



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

09.06.2016

м. Київ

№ 911

Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації директорів закладів дошкільної освіти «Супровід колективу в діяльності директора закладу дошкільної освіти»

Відповідно до абзацу п'ятнадцятого пункту 10 Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800 (із змінами), підпункту 13 пункту 4 та пункту 8 Положення про Міністерство освіти і науки України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 року № 630 (зі змінами), з метою формування у директорів закладів дошкільної освіти професійної компетентності щодо супроводу колективу, розвитку емоційної культури, попередження професійного вигорання та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в закладі дошкільної освіти

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Типову програму підвищення кваліфікації директорів закладів дошкільної освіти «Супровід колективу в діяльності директора закладу дошкільної освіти» (далі – Типова програма), що додається.

2. Директорату дошкільної та інклюзивної освіти (Лотоцька Алевтина), сектору преси та інформації (Малюк Денис) забезпечити розміщення Типової програми на офіційному вебсайті Міністерства освіти і науки України.

3. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра Коновалову Анастасію.

Міністр

Оксен ЛІСОВИЙ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти
і науки України

09.06.2026 року № 911

ТИПОВА ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації директорів закладів дошкільної освіти
«Супровід колективу в діяльності директора закладу дошкільної освіти»**

Розробник: Гурковська Тетяна Леонідівна, старший науковий співробітник лабораторії психології дошкільника Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Рецензенти: Терещенко Людмила Анатоліївна, старший науковий співробітник лабораторії психології навчання імені І.О. Синиці Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник; Пустовіт Людмила Леонідівна, директор дошкільного навчального закладу загального типу № 120 Подільського району м. Києва.

Термін дії програми: з 2026 року до 2030 року

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Загальні положення. Програма підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти «Супровід колективу в діяльності директора закладу дошкільної освіти» (далі — Програма) розроблена відповідно до Закону України «Про освіту», Закону України «Про дошкільну освіту», Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», затвердженого наказом Мінекономіки від 28 вересня 2021 року № 620-21 (далі – Професійний стандарт).

Програма зорієнтована на реалізацію стратегічних цілей держави у сфері освіти та розкриває їх у таких питаннях: психологічна підтримка учасників освітнього процесу; професійний розвиток керівників закладів освіти; підвищення якості педагогічної взаємодії та психологічної безпеки освітнього середовища; системна підтримка педагогів дітей раннього та дошкільного віку; професійний розвиток педагогів як безперервний процес.

Програма спрямована на оновлення та поглиблення професійних компетентностей керівника ЗДО, необхідних для ефективного здійснення управлінської діяльності, забезпечення якості дошкільної освіти, впровадження сучасних підходів до організації освітнього процесу, а також розвитку здатності людини працювати в умовах змін та зовнішніх викликів, зокрема пов'язаних із воєнними подіями.

Зміст програми структуровано за модульним принципом і охоплює теоретичні, практичні та аналітичні компоненти професійної діяльності

директора ЗДО. Модулі містять навчальний матеріал, спрямований на розвиток управлінських, організаційних, психологічних, стратегічних, комунікаційних та лідерських компетентностей, що відповідають вимогам Професійного стандарту та сучасним тенденціям розвитку дошкільної освіти.

Програма орієнтована на професійний досвід директорів закладів дошкільної освіти, передбачає активні та інтерактивні форми навчання, зокрема тренінгові вправи, практичні кейси, аналіз управлінських ситуацій, індивідуальні та групові завдання. Особливу увагу приділено питанням збереження особистого психологічного здоров'я керівника ЗДО, попередженню професійного виснаження, розвитку стійкості та ефективного управління колективом в умовах невизначеності та підвищеної складності, що спричинені нашаруванням воєнних подій з реформуванням системи освіти в Україні.

Результати навчання за програмою передбачають набуття, удосконалення або розширення професійних компетентностей, необхідних керівнику для забезпечення діяльності закладу відповідно до державних стандартів, нормативних вимог, концептуальних засад реформування дошкільної освіти та поточних суспільних і безпекових викликів.

