

**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: ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ»**

Київ – 2026

Розробники:

Анастасія Аносова, програмна менеджерка ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук; **Аліна Архіпова**, директорка ліцею Inventor, м. Київ; **Анастасія Бречко**, освітянка, засновниця школи української мови «невгаМОВНО», методистка EdTech-студії «EdEra»; **Віктор Пендальчук**, директор Каховської загальноосвітньої школи I–III ступенів №1 Каховської міської ради Херсонської області; **Віталій Красніков**, директор Опорного закладу освіти «Васильківський академічний ліцей «Успіх» Васильківської міської ради Київської області; **Жанна Анкушина**, директорка Жовтанецького ліцею Львівської області; **Ірина Кизима**, директорка КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» Стрийської міської ради, кандидатка педагогічних наук; **Катерина Нікішова**, експертка з комунікацій, редакторка; **Лілія Гриневич**, експертка з освітньої політики та управління освітою, міністр освіти і науки (2016–2019); **Оксана Проскура**, директорка Київської гімназії східних мов №1; **Олександра Петушкова**, голова громадської організації «Центр інноваційної освіти «Про.Світ»; **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 2, 23 год., Модуль 4, 15 год., Модуль 5, 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 необхідністю забезпечення стійкого функціонування та розвитку закладів загальної середньої освіти в умовах постійних змін, невизначеності та тривалих кризових викликів. Досвід пандемії COVID-19, повномасштабної війни, вимушеного переміщення учнів і педагогів, безпекових та кадрових викликів засвідчив здатність українських шкіл адаптуватися й продовжувати освітній процес у складних умовах. Водночас сучасний етап потребує переходу від стійкості як здатності зберігати функціонування до організаційної стійкості, що поєднує адаптивність із забезпеченням і підвищенням якості освіти.

Організаційна стійкість закладу освіти має системний характер. Вона залежить від взаємозв'язку освітнього процесу, внутрішньої організації роботи, психологічного добробуту шкільної спільноти, управлінських рішень, комунікації, репутації та партнерств. Тому керівнику важливо не лише реагувати на окремі проблеми, а й бачити взаємозалежність різних процесів, оцінювати наслідки управлінських рішень та формувати умови, за яких школа здатна адаптуватися до змін без втрати стратегічних орієнтирів і якості освітнього процесу.

Особливого значення набуває забезпечення стійкості освітнього процесу. Управлінські рішення мають враховувати потреби й інтереси учнів, педагогів і батьків, забезпечувати готовність закладу змінювати формат навчання відповідно до обставин та водночас підтримувати психологічний добробут шкільної спільноти. Здатність знаходити баланс між потребами різних учасників освітнього процесу, гнучко реагувати на нові виклики та зберігати повагу до людей є важливою умовою ефективного управління сучасною школою.

Стійкість школи також безпосередньо пов'язана з якістю її внутрішніх управлінських процесів. Планування, використання даних для ухвалення рішень, готовність до змін, проактивне управління господарськими й безпековими питаннями та використання сучасних цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, допомагають керівнику вибудовувати системну роботу закладу та зменшувати його залежність від ситуативних рішень. Саме цим питанням присвячений другий змістовий модуль курсу.

Водночас сучасний заклад освіти функціонує у взаємодії з батьками, громадою, засновником, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Тому важливими складовими організаційної стійкості є налагоджена комунікація, робота з репутаційними викликами, формування впізнаваного образу закладу та розвиток партнерств, які можуть ставати додатковими точками опори для школи та сприяти її розвитку.

Отже, Програма спрямована на розвиток управлінської спроможності керівників закладів загальної середньої освіти розглядати школу як цілісну систему, забезпечувати стійкість освітнього процесу та шкільної спільноти, вибудовувати ефективні внутрішні процеси, ухвалювати обґрунтовані рішення, розвивати комунікацію й партнерства та створювати умови, за яких заклад освіти здатний не лише функціонувати в умовах змін, а й послідовно розвиватися.

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 управлінських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, необхідних для забезпечення організаційної стійкості закладу, підтримання якості освітнього процесу в умовах змін, удосконалення внутрішніх управлінських процесів, розвитку ефективної комунікації та партнерської взаємодії.

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. Стійкість освітнього процесу та шкільної спільноти — організаційна стійкість закладу освіти, баланс інтересів учасників освітнього процесу, адаптивність школи до змін, забезпечення якості освіти та підтримка психологічного добробуту шкільної спільноти.
2. Внутрішні процеси та інструменти управління школою — планування діяльності закладу освіти, використання даних для ухвалення управлінських рішень, управління змінами, організація господарських і безпекових процесів, використання цифрових інструментів та штучного інтелекту в управлінській діяльності.
3. Управління комунікацією та партнерська взаємодія закладу освіти — побудова системної комунікації закладу освіти, робота з репутацією та репутаційними викликами, формування впізнаваного образу школи, розвиток партнерств і взаємодії із зацікавленими сторонами.

