

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою Харківського
національного університету
імені В. Н. Каразіна

(протокол № 5 від 30 березня 2026
року),

введено в дію наказом

від 01 квітня 2026 року № 0114-1/121

Проректор з науково-педагогічної
роботи

Борис САМОРОДОВ



**СЕРТИФІКАТНА ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
«СТІЙКИЙ ДИРЕКТОР В УКРАЇНІ – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНИХ
ОСВІТНІХ РЕФОРМ»**

Харків 2026

ПЕРЕДМОВА

Сертифікатна програма «**Стійкий директор в Україні – запорука ефективних освітніх реформ**» розроблена авторським колективом у складі:

Гриневич Лілія, кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, професор кафедри публічного управління та державної служби, Міністр освіти і науки України (2016-2019 рр.).

Головатенко Тетяна, доктор філософії, доцент кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства навчально-наукового інституту «Академія вчителівства»

Даценко Тетяна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства навчально-наукового інституту «Академія вчителівства».

Унгурян Ірина, кандидат педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області», координатор напрямку навчання та професійного розвитку Офісу впровадження НУШ.

Сильвія Жмієвська-Квіренг, Центр громадянської освіти (Польща).

Анна Дойер, Центр громадянської освіти (Польща).

Анна Хелмінська, Центр громадянської освіти (Польща).

Катажина Олейнік, Центр громадянської освіти (Польща).

1. ОПИС СЕРТИФІКАТНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

Загальна інформація	
Офіційна назва програми	Стійкий директор в Україні – запорука ефективних освітніх реформ
Назва структурного підрозділу (кафедра, факультет, навчально-науковий інститут тощо)	ННІ «Академія вчителівства», інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства
Обсяг (тривалість) програми в годинах та/або кредитах ЄКТС	1,5 кредити ЄКТС (45 год.) – з урахуванням самостійної (позааудиторної) роботи та складання заліку.
Мова(и) викладання	Українська
Передумови навчання	Диплом не нижче молодшого бакалавра
Мінімальна та максимальна кількість осіб в групі	від 12 до 18 осіб
Інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми	teachers.karazin.ua
Мета програми	
Розвинути у керівників компетентності стратегічного лідерства та стійкості,	

необхідні для ефективного управління закладом освіти в кризових умовах, а також для забезпечення його сталого розвитку й успішного впровадження освітніх змін.		
Компетентності, що вдосконалюються/ набуваються (відповідно до Професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти" Наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 569-21)		
Професійні компетентності	A2	Компетентність стратегічного управління закладом освіти
	B1	Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти
	B1	Лідерська компетентність
	B2	Емоційно-етична компетентність
	B3	Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства
	D1	Інноваційна компетентність
Результати навчання		
RH1.	Підвищення рівня стратегічної та лідерської компетентності керівників закладів освіти, розвиток навичок ціннісно орієнтованого лідерства та управління змінами, поглиблення розуміння освітньої політики й реформи НУШ, формування спільного бачення розвитку закладу освіти та посилення здатності впроваджувати сучасні підходи до освітнього лідерства в умовах війни та невизначеності.	
RH2.	Підвищення спроможності керівників забезпечувати стійкість закладу освіти в умовах тривалих криз, розвиток власної психологічної стійкості, впровадження травма-інформованих підходів до управління, формування культури підтримки та безпеки, розбудова сприятливого освітнього середовища та посилення добробуту всіх учасників освітнього процесу.	
RH3.	Спроможність керівників забезпечувати якість освітнього процесу та сталий розвиток закладу освіти шляхом поглиблення розуміння особливостей навчання учнів, упровадження підходів формувального оцінювання, використання педагогічного спостереження як інструменту підтримки якісного викладання та прийняття управлінських рішень на основі даних про навчальні досягнення учнів.	
Особливості програми		

Цільова аудиторія слухачів	Керівники закладів загальної середньої освіти
Найменування замовника	Потенційні стейкхолдери
Академічні, професійні можливості за результатами опанування програми	Програма передбачає можливість подальшого розширення та поглиблення фахових знань, умінь, навичок лідерів освіти шляхом самоосвітньої діяльності та участі в інших програмах підвищення кваліфікації.
Інше	-
Додаткові послуги (якщо такі передбачаються), вартість	
-	