Актуальність. Сучасний керівник закладу дошкільної освіти є не лише адміністратором, а й лідером освітнього процесу, наставником і психологом для свого колективу. В умовах реформування освіти, яке триває в умовах воєнних подій, а отже перманентного стресу, зростання навантаження, психологічного тиску та соціальних викликів особливої ваги набуває питання супроводу педагогів, попередження професійного вигорання та створення позитивного мікроклімату в колективі. Програма спрямована на розвиток психологічної та управлінської компетентності директорів, що забезпечить ефективне функціонування педагогічних колективів ЗДО та колективу закладу в цілому.

Цільова аудиторія: директори закладів дошкільної освіти системи освіти України (далі – слухачі).

Обсяг: 45 годин (1,5 кредит ЄКТС).

Форми підвищення кваліфікації: вибір форми організації підвищення кваліфікації, методів і засобів навчання для досягнення результатів, системи та критеріїв оцінювання навчання здійснюється суб'єктом підвищення кваліфікації. Зокрема, очна, дистанційна, змішана. Форми підвищення кваліфікації можуть поєднуватись.

Основні види підвищення кваліфікації: лекції, інтерактивні вправи, групові дискусії, кейс-аналізи, самостійна робота, практичні завдання.

Мета підвищення кваліфікації: сформувати у директорів закладів дошкільної освіти професійну компетентність щодо супроводу колективу, розвитку емоційної культури, попередження професійного вигорання та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в ЗДО.

Завдання підвищення кваліфікації:

1. Розкрити сутність, завдання та напрями супроводу колективу.
2. Підвищити рівень психологічної грамотності директорів ЗДО та розвинути їх комунікативну культуру.
3. Розкрити роль керівника у формуванні позитивного мікроклімату в колективі.
4. Розвинути навички емоційного інтелекту, емпатії та ефективної комунікації.
5. Формувати вміння запобігати конфліктам, а також конструктивно розв'язувати їх.
6. Надати інструменти підтримки педагогів у стані професійного виснаження.
7. Розширити знання та активізувати вміння щодо профілактики стресу та вигорання.
8. Навчити застосовувати елементи коучингу та фасилітації у роботі з колективом.

Перелік компетентностей. Програма спрямована на формування та розвиток загальних і професійних компетентностей, визначених Професійним стандартом. Компетентнісний профіль програми охоплює ті компетентності, які забезпечують ефективне управління закладом, організацію освітнього процесу, взаємодію з учасниками освітнього процесу, а також професійну стійкість керівника в умовах підвищених викликів.

Програма передбачає формування та/або удосконалення таких груп компетентностей:

Загальні компетентності (ЗК):

здатність до безперервного професійного розвитку, самонавчання та вдосконалення управлінських умінь (ЗК-01);

здатність до критичного та аналітичного мислення, обґрунтування управлінських рішень (ЗК-03);

здатність до ефективної усної та письмової комунікації, взаємодії та співпраці з учасниками освітнього процесу (ЗК-04);

здатність до попередження, врегулювання та конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій (ЗК-05);

здатність до самоменеджменту, підтримання психоемоційної рівноваги, збереження власної працездатності (ЗК-06);

здатність діяти в умовах стресу, ризику, невизначеності та кризових ситуацій (ЗК-07).

Професійні компетентності (ПК):

здатність планувати та організовувати діяльність закладу з урахуванням нормативно-правових вимог (ПК-А1);

здатність здійснювати стратегічне та оперативне управління розвитком ЗДО (ПК-А2);

здатність забезпечувати внутрішню систему забезпечення якості освіти та ухвалювати рішення на основі результатів моніторингу (ПК-А4);

здатність здійснювати внутрішній контроль, супровід і педагогічний аналіз діяльності педагогів (ПК-А5);

здатність впроваджувати здоров'язбережувальні підходи та створювати безпечні умови праці (ПК-А6);

здатність організовувати кризове та ризик-менеджментове управління (ПК-А7);

здатність забезпечувати дотримання безпекових протоколів і діяти в надзвичайних ситуаціях (ПК-А8);

здатність організовувати освітній процес відповідно до Державного стандарту дошкільної освіти (ПК-В1);

здатність здійснювати моніторинг якості освітнього процесу та використовувати його результати (ПК-В2);

здатність організовувати підвищення кваліфікації, наставництво та атестацію педагогічних працівників (ПК-В3);

здатність формувати згуртовану професійну команду та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі (ПК-С1);

здатність організовувати ефективну взаємодію з батьками та іншими стейкхолдерами (ПК-С2);

здатність здійснювати зовнішню комунікацію та представляти заклад у взаємодії з громадою та органами влади (ПК-С3);

здатність забезпечувати відкритість і прозорість управлінських рішень та комунікаційних процесів (ПК-С4).