Реалізація Програми передбачає поєднання теоретичних матеріалів, відео експертів-практиків, практичних завдань, аналізу управлінських ситуацій та тестування. Практична спрямованість забезпечується можливістю співвідносити запропоновані підходи й інструменти з реальними процесами у власному закладі освіти та застосовувати результати навчання у професійній діяльності керівника.

Окремою особливістю Програми є системний погляд на організаційну стійкість школи. Освітній процес, внутрішні управлінські процеси, психологічний добробут, комунікація, репутація та партнерства розглядаються не як відокремлені напрями роботи, а як взаємопов'язані складові функціонування й розвитку закладу освіти.

Гнучкий формат навчання дає змогу слухачам самостійно визначати час опрацювання онлайн-матеріалів і темп проходження курсу в межах установленого періоду навчання. Зміст Програми орієнтований не лише на засвоєння теоретичних положень, а й на формування готовності керівника аналізувати стан і потреби власного закладу освіти, приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптувати внутрішні процеси до змін та створювати умови для довгострокової стійкості й розвитку школи.

Зміст Програми реалізується з урахуванням принципів практичності, системності, адаптивності, доступності, самостійності навчання, партнерської взаємодії та орієнтації на безпосереднє застосування набутих компетентностей у професійній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти.

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

Мета Програми:

Удосконалення та розвиток професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти щодо забезпечення організаційної стійкості закладу, зокрема підтримання якості та безперервності освітнього процесу в умовах змін, удосконалення внутрішніх управлінських процесів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розвитку ефективної комунікації, партнерської взаємодії та здатності закладу адаптуватися до викликів і послідовно розвиватися.

Основними завданнями Програми є:

- Удосконалити розуміння організаційної стійкості закладу освіти як здатності адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність освітнього процесу та підтримувати якість освіти.
- Розвинути компетентності щодо забезпечення стійкості освітнього процесу з урахуванням потреб та інтересів учнів, педагогів і батьків.
- Сформувати готовність до підтримки психологічного добробуту шкільної спільноти як важливої складової організаційної стійкості закладу освіти.
- Удосконалити вміння планувати діяльність закладу освіти, визначати пріоритети та використовувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
- Розвинути здатність управляти змінами, аналізувати їхній вплив на різні складові діяльності закладу та адаптувати внутрішні процеси до нових умов.
- Удосконалити підходи до організації господарських і безпекових процесів та використання цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, в управлінській діяльності.
- Розвинути компетентності щодо побудови системної внутрішньої та зовнішньої комунікації, управління репутацією закладу освіти та реагування на репутаційні виклики.
- Сформувати готовність до розвитку партнерської взаємодії із заінтересованими сторонами та використання партнерств як ресурсу стійкості й розвитку закладу освіти.

- Розвинути системне бачення закладу освіти та здатність оцінювати взаємозв'язок управлінських рішень, освітнього процесу, добробуту шкільної спільноти, внутрішніх процесів, комунікації та партнерств.

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.04. 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 (А2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти).

Б. Забезпечення управління якістю освітньої діяльності (Б1. Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти).

В. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (В1. Лідерська компетентність; В3. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства).

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

Д. Забезпечення власного безперервного професійного розвитку (Д3. Інформаційно-цифрова компетентність).

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

За результатами навчання за Програмою слухачі:

у сфері знань:

- розуміють сутність організаційної стійкості закладу освіти та взаємозв'язок між стійкістю освітнього процесу, внутрішніми управлінськими процесами, психологічним добробутом шкільної спільноти, комунікацією та партнерствами;
- знають підходи до забезпечення стійкості та якості освітнього процесу в умовах змін і невизначеності;
- розуміють значення врахування потреб та інтересів учнів, педагогів і батьків під час ухвалення управлінських рішень;
- знають підходи до планування діяльності закладу освіти, використання даних для ухвалення управлінських рішень та управління змінами;
- розуміють особливості організації господарських і безпекових процесів як складових стійкого функціонування закладу освіти;
- знають можливості використання цифрових інструментів і штучного інтелекту в управлінській діяльності;
- розуміють принципи побудови системної комунікації, формування репутації закладу освіти та реагування на репутаційні виклики;
- розуміють значення партнерської взаємодії та її потенціал для забезпечення стійкості й розвитку закладу освіти.