НАВЧАЛЬНИЙ (НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ) ПЛАН

Компоненти програми	Разо м	Аудиторна робота		Само стійн а робот а
		Лекція	Практи чна робота	
Модуль 1. Стратегічне лідерство директора в часи кризи				
Офлайн модуль				
Тема 1. Освітня політика в контексті впровадження реформи «Нова українська школа» в умовах війни.	2	2		
Тема 2. Цінності – Місія – Бачення. Що таке цінності? Які відмінності між місією та баченням?	2		2	
Тема 3. Менеджмент та лідерство. Стили лідерства	1		1	
Тема 4. Модель змін та роль лідера у змінах	1		1	
Рефлексія	2		2	
Разом за офлайн модуль	8	2	6	
Онлайн модуль				
Тема 1. Лідерство в освіті для впровадження реформи “Нова українська школа” та подолання викликів війни	2	2		
Разом за онлайн модуль	2	2		
Всього за модуль 1	10	4	6	
Модуль 2. Стійкість директора та школи				

<i>Офлайн модуль</i>				
Тема 1. Стійкість директора – почнемо з себе	2		2	
Тема 2. Школа та травма – що допомагає, а що шкодить	2		2	
Тема 3. Мова травми – як ми називаємо реальність	1		1	
Тема 4. Регулювання перед реагуванням – деескалація у шкільній взаємодії	1		1	
Рефлексія	2		2	
<i>Разом за офлайн модуль</i>	8		8	
<i>Онлайн модуль</i>				
Тема 1. Компас директора: розбудова травма-інформованого середовища ЗЗСО	2		2	
Тема 2. Розбудова травма-інформованого середовища ЗЗСО (робота з менторами)	2		2	
<i>Разом за онлайн модуль</i>	4		4	
Всього за курс 2	12		12	
Модуль 3. Від стійкості до зростання: підтримка та оцінка				
<i>Офлайн модуль</i>				
Тема 1. Як навчаються учні в моїй школі?	2		2	
Тема 2. Формувальне оцінювання як концепція ефективного навчання учнів.	4		4	
Рефлексія	2		2	
<i>Разом за офлайн модуль</i>	8		8	
<i>Онлайн модуль</i>				
Тема 1. Педагогічне спостереження як інструмент формувального оцінювання для підтримки якісного навчання і викладання	2		2	
Тема 2. Формувальне оцінювання в ЗЗСО (робота з менторами)	2		2	
<i>Разом за онлайн модуль</i>	4		4	
Всього за модуль 3	12		12	
Самостійна робота. Підготовка проєктів	9			9
Презентація та захист проєктів	2		2	
Разом за сертифікатну програму	45	4	32	9

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Модуль 1. Стратегічне лідерство директора в часи кризи

Офлайн модуль

Тема 1. Освітня політика в контексті впровадження реформи «Нова українська школа» в умовах війни.

Сутність освітньої політики України в умовах війни та роль директора закладу освіти у реалізації реформи «Нова українська школа» (НУШ). Основні виклики для системи освіти. Ключові напрями перезавантаження НУШ. Роль директора у стратегічному управлінні змінами, підтримці стійкості школи та підготовці закладу до відновлення й подальшого розвитку.

Тема 2. Цінності – Місія – Бачення. Що таке цінності? Які відмінності між місією та баченням?

Сутність та взаємозв'язок ключових стратегічних орієнтирів закладу освіти. Візія як концепція майбутнього та інструмент визначення стратегічних цілей. Цінності та місія як організаційний фундамент для створення школи, що навчається. Ключові відмінності між місією та баченням. Роль лідера та команди у спільному визначенні напрямку розвитку школи.

Тема 3. Менеджмент та лідерство. Стилi лідерства

Розмежування понять управління та лідерства в освітньому середовищі. Співвідношення адміністрування та лідерства. Огляд стилів лідерства. Концепція гнучкого лідерства: самоусвідомлення, діагностика ситуації та свідомий вибір управлінських інструментів.

Тема 4. Модель змін та роль лідера у змінах

Системний підхід до управління трансформаціями у закладі освіти. Восьмикрокова модель ефективного впровадження змін Джона Коттера. Психологічна модель реакції людини на зміну за К. Карналом: витіснення, опір, спроби, адаптація та інтерналізація. Завдання та стратегії поведінки лідера на кожному етапі сприйняття змін колективом.

Онлайн модуль

Тема 1. Лідерство в освіті для впровадження реформи “Нова українська школа” та подолання викликів війни

Сутність освітнього лідерства в епоху постійної турбулентності та кризових викликів. Переосмислення управлінської парадигми: відмова від традиційних вертикальних структур («піраміди») на користь реляційного, горизонтального управління («сузір'я»), де керівник фасилітує процеси, ділиться владою та посилює спроможність колективу діяти. Реформа «Нова українська школа» як приклад лідерства в освіті. Ключові уроки кризового лідерства.