Очікувані результати підвищення кваліфікації.

Після завершення програми слухачі:

розуміють сутність і завдання супроводу в управлінні ЗДО та усвідомлюють роль керівника у забезпеченні психологічного благополуччя всіх членів колективу;

уміють визначати емоційний стан та соціально-психологічний клімат у колективі;

володіють навичками емоційного самоконтролю та розвитку емоційного інтелекту;

застосовують стратегії профілактики професійного вигорання;

володіють методами підтримки та мотивації всіх працівників, зокрема педагогів, та вміють їх грамотно впроваджувати за для атмосфери довіри й взаємоповаги у колективі;

ефективно застосовують комунікативні та фасилітаційні техніки в управлінні.

Оцінювання результатів підвищення кваліфікації. Система та критерії оцінювання результатів навчання визначаються суб'єктом підвищення кваліфікації і мають базуватися на компетентнісному підході. Зокрема оцінювання може відбуватися у поєднанні таких форм поточного контролю:

- онлайн-опитування;
- практичне завдання — розробка плану заходів психологічної підтримки колективу;
- самооцінка власних управлінських і комунікативних компетентностей;
- підсумкове обговорення або презентація власного досвіду.

Документ про підсумки підвищення кваліфікації: вид документа (свідоцтво, сертифікат тощо) про підвищення кваліфікації за підсумками виконання програми визначаються суб'єктом підвищення кваліфікації.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назва теми	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. Теоретико-методологічні основи супроводу колективу					
Тема 1.1. Аналіз поняття «супровід», його визначення та типи	1				1
Тема 1.2. Основи психологічного супроводу колективу для керівника закладу	1				1
Тема 1.3. Професійне та особистісне благополуччя керівника ЗДО	2	1	1		4
<i>Разом за модулем</i>	4	1	1		6
МОДУЛЬ 2. Лідерство керівника закладу дошкільної освіти					
Тема 2.1. Психологічне лідерство в управлінні колективом	2	1	1		4
Тема 2.2. Командоутворення в ЗДО:	1				1

технології ефективної співпраці					
Тема 2.3. Управлінські практики формування позитивного мікроклімату в колективі	1	2			3
Підсумкові заходи				1	1
<i>Разом за модулем</i>	4	3	1	1	9
МОДУЛЬ 3. Професійні компетентності у супровідній діяльності директора ЗДО					
Тема 3.1. Емоційний інтелект керівника як чинник ефективної взаємодії з колективом	1	1	1		3
Тема 3.2. Комунікативна компетентність	1	1	1		3
Тема 3.3. Діагностична компетентність	1	1			2
Тема 3.4. Регулятивна (емоційно-управлінська) компетентність	1	1	1		3
Тема 3.5. Компетентність супроводу змін	1	1	1		3
Тема 3.6. Рефлексивна компетентність	1	1	1		3
Тема 3.7. Культура взаємопідтримки та професійного зростання в колективі ЗДО	1	1	1		3
Тема 3.8. Менторинг і коучинг як інструменти професійного супроводу педагогів ЗДО	1	1	1		3
Підсумкові заходи				1	1
<i>Разом за модулем</i>	8	8	7	1	24
МОДУЛЬ 4. Робота керівника та колективу в умовах війни та повоєнного відновлення					
Тема 4.1. Організація роботи керівника та колективу в умовах війни та повоєнного відновлення	2	1	1		4
<i>Разом за модулем</i>	2	1	1		4
Підсумкові заходи				2	2
УСЬОГО	18	13	10	4	45

3. ЗМІСТ ТИПОВОЇ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СУПРОВОДУ КОЛЕКТИВУ

Тема 1.1. Аналіз поняття «супровід», його визначення та типи.

Тема розкриває основні підходи до розуміння супроводу в управлінні та педагогіці. Учасники визначають відмінності між психологічним, організаційним, професійним і соціальним супроводом. Аналізуються функції й принципи супроводу колективу у ЗДО. Тема формує базові поняття, що використовуються в усіх наступних модулях програми.

Тема 1.2. Основи психологічного супроводу колективу для керівника закладу.

