Актуальність Програми зумовлена змінами в умовах функціонування закладів загальної середньої освіти, розширенням управлінської автономії та відповідальності керівників, а також необхідністю забезпечувати ефективну роботу закладу в умовах нестабільності, кадрових змін, високого професійного й емоційного навантаження та постійної адаптації до нових викликів.

Сучасний керівник закладу освіти відповідає не лише за організацію освітнього процесу, а й за створення умов, у яких працівники можуть ефективно взаємодіяти, професійно розвиватися, брати відповідальність та спільно працювати над досягненням цілей закладу. Від якості управління персоналом значною мірою залежить спроможність школи адаптуватися до змін, реалізовувати стратегію розвитку та забезпечувати якість освітньої діяльності. Компетентність стратегічного управління персоналом визначена професійним стандартом керівника як одна з професійних компетентностей директора закладу загальної середньої освіти.

Особливої актуальності набуває формування в закладі освіти ефективної команди. Наявність кваліфікованих працівників сама по собі не забезпечує злагодженої роботи: важливими є спільне розуміння цілей, довіра, розподіл ролей і відповідальності, здатність до відкритої взаємодії та спільного ухвалення рішень. Тому керівнику важливо розуміти закономірності розвитку команди, особливості організаційної культури та власну роль у формуванні середовища, у якому працівники готові проявляти ініціативу й відповідальність. Саме перехід від формального колективу до команди, здатної адаптуватися, навчатися та діяти спільно, є однією з центральних змістових ліній онлайн-курсу.

Управління людьми передбачає також необхідність щоденного ухвалення рішень у ситуаціях, де формальних правил або однозначних відповідей недостатньо. Керівники стикаються з етичними дилемами, необхідністю балансувати інтереси окремих працівників і колективу, підтримувати професійний розвиток педагогів, створювати умови для взаємодії та водночас забезпечувати виконання працівниками своїх професійних обов'язків. Це потребує розвитку не лише управлінських інструментів, а й лідерської та емоційно-етичної компетентностей.

Важливою складовою управління персоналом є системна організація кадрових процесів. Робота керівника охоплює весь шлях працівника в закладі освіти — від визначення кадрової потреби, пошуку й відбору кандидатів та адаптації нових працівників до організації їхньої роботи, професійного розвитку та завершення трудових відносин. Окремої уваги потребують кадрове планування, формування штатної структури та організація роботи не лише педагогічних працівників, а й технічного персоналу. Ці питання безпосередньо представлені у другому модулі онлайн-курсу.

Водночас ефективне управління персоналом передбачає створення системи професійної підтримки працівників. Керівнику важливо не лише контролювати виконання завдань, а й створювати можливості для професійного розвитку, взаємонавчання, обміну досвідом та підтримки працівників, формуючи культуру, у якій розвиток окремої людини пов'язаний із розвитком усієї організації.

Отже, Програма спрямована на розвиток управлінських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, необхідних для стратегічного управління персоналом, формування ефективної команди й організаційної культури, ухвалення відповідальних управлінських рішень, професійної підтримки працівників та системної організації кадрових процесів.

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): 21 година (0,7 кредиту ЄКТС).

Особливості реалізації програми:

Зміст Програми має практикоорієнтований характер і спрямований на розвиток управлінських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, необхідних для стратегічного управління персоналом, формування ефективної команди, розвитку організаційної культури, професійної підтримки працівників та системної організації кадрових процесів.

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 двох взаємопов'язаних змістових модулів:

1. Вибудова взаємодії у шкільному колективі — трансформація колективу в команду, розвиток командної взаємодії та спільної відповідальності, розуміння й розвиток організаційної культури закладу освіти, аналіз управлінських етичних дилем та застосування інструментів професійної підтримки працівників.
2. Організація роботи колективу закладу освіти — управління шляхом працівника у школі, організація процесів пошуку, відбору й адаптації працівників, кадрове планування, формування штатного розпису та організація роботи технічного персоналу закладу освіти.