Модуль 2. Стійкість директора та школи

Офлайн модуль

Тема 1. Стійкість директора – почнемо з себе

Поняття резильєнтності в контексті освітнього лідерства в умовах воєнного часу: від стійкості як риси особистості до стійкості як практики. Піклування директора про себе як управлінська компетентність. Прийоми розвитку індивідуальної стресостійкості: усвідомленість, активне слухання, відновлювальні практики в умовах обмеженого часу. Стійкість педагогічного колективу: роль директора у формуванні культури взаємопідтримки, психологічної безпеки та спільного проживання досвіду.

Тема 2. Школа та травма – що допомагає, а що шкодить

Сутність поняття «травма-інформований підхід». Принципи травма-інформованого підходу: принцип безпечності середовища; довірливих стосунків; підтримка за моделлю «рівний-рівному»; співробітництво учасників освітнього процесу; вибір і контроль; урахування культурних, історичних та гендерних аспектів ідентичності. Основні кроки впровадження моделі Міссурі у закладі освіти: оцінка потреб, підготовка персоналу, інтеграція принципів у політики та практики закладу.

Тема 3. Мова травми – як ми називаємо реальність

Вплив мови на нейробіологічний стан учасників освітнього процесу. Поняття «ярлику» та «опису поведінки» у шкільному дискурсі: відмінність між оцінювальною і травма-інформованою мовою. Рефреймінг у спілкуванні директора з учнями, педагогами та батьками: від реакції «Що з тобою не так?» до запитання «Що з тобою сталося?». Принцип безумовного позитивного ставлення (К. Роджерс) як основа мовної культури школи. Практика лінгвістичного аудиту: виявлення стигматизуючих формулювань у щоденній комунікації та їх заміна на нейтральні описові конструкції.

Тема 4. Регулювання перед реагуванням – деескалація у шкільній взаємодії

Концепція саморегуляції за Стюартом Шенкером: різниця між свідомим контролем і регуляцією стану. Роль середовища як першого регулятора ще до словесної взаємодії. Стани нервової системи та їх прояви у поведінці дітей і дорослих. Техніки деескалації у конфліктних і стресових ситуаціях у школі: прийоми зниження напруги у спілкуванні з учнем, педагогом, батьком. Розвиток навички «регулювання перед реагуванням» у директора як умова травма-інформованого лідерства. Практика активного слухання та управління власним станом у кризових взаємодіях.

Онлайн модуль

Тема 1. Компас директора: розбудова травма-інформованого середовища ЗЗСО

Діагностика поточного стану школи за виміром впровадження травма-інформованого підходу: самооцінювання за ключовими індикаторами. Модель

«Компас директора» як інструмент орієнтування у пріоритетах розвитку закладу. Аналіз результатів групового діагностичного зрізу: виявлення зон розвитку та сильних сторін колективу. Визначення першочергових кроків у розбудові травма-інформованого середовища відповідно до специфіки закладу та потреб громади.

Тема 2. Розбудова травма-інформованого середовища ЗЗСО (робота з менторами)

Планування дій для підвищення благополуччя в закладі освіти. Менторська підтримка за моделлю «рівний–рівному»: структура супроводу директора-початківця досвідченим колегою. Розробка індивідуального плану розвитку травма-інформованої школи: постановка цілей за критеріями SMART, визначення ресурсів і можливих перешкод. Практика групового коучингу як інструмент спільного вирішення управлінських викликів. Формування мережі взаємопідтримки між директорами прифронтових громад.

Модуль 3. Від стійкості до зростання: підтримка та оцінка

Офлайн модуль

Тема 1. Як навчаються учні в моїй школі?

Осмислення директором / директоркою власної ролі у створенні умов для ефективного навчання учнів у школі. Визначення ознак, за якими можна побачити, що учні справді навчаються під час уроку: їхні дії, запитання, міркування, взаємодія, робота з помилками, записи, висловлювання, рівень залученості та самостійності. Розрізнення поточних доказів навчання, підсумкових результатів і зовнішніх показників успішності. Аналіз освітніх практик, які вже працюють у школі та сприяють навчанню учнів. Ознайомлення з висновками освітніх досліджень щодо ефективних освітніх інтервенцій. Формування спільного списку ознак ефективного навчання як інструменту професійної розмови з педагогічним колективом. Роль директора / директорки у започаткуванні розмов про якість навчання, підтримці рефлексії вчителів і створенні потреби у спільній роботі над удосконаленням викладання. Рефлексія щодо того, що в школі вже працює добре, що потребує доопрацювання та які управлінські дії можуть посилити навчання учнів в умовах освітніх реформ і викликів війни.