у сфері умінь:

- аналізують стан і потреби закладу освіти з позиції його організаційної стійкості та визначають напрями, які потребують управлінської уваги;
- враховують потреби та інтереси різних учасників освітнього процесу під час прийняття управлінських рішень;
- визначають управлінські рішення, спрямовані на підтримання якості й стійкості освітнього процесу та психологічного добробуту шкільної спільноти;
- планують діяльність закладу освіти, визначають пріоритети та використовують дані для обґрунтування управлінських рішень;
- аналізують зміни та їхній можливий вплив на діяльність закладу освіти, визначають способи адаптації внутрішніх процесів до нових умов;
- застосовують підходи та інструменти для вдосконалення господарських і безпекових процесів;
- використовують цифрові інструменти та можливості штучного інтелекту для вирішення управлінських завдань;
- планують внутрішню та зовнішню комунікацію закладу освіти, аналізують репутаційні ризики та визначають способи реагування на них;
- визначають потенційних партнерів, спільні інтереси та можливості партнерської взаємодії для розвитку закладу освіти.

у сфері професійної позиції та ставлень:

- усвідомлюють організаційну стійкість як системну характеристику закладу освіти, що формується через взаємопов'язані управлінські рішення та процеси;
- орієнтуються на забезпечення якості освіти й потреби учасників освітнього процесу під час прийняття управлінських рішень;
- демонструють готовність до гнучкого реагування на зміни, аналізу альтернатив і пошуку рішень відповідно до актуальних умов;
- усвідомлюють значення психологічного добробуту учнів і працівників для стійкості шкільної спільноти;
- орієнтуються на використання даних та обґрунтованих підходів замість ситуативного прийняття управлінських рішень;
- демонструють відкритість до використання сучасних цифрових інструментів у професійній діяльності;
- усвідомлюють значення відкритої, послідовної комунікації та репутації для довіри до закладу освіти;
- демонструють готовність розвивати партнерства та взаємодію із заінтересованими сторонами як ресурс стійкості й розвитку школи;
- орієнтуються на постійне вдосконалення управлінських процесів та розвиток спроможності закладу освіти адаптуватися до змін і розвиватися.

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 організаційної стійкості закладу освіти, 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 розуміє сутність організаційної стійкості закладу освіти, взаємозв'язок освітнього процесу, внутрішніх управлінських процесів, добробуту шкільної спільноти, комунікації та партнерств; обґрунтовано застосовує запропоновані підходи та інструменти під час аналізу управлінських ситуацій.
Достатній (70-84 %)	Слухач розуміє основні поняття та підходи до забезпечення організаційної стійкості, здатний застосовувати їх у типових управлінських ситуаціях, допускаючи окремі неточності.
Задовільний (менше 70%)	Слухач демонструє фрагментарне розуміння змісту Програми та має труднощі із застосуванням запропонованих підходів та інструментів під час аналізу управлінських ситуацій.

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 11 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 30 годин (1 кредит ЄКТС), з них: 9 години – 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. Стійкість освітнього процесу та шкільної спільноти				
Тема 1.1. Баланс у врахуванні інтересів учнів, педагогів і батьків в освітньому процесі	1	1,5	0,5	3
Тема 1.2. Організаційна готовність школи до зміни формату навчання	1	1,5	0,5	3
Тема 1.3. Психологічний добробут шкільної спільноти	1	1,5	0,5	3
Разом за модулем	3	4,5	1,5	9
МОДУЛЬ 2. Внутрішні процеси та інструменти управління школою				
Тема 2.1. Планування як інструмент управління	1	1,5	0,5	3
Тема 2.2. Управління змінами на основі даних	1	1,5	0,5	3
Тема 2.3. Проактивне управління	0,5	1,5	0,5	2,5

господарською частиною закладу освіти				
Тема 2.4. Використання штучного інтелекту в управлінні школою	0,5	1,5	0,5	2,5
Разом за модулем	3	6	2	11
МОДУЛЬ 3. Управління комунікацією та партнерська взаємодія закладу освіти				
Тема 3.1. Брендинг закладу загальної середньої освіти	0,5	1,25	0,25	2
Тема 3.2. Комунікаційна стратегія закладу освіти	0,5	1,25	0,25	2
Тема 3.3. Робота з репутаційними викликами	0,5	1	0,5	2
Тема 3.4. Партнерство як стратегія розвитку закладу освіти	0,5	1	0,5	2
Підсумки	0,5	-	-	0,5
Разом за модулем	2,5	4,5	1,5	8,5
ДІАГНОСТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ МОДУЛЬ				
Вихідне діагностування та фінальне тестування	-	-	1	1
Усього	9	15	6	30

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 0. Інтро

Організаційна стійкість закладу освіти в умовах постійних змін. Динамічна стійкість та здатність школи не лише продовжувати роботу в кризових умовах, а й забезпечувати якість освіти. Школа як цілісна система взаємопов'язаних людей, процесів, рішень і цінностей. Перехід від управлінської моделі «піраміди» до «сузір'я»: розподілене лідерство, довіра, узгодженість і розподілена відповідальність. Системне бачення як основа управління стійкою школою.