Саме ці два модулі та сім тем визначені у структурі онлайн-курсу.

Реалізація Програми передбачає поєднання коротких теоретичних матеріалів, відео експертів-практиків, практичних завдань, аналізу управлінських ситуацій та фінального тестування. Практична спрямованість забезпечується роботою з кейсами та інструментами, які дають змогу співвідносити зміст навчання із ситуаціями, що виникають у щоденній роботі керівника закладу

освіти. Такий формат закладений і в самому курсі: конкретні ситуації, відео експертів-практиків, теоретичні матеріали, вправи, додатки та приклади.

Важливою особливістю Програми є можливість додаткового практичного занурення через добровільні виїзні візити до закладів освіти експертів онлайн-курсу. Учасникам, які виявляють бажання, пропонується відвідати заклади освіти, керівники або фахівці яких долучилися до розроблення та реалізації курсу. Такі візити дають можливість побачити практичне застосування підходів та інструментів управління персоналом, обговорити управлінські рішення з практиками, поставити запитання та обмінятися досвідом. Участь у таких візитах не є обов'язковою умовою проходження онлайн-курсу.

Окремою особливістю Програми є її 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 застосовувати інструменти управління персоналом у власному закладі освіти: аналізувати особливості взаємодії та організаційної культури, створювати умови для командної роботи, ухвалювати рішення в складних управлінських ситуаціях, підтримувати професійний розвиток працівників, планувати кадрові потреби та вдосконалювати організацію роботи персоналу.

Програма також передбачає осмислення власного управлінського досвіду та ознайомлення з практиками керівників закладів освіти й інших експертів. Такий підхід сприяє перенесенню набутих знань та інструментів у практику управління власним закладом освіти.

Зміст Програми реалізується з урахуванням принципів практичності, доступності, самостійності навчання, професійної відповідальності, партнерської взаємодії та 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 у сфері стратегічного управління персоналом, зокрема щодо формування ефективної команди та організаційної культури, ухвалення відповідальних управлінських рішень, професійної підтримки працівників, кадрового планування та системної організації роботи персоналу закладу освіти.

Основними завданнями Програми є:

- Удосконалити знання щодо принципів стратегічного управління персоналом закладу загальної середньої освіти, ролі керівника / керівниці у формуванні ефективної команди та створенні умов для спільної відповідальності й взаємодії працівників.

- Розвинути компетентності щодо формування та розвитку команди, розподілу ролей і відповідальності, побудови довіри та організації ефективної взаємодії працівників для досягнення спільних цілей закладу освіти. Ця логіка безпосередньо закладена в першому модулі курсу.
- Сформувати готовність аналізувати організаційну культуру закладу освіти, визначати її особливості та використовувати управлінські інструменти для її розвитку.
- Удосконалити вміння аналізувати управлінські етичні дилеми, оцінювати можливі варіанти рішень та їхні наслідки для працівників, команди й закладу освіти.
- Розвинути компетентності щодо професійної підтримки працівників, створення умов для їхнього професійного розвитку, взаємонавчання та обміну досвідом.
- Удосконалити практичні вміння щодо організації основних етапів шляху працівника у закладі освіти, зокрема визначення кадрової потреби, пошуку, відбору та адаптації працівників.
- Розвинути компетентності щодо кадрового планування, формування штатної структури та організації роботи персоналу відповідно до потреб і завдань закладу освіти.
- Удосконалити підходи до організації роботи технічного персоналу, визначення завдань, розподілу відповідальності та забезпечення ефективної взаємодії різних категорій працівників закладу освіти. Ці кадрово-організаційні питання становлять окремий другий модуль курсу.
- Сформувати готовність застосовувати набуті знання, практичні інструменти та підходи до управління персоналом у власному закладі освіти, аналізувати власну управлінську практику та вдосконалювати її.

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.2. Здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами, попереджування та розв'язання конфліктів.