Розглядаються ключові психологічні механізми взаємодії в педагогічному колективі. Акцент робиться на ролі керівника як джерела підтримки та стабільності. Учасники знайомляться з інструментами психологічного супроводу, методами зниження напруження та запобігання вигоранню. Розглядаються типові труднощі командної взаємодії.

Тема 1.3. Професійне та особистісне благополуччя керівника ЗДО.

Тема присвячена ресурсам керівника, необхідним для ефективного управління. Аналізуються чинники стресу, техніки саморегуляції та формування стійкості. Розглядаються практики професійного балансу й емоційного відновлення. Учасники знайомляться з інструментами підтримання власного благополуччя та презентують власний досвід тримання балансу та відновлення в кризових умовах.

МОДУЛЬ 2. ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Тема 2.1. Психологічне лідерство в управлінні колективом.

Роль керівника як лідера, здатного впливати й об'єднувати колектив. Аналізуються типи лідерства та їх відповідність сучасним умовам діяльності ЗДО. Розглядаються особистісні характеристики ефективного лідера. Надаються приклади управлінських рішень, заснованих на знаннях психології особистості та управління.

Тема 2.2. Командо утворення в ЗДО: технології ефективної співпраці.

Формування команди як основного ресурсу закладу. Розглядаються етапи розвитку команди та інструменти фасилітації групових процесів. Учасники знайомляться з методами підвищення довіри, взаємодії та відповідальності. Аналізуються практичні інструменти побудови ефективних

командових комунікацій.

Тема 2.3. Управлінські практики формування позитивного мікроклімату в колективі.

Психологічний клімат та способи його підтримання. Розглядаються методи профілактики конфліктів і медіації в колективі. Учасники отримують інструменти оцінки атмосфери в команді. Тема формує навички створення безпечного середовища співпраці.

МОДУЛЬ 3. ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ У СУПРОВІДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА ЗДО

Тема 3.1. Емоційний інтелект керівника як чинник ефективної взаємодії з колективом.

Складові емоційного інтелекту та їх значення в управлінні. Учасники досліджують навички саморегуляції, емпатії та емоційного впливу. Розглядаються практичні вправи для розвитку EQ та покращення комунікації. Тема демонструє зв'язок між емоційною компетентністю та кліматом у колективі.

Тема 3.2. Комунікативна компетентність.

Комунікативні навички керівника: їх значення та вплив на ефективність функціонування закладу. Учасники вивчають техніки активного слухання, ведення діалогу та конструктивного зворотного зв'язку. Розглядаються стратегії вирішення конфліктів і ведення переговорів. Акцент робиться на етичній та ненасильницькій комунікації.

Тема 3.3. Діагностична компетентність.

Діагностична компетентність керівника як основа прийняття управлінських рішень. Учасники опановують методи збору та аналізу інформації про стан освітнього процесу, психологічний клімат і професійні потреби педагогів. Розглядаються інструменти спостереження, опитування та інтерпретації даних. Тема акцентує увагу на використанні діагностики для планування розвитку закладу та індивідуальної підтримки працівників.

Тема 3.4. Регулятивна (емоційно-управлінська) компетентність.

Регулятивна компетентність керівника як здатність до ефективного управління емоційними процесами в колективі. Учасники досліджують механізми саморегуляції, стресостійкості та управління емоційною динамікою групи. Розглядаються техніки стабілізації напружених ситуацій, профілактики емоційного вигорання та підтримки працездатності команди. Тема підкреслює роль емоційної врівноваженості керівника у забезпеченні стабільності функціонування закладу.

Тема 3.5. Компетентність супроводу змін.

Тема охоплює підходи до управління змінами та адаптації колективу. Учасники знайомляться з деякими моделями та іншими сучасними інструментами трансформації. Розглядаються методи діагностики колективу та планування розвитку. Тема формує навички впровадження змін у ЗДО. Компетентність керівника у супроводі змін розглядається як ключова умова розвитку закладу освіти. Учасники вивчають етапи впровадження змін, типові реакції колективу та способи подолання опору. Розглядаються стратегії комунікації, залучення педагогів і підтримки їх адаптації до нововведень. Тема демонструє значення лідерства у створенні культури змін і забезпеченні сталого розвитку закладу.

Тема 3.6. Рефлексивна компетентність.