МОДУЛЬ 1. СТІЙКІСТЬ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА ШКІЛЬНОЇ СПІЛЬНОТИ

Тема 1.1. Баланс у врахуванні інтересів учнів, педагогів і батьків в освітньому процесі

Освітній процес як система взаємодії учнів, педагогів і батьків. Суб'єктність учасників освітнього процесу та академічна автономія. Баланс інтересів і ризики домінування потреб окремих груп. Партнерська модель взаємодії та співтворення освітнього середовища. Фасилітаційна роль керівника закладу освіти. Ромб ухвалення рішень. Прийоми фасилітації: перефразування, розпитування, збір ідей, стекінг, урівноваження, визнання почуттів, пошук точок перетину, структурування та підбиття підсумків. Моделі фасилітації SLC, «3F» та формат «Конференція партнерів».

Тема 1.2. Організаційна готовність школи до зміни формату навчання

Безперервність освітнього процесу в умовах безпекових ризиків і нестабільності. Організаційна готовність закладу до швидкого переходу між очним і дистанційним форматами навчання. Зрозумілі алгоритми дій для учасників освітнього процесу. Єдині підходи до комунікації, оцінювання та організації навчання. Синхронний та асинхронний режими навчання, їх поєднання та ризики перевантаження. Організаційні рішення для збереження керованості, доступності та якості освіти під час зміни формату навчання.

Тема 1.3. Психологічний добробут шкільної спільноти

Добробут і психологічний добробут. Шкільна спільнота. Теорія самодетермінації та базові психологічні потреби людини. Роль управлінських рішень у підтримці психологічного добробуту учнів, педагогів і батьків. Виявлення потреб шкільної спільноти та оцінювання впливу управлінських рішень. Модель «BASIC Ph» та шість ресурсних каналів подолання стресу й адаптації до складних обставин. Управлінські рішення для розвитку ресурсних каналів членів шкільної спільноти.

МОДУЛЬ 2. ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ

Тема 2.1. Планування як інструмент управління

Планування не як формальна процедура, а як система управління закладом освіти. Стратегічний фокус року та визначення пріоритетних напрямів роботи. «Вир

щоденності» та збереження фокусу на стратегічних цілях. Розподіл відповідальності в команді. Випереджальне планування та завчасна підготовка ключових управлінських рішень. Перехід від ручного до системного управління.

Тема 2.2. Управління змінами на основі даних

Data-driven management як підхід до управління змінами. Дані, індикатори, точка старту (baseline), зворотний зв'язок та внутрішня система забезпечення якості освіти. Відокремлення фактів від інтерпретацій та оціночних суджень. Збір і аналіз даних для визначення причин проблем та ухвалення обґрунтованих рішень. ВСЗЯО як структура збору даних. Використання «Evaluated». Модель рівнів досконалості для інтерпретації даних і визначення глибини необхідних змін. Цикл змін у закладі освіти та оцінювання результативності управлінських рішень.

Тема 2.3. Проактивне управління господарською частиною закладу освіти

Реактивне та проактивне мислення в управлінні. Перехід від моделі «сталосся — реагуємо» до моделі «передбачили — підготувалися — контролюємо». Прогнозування ризиків і планування сценаріїв дій. Форс-мажор та управлінські рішення в непередбачуваних ситуаціях. Розподіл відповідальності та створення зрозумілих алгоритмів дій. Господарські та безпекові процеси як складова організаційної стійкості. Побудова системи, що дозволяє вчасно виявляти ризики, мінімізувати їхні наслідки та підтримувати безперервність роботи закладу освіти.

Тема 2.4. Використання штучного інтелекту в управлінні школою

Штучний інтелект та великі мовні моделі (LLM). Промпт, контекст, інструкції та налаштування ШІ. Галюцинації ШІ та критична перевірка результатів. Використання ШІ для підготовки листів, проведення нарад, створення звітів, аналізу даних, планування та інших управлінських завдань. Формулювання ефективних запитів. Можливості та обмеження інструментів ШІ. Відповідальне та етичне використання ШІ в управлінні закладом освіти. ШІ як інструмент підсилення професійної експертизи керівника, а не її заміна.

МОДУЛЬ 3. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ ТА ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Тема 3.1. Брендинг закладу загальної середньої освіти

Бренд та ідентичність закладу освіти. Значення брендингу для формування довіри, репутації та конкурентних переваг школи. Місія, цінності та реальні освітні практики як основа бренду. Позиціонування та диференціація закладу освіти. Стратегія блакитного океану: формування власної унікальної цінності замість прямої конкуренції. Взаємозв'язок реальних практик закладу, бренду та комунікації.