ЗК.5. Здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем, ініціативності та підприємливості.

А. Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти (А3. Компетентність стратегічного управління персоналом).

В. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (В2. Емоційно-етична компетентність; В3. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства).

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

За результатами навчання за Програмою слухачі:
у сфері знань:

- знають основні принципи стратегічного управління персоналом закладу загальної середньої освіти та розуміють роль керівника / керівниці у формуванні ефективної команди;
- розуміють відмінності між колективом і командою, умови формування ефективної командної взаємодії, спільної відповідальності та довіри;
- знають основні підходи до аналізу організаційної культури закладу освіти та розуміють її вплив на взаємодію, поведінку й професійну діяльність працівників;
- розуміють сутність управлінських етичних дилем та підходи до ухвалення рішень у складних ситуаціях взаємодії з працівниками;
- знають інструменти професійної підтримки працівників та підходи до створення умов для їхнього професійного розвитку;
- розуміють основні етапи шляху працівника у закладі освіти — від визначення кадрової потреби, пошуку та відбору до адаптації й подальшої роботи;
- знають основні підходи до кадрового планування та формування штатної структури закладу освіти;
- розуміють особливості організації роботи технічного персоналу та його роль у забезпеченні функціонування закладу освіти.

у сфері умінь:

- аналізують особливості взаємодії у власному колективі, визначають чинники, що сприяють або перешкоджають формуванню ефективної команди;
- застосовують інструменти командотворення, розподілу ролей і відповідальності та розвитку взаємодії між працівниками;
- аналізують організаційну культуру закладу освіти та визначають можливі напрями її розвитку;
- аналізують управлінські етичні дилеми, визначають можливі варіанти дій та оцінюють їхні наслідки для працівників, команди й закладу освіти;
- добирають та застосовують інструменти професійної підтримки працівників відповідно до їхніх потреб і професійних завдань;
- планують основні етапи залучення та адаптації нових працівників у закладі освіти;
- аналізують кадрові потреби закладу освіти та використовують їх для кадрового планування й організації роботи персоналу;
- застосовують підходи до формування штатної структури відповідно до потреб і завдань закладу освіти;
- визначають підходи до організації роботи технічного персоналу, розподілу завдань і відповідальності;
- використовують набуті знання та практичні інструменти для вдосконалення управління персоналом у власному закладі освіти.

у сфері професійної позиції та ставлень:

- усвідомлюють стратегічне управління персоналом як одну з ключових складових професійної діяльності керівника / керівниці та розвитку закладу освіти;
- орієнтуються на формування культури довіри, взаємодії, спільної відповідальності та партнерства у шкільній команді;

- визнають цінність професійної автономії працівників та їхньої залученості до спільного ухвалення рішень;
- демонструють готовність ураховувати етичні аспекти та можливі наслідки управлінських рішень для окремих працівників і колективу;
- усвідомлюють значення системної професійної підтримки та розвитку працівників для розвитку закладу освіти;
- орієнтуються на прозорі, послідовні та обґрунтовані підходи до кадрових рішень;
- демонструють повагу до професійної ролі та внеску різних категорій працівників, зокрема педагогічного й технічного персоналу;
- демонструють готовність аналізувати власну управлінську практику, адаптувати підходи до роботи з персоналом та постійно вдосконалювати управлінську компетентність.

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 управління персоналом, 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 основними поняттями та підходами до стратегічного управління персоналом, розуміє роль керівника у формуванні команди, розвитку організаційної культури та організації кадрових процесів. Уміє аналізувати управлінські ситуації, визначати можливі варіанти дій, оцінювати їхні наслідки та обґрунтовано застосовувати відповідні інструменти управління персоналом.
Достатній (70-84 %)	Слухач володіє основними поняттями та підходами до управління персоналом, розуміє принципи командної взаємодії, професійної підтримки працівників і організації кадрових процесів. Загалом правильно аналізує типові управлінські ситуації та добирає відповідні способи дій, хоча може потребувати додаткового аналізу у складних або неоднозначних ситуаціях.
Задовільний (менше 70%)	Слухач частково володіє основними поняттями та підходами до управління персоналом, має труднощі з аналізом управлінських ситуацій, визначенням доцільних способів дій та застосуванням інструментів командної взаємодії, професійної підтримки й організації кадрових процесів. Результат потребує подальшого опрацювання матеріалів Програми.