Тема 2. Формувальне оцінювання як концепція ефективного навчання учнів

Формувальне оцінювання як підхід до організації навчання, що допомагає вчителю й учням бачити навчальний поступ, розуміти цілі навчання та своєчасно коригувати освітній процес. Зв'язок формувального оцінювання з ефективним навчанням, моніторингом прогресу учнів і підвищенням якості викладання. Основні стратегії формувального оцінювання та їх практичне застосування на уроці: прояснення навчальних цілей і критеріїв успіху, виявлення доказів

навчання, надання зворотного зв'язку, активізація взаємонавчання та розвиток здатності учнів до самооцінювання. Дії вчителя й учнів, за якими можна визначити, що стратегії формуального оцінювання реально використовуються в освітньому процесі. Роль директора / директорки у створенні умов для впровадження формуального оцінювання на рівні школи, підтримці педагогів, організації професійного обговорення та виборі управлінських дій, які допомагають зробити оцінювання інструментом розвитку учнів.

Онлайн модуль

Тема 1. Педагогічне спостереження як інструмент формуального оцінювання для підтримки якісного навчання і викладання

Педагогічне спостереження як інструмент підтримки професійного розвитку вчителя та вдосконалення якості навчання учнів. Відмінність спостереження, орієнтованого на підтримку, від контролюючого відвідування уроку. Визначення фокусу спостереження відповідно до стратегій формуального оцінювання: цілі навчання і критерії успіху, докази навчання учнів, якість запитань і завдань, зворотний зв'язок, взаємонавчання та самооцінювання. Спостереження за діями учнів і вчителя як джерело доказів того, що навчання справді відбувається. Використання аркуша спостереження для фіксації конкретних проявів навчання, а не загальних вражень про урок. Етапи педагогічного спостереження: підготовча розмова з учителем, узгодження фокусу, власне спостереження, аналіз зібраних доказів, післяурочна розмова та надання зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок як інструмент професійної підтримки: описовість, конкретність, опора на факти, спільний пошук наступних кроків. Роль директора / директорки у створенні безпечної культури спостереження, у якій педагогічне спостереження допомагає вчителям упроваджувати формувальне оцінювання, а школі — системно підвищувати якість навчання і викладання.

Тема 2. Формувальне оцінювання в ЗЗСО (робота з менторами)

Планування дій для впровадження формуального оцінювання як інструменту підтримки якісного навчання і викладання в закладі загальної середньої освіти. Роль ментора у супроводі педагогів за моделлю «рівний–рівному»: підтримка вчителя у визначенні навчальних цілей, формулюванні критеріїв успіху, збиранні доказів навчання учнів та наданні дієвого зворотного зв'язку. Аналіз п'яти стратегій формуального оцінювання та способів їх поступового впровадження у практику вчителів. Розробка індивідуального або шкільного плану підтримки формуального оцінювання: визначення пріоритетної стратегії, очікуваних змін у діях учителя й учнів, необхідних ресурсів, можливих перешкод і наступних кроків. Формування культури оцінювання, у якій оцінювання використовується не для контролю, а для підтримки навчального поступу учнів, професійного розвитку педагогів і підвищення якості освітнього процесу в ЗЗСО.

4. ФОРМИ ТА ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Завершальним етапом навчання за програмою «Стійкий директор в Україні – запорука ефективних освітніх реформ» є підготовка слухачами презентації свого досвіду впровадження змін у ЗЗСО відповідно до тематики курсу.

Список рекомендованої літератури

1. Аверкина, М., & Матвеев, А. (2024). Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
2. Головатенко, Т., & Даценко, Т. (2025). Формування професійної ідентичності травма-інформованого вчителя в умовах війни. *Габітус*, (74), 176–180. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.74.32>
3. Ліннік, О., Божинський, В., Гриневич, Л., Крижановська, В., Ніколаєв, Є., & Рій, Г. (2024). *Освіта під час війни: Досвід українських шкіл: Аналітичний звіт*. ГО «Куншт»; Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка.
4. Carnall, C. (1991). *Managing Change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315122779>
5. Herbst, M. and Hrynevych, L. (2023). Wartime and postwar education in Ukraine. *Eur J Educ*, 58: 533-537. <https://doi.org/10.1111/ejed.12585>