Тема 3.2. Комунікаційна стратегія закладу освіти

Взаємозв'язок стратегії розвитку та комунікаційної стратегії закладу освіти. Комунікація місії, візії, цінностей і стратегічних цілей. Цільові аудиторії та їхні потреби. Мета і зміст комунікації, канали, ключові повідомлення та показники успішності. Розподіл комунікаційних ролей у команді. Комунікаційний план як

інструмент реалізації стратегії. Зворотний зв'язок та оцінювання результативності комунікації.

Тема 3.3. Робота з репутаційними викликами

Репутація закладу освіти та довіра до нього. Криза та антикризова комунікація. Репутаційні й комунікаційні ризики. Етичність комунікації в умовах війни та врахування суспільного контексту. Планування сценаріїв реагування на кризові ситуації. Своєчасність, відкритість і послідовність комунікації. Сторителінг і сторидуїнг. Робота з конструктивною критикою та негативними відгуками. Захист персональних даних і безпекові аспекти публічної комунікації закладу освіти.

Тема 3.4. Партнерство як стратегія розвитку закладу освіти

Партнерство як ресурс і стратегія розвитку школи. Довіра як основа партнерської взаємодії. Потенційні партнери закладу освіти: громадські організації, місцевий бізнес, заклади культури, інші заклади освіти та інші заінтересовані сторони. Об'єднання ресурсів, досвіду й можливостей навколо спільної мети. Форми партнерської співпраці. Перехід від окремих контактів і домовленостей до системної мережі партнерств, що підсилює розвиток школи та громади.

Підсумки

Узагальнення складових організаційної стійкості закладу освіти. Взаємозв'язок безперервності та якості освітнього процесу, психологічного добробуту, системного планування, управління на основі даних, проактивності, комунікації, репутації та партнерств. Оцінювання результатів навчання та рефлексія щодо застосування інструментів курсу у власній управлінській практиці.

3.1. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

1. Учасникам пропонується проаналізувати одну з управлінських ситуацій, у якій інтереси учнів, педагогів і батьків не збігаються. Необхідно визначити позиції та потреби кожної сторони, ризики домінування інтересів однієї з груп і запропонувати рішення, яке підтримує суб'єктність усіх учасників освітнього процесу.
2. Учасникам пропонується змодельовати обговорення складного питання у шкільній спільноті з використанням ромба ухвалення рішень. Для кожного етапу необхідно визначити доречні фасилітаційні дії та прийоми, які допоможуть учасникам перейти від різних позицій до спільного рішення.
3. Учасникам пропонується оцінити організаційну готовність власного закладу освіти до швидкої зміни формату навчання. Необхідно проаналізувати наявні алгоритми дій, підходи до комунікації, організації синхронної та асинхронної взаємодії, оцінювання і зворотного зв'язку та визначити 2–3 напрями, які потребують удосконалення.
4. Учасникам пропонується проаналізувати модель організації дистанційного або змішаного навчання у власному закладі та визначити оптимальне співвідношення синхронної й асинхронної взаємодії з урахуванням потреб учнів, особливостей навчальних предметів і ризиків перевантаження.

5. Учасникам пропонується проаналізувати психологічний добробут шкільної спільноти через базові психологічні потреби та визначити, які управлінські рішення можуть підтримати потреби учнів, педагогів і батьків в автономії, компетентності та приналежності.
6. Учасникам пропонується використати модель BASIC Ph для аналізу ресурсів власної шкільної спільноти. Необхідно визначити, які ресурсні канали вже підтримуються у школі, які потребують посилення, та запланувати конкретні управлінські дії для їх розвитку.
7. Учасникам пропонується проаналізувати чинний план роботи власного закладу освіти та визначити його 3–5 стратегічних фокусів. Далі необхідно оцінити, які поточні справи створюють «вир щоденності», перевірити чіткість розподілу відповідальності та визначити рішення, які допоможуть перейти від ручного до системного управління.
8. Учасникам пропонується застосувати «Таблицю виконання завдань» до одного з реальних процесів у власній школі: визначити завдання, відповідальних осіб, строки та статус виконання. Після заповнення таблиці необхідно оцінити, як прозорість процесу може зменшити потребу в постійному контролі з боку керівника.
9. Учасникам пропонується обрати одну актуальну проблему власного закладу освіти та пройти шлях від даних до управлінського рішення: сформулювати проблему, визначити необхідні індикатори й точку старту, обрати способи збору даних, проаналізувати отриману інформацію та сформулювати можливе управлінське рішення.
10. Учасникам пропонується провести самооцінювання одного з напрямів діяльності школи, використовуючи інструменти ВСЗЯО, «Evaluated» або модель рівнів досконалості, та визначити, які зміни доцільно запланувати на основі отриманих даних.
11. Учасникам пропонується проаналізувати одну сферу господарської діяльності власного закладу за логікою «передбачили — підготувалися — контролюємо»: визначити потенційні ризики, відповідальних осіб, профілактичні заходи та алгоритм дій у разі виникнення проблеми.
12. Учасникам пропонується виконати практичне управлінське завдання за допомогою інструменту штучного інтелекту — наприклад, підготувати чекліст, проаналізувати фрагмент плану роботи, сформулювати питання для самооцінювання або структурувати інформацію. Необхідно сформулювати промпт із достатнім контекстом, оцінити отриманий результат, перевірити його та за потреби вдосконалити запит.
13. Учасникам пропонується провести саморефлексію бренду власного закладу освіти за моделлю «Позиціонування — практика — комунікація»: визначити, який образ школа прагне формувати, наскільки реальні практики відповідають цьому позиціонуванню та чи послідовно воно представлено у зовнішній комунікації.
14. Учасникам пропонується розробити фрагмент комунікаційного плану для конкретної ініціативи або проєкту власного закладу освіти: визначити мету комунікації, цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали, відповідальних осіб і показники успішності.