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 21 годину (0,7 кредиту 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, двох взаємопов'язаних змістових модулів та діагностико-аналітичного модуля, що охоплюють 7 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 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 21 годину (0,7 кредиту ЄКТС), з них: 6 годин – теоретична складова, 10,5 годин – практична складова, 4,5 годин – 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. Вибудова взаємодії у шкільному колективі				
Тема 1.1. Трансформація колективу в команду	1	1,5	0,5	3
Тема 1.2. Організаційна культура школи: як зрозуміти свою команду	1	1,5	0,5	3
Тема 1.3. Управлінські етичні дилеми	0,5	1,5	0,5	2,5
Тема 1.4. Інструменти професійної підтримки працівників школи	0,5	1,5	0,5	2,5
Разом за модулем	3	6	2	11
МОДУЛЬ 2. Організація роботи колективу закладу освіти				
Тема 2.1. Шлях працівників у школі	1	1,5	0,5	3
Тема 2.2. Кадрове планування та штатний розпис	0,5	1	0,5	2
Тема 2.3. Організація роботи	0,5	1,5	0,5	2,5

технічного персоналу школи				
АУТРО. Культура закладу освіти, безпека та добробут	0,5	0,5	-	1
Разом за модулем	2,5	4,5	1,5	8,5
ДІАГНОСТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ МОДУЛЬ				
Вихідне діагностування та фінальне тестування	-	-	1	1
Усього	6	10,5	4,5	21

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 0. Інтро

Роль людей і взаємодії між ними у функціонуванні та розвитку закладу освіти. Робота керівника / керівниці з різними категоріями працівників: педагогічними працівниками, управлінською командою, фахівцями психологічної служби, технічним персоналом. Значення довіри, відповідальності, взаємодії та об'єднання навколо спільної мети. Формування команди як одне з ключових завдань керівника закладу освіти. Практична спрямованість курсу та використання досвіду експертів-практиків.

МОДУЛЬ 1. Вибудова взаємодії у шкільному колективі

Тема 1.1. Трансформація колективу в команду

Особливості командотворення у закладі освіти. Відмінності між колективом і командою. Передумови формування ефективної команди. Спільна мета та бачення як основа командної взаємодії. Ролі, відповідальність і взаємозалежність членів команди. Довіра, відкритість і готовність до спільної відповідальності за результат. Перехід від формального виконання посадових обов'язків до командної роботи. Роль керівника / керівниці у формуванні та розвитку команди. «Команда команд» як підхід до організації взаємодії у закладі освіти.

Тема 1.2. Організаційна культура школи: як зрозуміти свою команду

Поняття та складові організаційної культури закладу освіти. Люди в організації: професійні ролі, досвід, цінності, установки та моделі поведінки. Вплив організаційної культури на реакцію працівників на управлінські рішення та зміни. Аналіз особливостей власного колективу. Виявлення чинників, які підтримують або ускладнюють взаємодію. Роль керівника / керівниці у формуванні й розвитку організаційної культури. Взаємозв'язок культури, командної взаємодії та розвитку закладу освіти.

Тема 1.3. Управлінські етичні дилеми

Етичні дилеми в управлінській діяльності керівника / керівниці закладу освіти. Складні управлінські ситуації, у яких немає однозначного рішення. Баланс між нормативними вимогами, інтересами працівників, інтересами закладу освіти та управлінською відповідальністю. Аналіз можливих варіантів рішення та їхніх наслідків. Справедливість і прозорість управлінських рішень. Значення способу комунікації рішення для довіри в колективі. Системний погляд на складні ситуації через взаємодію людей, правила та культуру комунікації. Алгоритм ухвалення складного управлінського рішення.

Тема 1.4. Інструменти професійної підтримки працівників школи

Професійна підтримка працівників як складова управління персоналом. Потреба педагогічних працівників у підтримці під час вирішення складних професійних ситуацій, впровадження змін і взаємодії з іншими учасниками освітнього процесу. Інструменти професійної підтримки та розвитку працівників. Наставництво,

супервізія та колегіальна взаємодія. Взаємонавчання, спільний аналіз професійних ситуацій і пошук рішень. Роль керівника / керівниці у створенні середовища професійного розвитку та підтримки працівників.

МОДУЛЬ 2. Організація роботи колективу закладу освіти

Тема 2.1. Шлях працівників у школі

Шлях працівника / працівниці у закладі освіти як цілісний управлінський процес. Визначення кадрової потреби. Пошук кандидатів і залучення працівників. Відбір кандидатів та організація співбесіди. Прийняття працівника на роботу та оформлення трудових відносин. Адаптація нового працівника / працівниці в колективі. Організація взаємодії, підтримки та професійного розвитку. Мотивація, залученість і визнання внеску працівників. Завершення співпраці та організація процесу звільнення. Роль керівника / керівниці на різних етапах шляху працівника.

Тема 2.2. Кадрове планування та штатний розпис

Кадрове планування як складова управління людськими ресурсами закладу освіти. Аналіз кадрових потреб закладу. Взаємозв'язок завдань закладу освіти, кадрових потреб і штатної структури. Штатний розпис закладу освіти та його значення для організації роботи. Планування посад і розподілу функцій. Розподіл навантаження та відповідальності. Використання кадрового планування для забезпечення стабільності роботи й розвитку закладу освіти.

Тема 2.3. Організація роботи технічного персоналу школи

Роль технічного персоналу у щоденному функціонуванні закладу освіти. Організація роботи різних категорій технічних працівників. Визначення функцій, завдань, зон відповідальності та очікуваних результатів роботи. Постановка зрозумілих завдань і критеріїв якості їх виконання. Організація взаємодії технічного персоналу з адміністрацією та іншими працівниками закладу освіти. Справедливий розподіл навантаження. Визнання внеску технічних працівників у функціонування школи. Формування культури взаємоповаги між різними категоріями персоналу.

Аутро. Культура закладу освіти, безпека та добробут

Узагальнення змісту Програми через поняття культури взаємодії в закладі освіти. Взаємозв'язок командної роботи, кадрового планування, шляху працівників, організації роботи технічного персоналу, наставництва, професійного розвитку та складних управлінських рішень.

3.1. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

1. Аналіз практичних кейсів щодо взаємодії у шкільному колективі та визначення чинників, які сприяють або перешкоджають формуванню команди.
2. Аналіз проявів командних дисфункцій у власному колективі та добір практичних інструментів для розвитку довіри, відповідальності й ефективної взаємодії.