15. Учасникам пропонується проаналізувати потенційну репутаційну кризу закладу освіти та розробити сценарій реагування: визначити основні ризики, аудиторії, які потребують комунікації, послідовність дій, ключові повідомлення та способи підтримання довіри.
16. Учасникам пропонується скласти карту потенційних партнерств закладу освіти: визначити організації та групи, з якими школа вже співпрацює або могла б співпрацювати, спільні інтереси, ресурси кожної сторони та можливі формати взаємодії. На основі аналізу необхідно обрати одне партнерство, яке може найбільше посилити розвиток або організаційну стійкість школи.

3.2. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Організаційна стійкість закладу освіти та системний підхід до управління школою.
2. Суб'єктність учнів, педагогів і батьків та баланс їхніх інтересів в освітньому процесі.
3. Фасилітаційна роль керівника / керівниці під час ухвалення спільних рішень у шкільній спільноті.
4. Організаційна готовність закладу освіти до зміни формату навчання та забезпечення безперервності освітнього процесу.
5. Психологічний добробут шкільної спільноти та базові психологічні потреби її учасників.
6. Планування як інструмент системного управління закладом освіти та визначення стратегічного фокусу року.
7. Розподіл відповідальності, прозорість процесів і перехід від ручного до системного управління школою.
8. Управління змінами на основі даних: індикатори, точка старту, зворотний зв'язок та оцінювання результатів.
9. Використання внутрішньої системи забезпечення якості освіти, «Evalued» та інших інструментів для ухвалення управлінських рішень на основі даних.
10. Проактивний і реактивний підходи до управління господарськими та безпековими процесами закладу освіти.
11. Прогнозування ризиків, розподіл відповідальності та підготовка алгоритмів дій у господарській діяльності закладу освіти.
12. Можливості, обмеження та ризики використання штучного інтелекту в управлінській діяльності керівника / керівниці закладу освіти.
13. Брендинг і позиціонування закладу освіти: взаємозв'язок місії, цінностей, реальних практик, репутації та комунікації.
14. Комунікаційна стратегія закладу освіти: цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали комунікації, відповідальні особи та показники результативності.
15. Репутаційні виклики, антикризова комунікація та партнерства як складові організаційної стійкості й розвитку закладу освіти.

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-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898> (дата звернення: 14.06.2026).
2. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Відомості Верховної Ради. 2013. № 34-35. Ст. 458.
3. Концепція розвитку цифрових компетентностей в Україні: затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.07.2026).
4. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / упоряд. Л. Гриневич, О. Елькін, С. Калашнікова та ін.; за заг. ред. М. Грищенко. МОН, 2016. 36 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 27.07.2026).
5. Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти: затв. наказом МОН від 08.09.2020 р. № 1115 (у ред. наказу від 28.10.2025 р. № 1524-25). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#n22> (дата звернення: 27.07.2026).
6. Про затвердження Правил експлуатації теплових установок і мереж: Наказ Міністерства палива та енергетики України від 14.02.2007 р. № 71. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0197-07#Text> (дата звернення: 27.07.2026).
7. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
8. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.03.2026).
9. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Відомості Верховної Ради. 2020. № 31. Ст. 226.
10. Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти: затв. наказом Міністерства охорони здоров'я України від 25.09.2020 р. № 2205 (у ред. наказу від 01.01.2026 р. № 1682-25). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text> (дата звернення: 27.07.2026).