3. Виконання вправ для розвитку довіри та відкритої взаємодії в команді, зокрема вправи «Особисті історії».
4. Використання Х-матриці стратегії для встановлення зв'язку між стратегічними цілями закладу освіти, річними пріоритетами, конкретними діями, відповідальними особами та показниками результату.
5. Аналіз організаційної культури власного закладу освіти та визначення особливостей взаємодії й управлінських підходів у колективі.
6. Аналіз кейсів зіткнення різних організаційних культур і визначення управлінських підходів до роботи з такими ситуаціями.
7. Опрацювання складних управлінських ситуацій та етичних дилем із визначенням інтересів сторін, можливих варіантів рішення та їхніх наслідків.
8. Застосування алгоритму ухвалення складного управлінського рішення до ситуації з власної управлінської практики.
9. Моделювання й обговорення складних професійних ситуацій із використанням елементів форум-театру та пошуком альтернативних способів реагування.
10. Аналіз потреб працівників у професійній підтримці та добір відповідних інструментів — наставництва, супервізії, взаємонавчання й колегіального обговорення професійних ситуацій.
11. Аналіз повного шляху працівника / працівниці у власному закладі освіти: від виникнення кадрової потреби та пошуку кандидата до адаптації, професійного розвитку й завершення співпраці.
12. Підготовка та аналіз структури співбесіди з кандидатом / кандидаткою з урахуванням не лише професійного досвіду, а й цінностей, готовності до співпраці та професійного розвитку.
13. Опрацювання чекліста документів для прийняття працівника / працівниці на роботу та аналіз основних кадрових процедур.
14. Аналіз процесу адаптації нового працівника / працівниці та визначення дій керівника й команди на різних етапах адаптації.
15. Аналіз кадрових потреб закладу освіти та визначення їхнього зв'язку зі структурою персоналу й завданнями школи.
16. Моделювання процесу введення нової посади до штатного розпису: визначення та встановлення правильної послідовності управлінських дій, аналіз можливих ризиків і взаємодії із засновником.
17. Аналіз посадових і робочих інструкцій як інструменту визначення завдань, повноважень, відповідальності та кваліфікаційних вимог працівників.
18. Аналіз процесу завершення співпраці з працівником / працівницею та застосування алгоритму гідного й юридично коректного звільнення.
19. Аналіз організації роботи технічного персоналу власного закладу освіти: визначення завдань, відповідальності, очікуваних результатів і стандартів якості роботи.
20. Виконання вправи «Матриця делегування»: визначення типових завдань технічної команди, відповідальних за результат, виконавців, стандартів якості та контрольних точок.

3.2. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Особливості формування та розвитку команди у закладі загальної середньої освіти.
2. Психологічна безпека, довіра та спільна відповідальність як основа командної взаємодії.
3. Ролі, відповідальність і делегування у шкільній команді.
4. Командні дисфункції та практичні інструменти роботи з ними.
5. Організаційна культура закладу освіти: типи, особливості та інструменти розвитку.
6. Вплив поколіннєвих особливостей, професійних цінностей і стилів комунікації на взаємодію в колективі.
7. Етичні дилеми та алгоритми ухвалення складних управлінських рішень.
8. Комунікація управлінських рішень, забезпечення прозорості та справедливості у взаємодії з працівниками.
9. Наставництво, супервізія, взаємонавчання та інші інструменти професійної підтримки працівників.
10. Шлях працівника / працівниці у закладі освіти: від визначення кадрової потреби до завершення співпраці.
11. Пошук, відбір і прийняття на роботу працівників закладу освіти.
12. Адаптація, мотивація, залученість і професійний розвиток працівників.
13. Організація завершення співпраці та гідного звільнення працівників.
14. Кадрове планування та формування штатного розпису закладу освіти.
15. Посадові та робочі інструкції як інструменти організації роботи й визначення відповідальності персоналу.
16. Організація роботи технічного персоналу та розподіл завдань, відповідальності й стандартів якості.
17. Культура взаємодії у закладі освіти та її взаємозв'язок із безпекою, добробутом і розвитком шкільної спільноти.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Державний стандарт базової середньої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 р. № 898. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoy-i-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898> (дата звернення: 14.06.2026).
2. ДСТУ 4163:2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. [чинний від 2021-09-01]. URL: https://www.kdu.edu.ua/Documents/DSTU41632020v1.pdf?_cf_chl_f_tk=Wsd43WVvb.vq7s6AkT11Re7hhLDn5VBj4wLTFfwn2g-1783084143-1.0.1.1-F5EZ_R0skoSqwzxSAN4nWZ_JR1RmvrqdvuwXtqSaJqbM (дата звернення: 3.07.2026).

3. Інструкція про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти: затв. наказом Міністерства освіти України від 15.04.1993 р. № 102 (у ред. наказу від 11.06.2007 № 471). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0056-93#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
4. 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).
5. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Постанова Верховної Ради Української РСР від 07.12.1984 р. № 8074-10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10#n2> (дата звернення: 3.07.2026).
6. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР/. Відомості Верховної Ради. 1996. № 30. Ст. 141.
7. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.06.2026).
8. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 16.04.2026 № 641. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/metodrek_zzso-2026.pdf (дата звернення: 14.06.2026).
9. Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (КП): затв. наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
10. Перелік посад педагогічних та науково-педагогічних працівників: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 14.06.2000 р. № 963 (у ред. постанови від 21.07.2021 № 765). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-2000-%D0%BF/ed20251011#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
11. Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб, із зазначенням строків зберігання документів: затв. наказом Міністерства юстиції України від 12.04.2012 р. № 578/5 (у ред. наказу від 14.03.2025 р. № 748/5). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
12. Положення про педагогічну інтернатуру: затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 25.10.2021 р. № 1128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1670-21#n14> (дата звернення: 3.07.2026).
13. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях: затв. наказом Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5 (у ред. наказу від 16.03.2026 р. № 667/5). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
14. Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників закладів, установ освіти та наукових установ: наказ

- Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 № 557. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
15. Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників: наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. № 336. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
 16. Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 25.06.2018 р. № 676. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
 17. Про затвердження Порядку надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (здійснення супервізії): наказ Міністерства освіти і науки України від 14.06.2024 № 855. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1201-24#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
 18. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів: постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 р. № 1487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
 19. Про затвердження професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства освіти і науки України від 29.08.2024 р. № 1225. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/93546/ (дата звернення: 3.07.2026).
 20. Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 06.12.2010 р. № 1205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10#n21> (дата звернення: 3.07.2026).
 21. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
 22. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради. 2017. № 38–39. Ст. 380.
 23. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Відомості Верховної Ради. 2020. № 31. Ст. 226.
 24. Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника (домашнього працівника) на роботу / укладення гіг-контракту або припинення трудового договору з домашнім працівником: постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/413-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 3.07.2026).
 25. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: затв. наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21. URL:

https://osvita.ua/doc/files/news/844/84426/Nakaz-568-zatverdzh_standartu_keriv_22_0.pdf (дата звернення: 3.07.2026).

26. Щодо штатного розпису: лист Міністерства праці та соціальної політики України від 27.06.2007 р. № 162/06/187-07. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162_203-07#Text (дата звернення: 3.07.2026).

Основна література

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ: Наш формат, 2019. 312 с.
2. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти: 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
3. Друкер П. Ефективний керівник. Київ: КМ-Букс, 2019. 288 с.
4. Ленсіоні П. Ідеальний командний гравець. Як розпізнати та розвинути три засадничі чесноти. Київ: Наш Формат, 2018. 216 с.
5. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог. Київ: КСД, 2017. 192 с.
6. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ: Дух і літера, 2015. 170 с.
7. Сінек С. Почни з Чому. Як великі лідери надихають до дії кожного. Київ: Основи, 2015. 224 с.
8. Фоулер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ: Наш Формат, 2018. 168 с.
9. Штатні нормативи закладів загальної середньої освіти. Центр інноваційної освіти «Про.Світ». 2023. URL: <https://prosvitcenter.org/for-communities/shtatni-normatyvy-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity/> (дата звернення: 3.07.2026).
10. Beck D., Cowan C. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change. Oxford: Blackwell Publishing, 1996. 331 p.
11. Boal A. Theatre of the Oppressed. London: Pluto Press, 1974. 184 p.
12. Schein E. Organizational Culture and Leadership: 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 436 p.
13. Showers B., Joyce B. The Evolution of Peer Coaching. Educational Leadership. 1996. Vol. 53. No. 6. P. 12–17.