Основна література

1. Барчій М. С., Воронова О. Ю. Партнерська педагогічна взаємодія в умовах воєнного стану. Актуальні питання психології та педагогіки: реалії та перспективи: збірник матеріалів наук.-практ. конф. (Мукачєво, 2024 р.). Мукачєво: МДУ, 2024. С. 45–49.
2. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. та ін. 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://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SU_RGe.pdf (дата звернення: 27.07.2026).
3. Буряк, І. В. Партнерство у сучасній освіті: теорія та практика. Київ: Освіта, 2019. 208 с.
 4. Бутенко Л. Л. Феномен зворотного зв'язку в освітньому процесі закладу вищої освіти: явний та неявний контексти. Освіта та педагогічна наука. 2024. № 2 (186). С. 24–37. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10722> (дата звернення: 27.07.2026).
 5. Васильченко С. Розказати, щоб запам'ятали: як працює сторітелінг і чому без нього вже нікуди. Happy Monday. 2025. URL: <https://happymonday.ua/yak-pratsiuie-storitelinh> (дата звернення: 27.07.2026).
 6. Взаємодія в школі: 6 прикладів змін через партнерство: посібник / упоряд. Г. Титиш. Харків: Дім Реклами, 2020. 78 с.
 7. Вознюк О. В. Особистісний аспект здоров'я суб'єктів освітнього процесу. Сталий розвиток: проблеми та перспективи: зб. наук. праць / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 241–288.
 8. Вялий К. М. Робота з настроєм у навчальному середовищі: практики формування стійкості та гармонії. Ментальне здоров'я. 2025. № 4. С. 61–68.
 9. Грищенко Т. М. Педагогіка партнерства: методологія та інструменти. Львів: Літера, 2020. 172 с.
 10. Гусева Ю. Ю., Сидоренко М. В., Чумаченко І. В. Управління зацікавленими сторонами освітніх проєктів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2016. № 2. С. 8–12.
 11. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2019. 512 с.
 12. Дзюбенко О. А. Психологічний добробут особистості в демократичному суспільстві. Психологія особистості. 2025. Вип. 74. С. 201–204. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2025/74-2025/38.pdf> (дата звернення: 27.07.2026).
 13. Дистанційне навчання: виклики, результати та перспективи: порадник / упоряд. Воротникова І. П., Чайковська Н. В. Київ: Київський університет ім. Б. Грінченка, 2020. 456 с.
 14. Дистанційне та змішане навчання в школі: путівник / упоряд. Воротникова І. П. Київ: Київський університет ім. Б. Грінченка, 2020. 48 с.
 15. Єфремова, О. П. Управлінські аспекти партнерства в освіті. Освітня політика та управління. 2021. Вип. 3. С. 45–57.
 16. Кириленко А. І. Конфлікти між учителями й учнями. Способи їх розв'язання. Харків: Видавнича група «Основа», 2012. 128 с. (Серія «Психологія виховання»).
 17. Ключові тези етеру «Ізраїльська модель подолання стресу Basic PH: як розвивати стійкість та відновлювати внутрішній ресурс» з Мейрою Сазоновою. Центр інноваційної освіти «Про.Світ». URL: <https://prosvitcenter.org/library/kliuchovi-tezy-eteru-izrailska-model-podolannia-s-tresu-basic-ph-iak-rozvyvaty-stiykist-ta-vidnovliuvaty-vnutrishniy-resurs-z-meyroi-sazonovoiu/> (дата звернення: 11.03.2026).

18. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців: посібник. Київ, 2019. 72 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf> (дата звернення: 27.07.2026).
19. Ковальов А. В., Шиян А. О. Теоретичні основи бренду, брендингу та ребрендингу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 2(1). С. 76–80.
20. Ковальчук В. А. Педагогіка партнерства у професійній діяльності вчителя: навч. посіб. Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2023. 156 с.
21. Крутенко О. В. Ефективні практики налагодження співпраці школи та батьків: досвід успішної взаємодії: навч.-метод. посіб. Черкаси: ОППО, 2024. 112 с.
22. Лазос Г. П. Теоретико-методологічна модель резильєнтності як основа побудови психотехнології її розвитку. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2019. Т. III. Вип. 15. С. 45–66.
23. Линьов К., Сабол Д. Задоволеність керівника закладу загальної середньої освіти умовами професійної діяльності: результати дослідження. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2024. № 3 (80). С. 103–113. doi: <https://doi.org/10.28925/2412-0774.2024.3.9>
24. Матвеева Ю. Антикризисні комунікації: час діяти. ЛІГА ЗАКОН. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/209268_antikrizov-komunkats-chas-dyati (дата звернення: 27.07.2026).
25. Машлаковська Т. Штучний інтелект в освіті: результати опитування педагогів. Талан. 2024. URL: https://talan.bank.gov.ua/uploads/ekspertyza/files/shi-v-osviti-rezultati-opituvanni_a.pdf (дата звернення: 27.07.2026).
26. Міщенко А. Що таке бренд. Чому бренд — не про гарний фірмовий стиль, а про глибину сенсів. Сквот. 2021. URL: <https://skvot.io/uk/blog/chto-takoe-brend> (дата звернення: 27.07.2026).
27. Осадчий І. Г. Внутрішня система забезпечення якості загальної середньої освіти: науково-практичний коментар у запитаннях та відповідях: електрон. вид. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 92 с.
28. Осадчий І. Г. Педагогіка якості освіти: бери й роби: посібник із менеджменту якості для керівників закладів загальної середньої освіти. Київ: «Видавнича група «Шкільний світ», 2021. 272 с.
29. Партнерська взаємодія — основа освітнього процесу НУШ: навч.-метод. посіб. / автор-уклад. В. С. Кудін. Черкаси: ЧОППО, 2022. 96 с.
30. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. І. Павленко. Київ: Наш Формат, 2016. 208 с.
31. Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: тези II Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 7–8 жовтня 2021 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 96 с.
32. Рекомендації щодо дій населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій / Ю. Г. Шаранова, О. В. Фролов. Дніпро, 2023. 48 с.

33. Самодетермінація психологічного благополуччя особистості: монографія / Л. З. Сердюк, І. В. Данилюк, В. В. Турбан та ін.; за ред. Л. З. Сердюк. Київ – Львів: Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 236 с.
34. Стейплз В. Навички сфокусованої бесіди для шкіл: 100 способів мислити ясно і навчати цікаво. Львів: Літопис, 2014. 232 с.
35. Стівен Кові. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.
36. Татенко В. Методологія суб'єктно-вчинкового підходу: соціально-психологічний вимір: монографія. Київ: Міленіум, 2017. 184 с.
37. Федорів Т. В. Інтерпретація поняття «репутація» у зарубіжних суспільствознавчих дослідженнях. Економіка та держава. 2012. № 7. С. 92–95. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2012/28.pdf (дата звернення: 27.07.2026).
38. Чан Кім В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Клуб сімейного дозвілля, 2019. 270 с.
39. Чикалова М., Юхно Н. Особливості освітнього процесу в умовах повномасштабних бойових дій. Освітологічний дискурс. 2023. № 1 (40). С. 1–15.
40. Шамич О. М. Самодетермінація особистості як психологічна основа її самореалізації / Л. З. Сердюк, О. М. Шамич. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Том VI: Психологія обдарованості. Вип. 13. Київ – Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2017. С. 164–173.
41. Шевченко Н. В. Соціальне партнерство у сфері освіти: горизонти модернізації. Харків: Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс». 2014. 504 с.
42. Школа — простір безпеки: навч.-метод. комплект / А. Аносова, О. Петушкова, С. Записов та ін. Біла Церква: КНЗ КОР «Академія неперервної освіти», 2023. 128 с.
43. Школа — простір безпеки: навч.-метод. комплект для викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти / уклад. А. Аносова О. Петушкова, С. Записов та ін. Біла Церква: КОІПОП, 2023. 237 с. URL: <https://eir.kristti.com.ua/storage/app/uploads/public/643/3fa/4e5/6433fa4e5742a467517972.pdf> (дата звернення: 27.07.2026).
44. Що допомагає нам вистояти в періоди тривалого стресу. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/scho-dopomagaе-nam-vistoјati-v-periodi-trivalogo-stresu> (дата звернення: 11.03.2026).
45. Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти: poradnik для директора закладу дошкільної освіти. / Н. Омляненко, В. Третьак, О. Філоненко та ін. Цифрове видавництво «Експертус», 2021. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/book?bid=38817> (дата звернення: 27.07.2026).
46. Cover Story. Gamestorming. URL: <https://gamestorming.com/cover-story/> (дата звернення: 27.07.2026).
47. Covey S. McChesney C. The 4 Disciplines of Execution. Revised and Updated. Achieving Your Wildly Important Goals. New York: Simon & Schuster Ltd, 2021. 336 p.

48. Kaneko K. Japan emphasizes students' comprehension of AI in new school guidelines. THE JAPAN TIMES. 2023. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2023/07/04/business/tech/schools-students-ai-guidelines/> (дата звернення: 27.07.2026).
49. Main P. Creating an AI Policy for Schools [2026]. Structural Learning. 2026. URL: <https://www.structural-learning.com/post/creating-ai-policy-schools-2025> (дата звернення: 27.07.2026).
50. McCann J. How States Are Responding to the Rise of AI in Education. Education Commission of the States. 2025. URL: <https://www.ecs.org/artificial-intelligence-ai-education-task-forces/> (дата звернення: 27.07.2026).
51. ORID. BetterEvaluation. URL: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/orid> (дата звернення: 22.07.2026).
52. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu): JRC Science For Policy Report / editor Y. Punie. Joint Research Centre, 2017. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107466/pdf_digcomedu_a4_final.pdf (дата звернення: 27.07.2026).