Рефлексивна компетентність керівника як інструмент професійного саморозвитку. Учасники аналізують підходи до самооцінювання управлінської діяльності, осмислення власного досвіду та прийняття рішень на основі рефлексії. Розглядаються методи індивідуальної та групової рефлексії, ведення професійного щоденника, супервізійні практики. Тема підкреслює значення рефлексії для підвищення якості управління та професійного зростання керівника.

Тема 3.7. Культура взаємопідтримки та професійного зростання в колективі ЗДО.

У темі розглядається формування підтримувальної професійної культури. Аналізуються моделі розвитку колективу та особливості стимулювання професійного росту. Учасники знайомляться з методами створення внутрішніх освітніх просторів. Акцент робиться на колегіальності та взаємопідтримці.

Тема 3.8. Менторинг і коучинг як інструменти професійного супроводу педагогів ЗДО.

Тема розкриває роль наставництва, коучингу та менторингу в управлінні персоналом. Розглядаються техніки коучингових бесід, постановки цілей та підтримки розвитку педагогів. Учасники вчаться проектувати індивідуальні траєкторії професійного зростання. Подаються приклади ефективних моделей супроводу.

МОДУЛЬ 4. РОБОТА КЕРІВНИКА ТА КОЛЕКТИВУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Тема 4.1. Організація роботи керівника та колективу в умовах війни та повоєнного відновлення.

Тема присвячена особливостям управління ЗДО в умовах небезпеки та нестабільності. Розглядаються методи підтримки працівників та створення умов для їх емоційної рівноваги. Учасники вивчають підходи до адаптації освітнього процесу, кризових комунікацій та планування роботи. Значна увага приділяється практикам забезпечення безпеки та взаємодії з батьками.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Бех І. Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті / І. Д. Бех. — URL: <http://ipv.org.ua/component/content/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01>.
2. Богущ А. М. Вимірюємо якість дошкільної освіти: методична спрямованість. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. — 2022. — Вип. 1 (138). — С. 7–16.
3. Беленька Г. В. Формування професійної компетентності сучасного вихователя дошкільного навчального закладу : монографія / — Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2011. — 319 с.
4. Василенко О. В. Механізми управління конфліктами в закладах дошкільної освіти . *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка, соціальна робота*. — 2019. — Вип. 45. — С. 45–48.
5. Гавриш Н., Крутій К. Якість освіти: розробляймо критерії разом. *Дошкільне виховання*. — 2015. — № 3. — С. 2–6.
6. Гурковська Т. Л. Чому важливо озвучувати проблеми в роботі: п'ять причин. *Практика управління дошкільним закладом*. — 2026. — № 3. <https://ezavdnz.expertus.com.ua/10029034>.
7. Загородня Л. П. Якість освітніх послуг як компонент іміджу дошкільного навчального закладу . *Вісник Глухівського НПУ ім. О. Довженка*. — 2017. Вип. 35. — С. 150–160.
8. Калініна Л. М. Управління розвитком закладу дошкільної освіти в умовах освітніх змін : монографія. — Київ : Педагогічна думка, 2020. — 304 с.
9. Кононко О. Л. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія як основа професійного супроводу педагогів . *Проблеми сучасної психології*. — 2019. — Вип. 45. С. 98–106.
10. Крутій К. Л. Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти в дошкільному закладі : монографія / К. Л. Крутій. — Запоріжжя : ЛПС ЛТД, 2006. — 172 с.
11. Литвиненко С., Дерев'янка В. Співпраця без конфліктів . *Дошкільне виховання*. — 2017. — № 5. — С. 10–12.
12. Мельниченко Н. В. Шляхи оптимізації взаємин у дошкільному навчальному закладі / Н. В. Мельниченко . *Дошкільна освіта*. — 2017. — № 4. — С. 23–27.

13. Чупріна О. В. Управління конфліктами у колективі ЗДО : метод. рекомендації / О. В. Чупріна. — Суми : СумДПУ, 2021.

Додаткова література

1. Бадер С., Коваленко Т. Як оцінити рівень професійної компетентності вихователів. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. — 2023. — № 12. — С. 4–8.

2. Безпечний простір. Корекційно-розвиткова програма формування стійкості до стресу в дітей дошкільного віку та школярів : навч.-метод. посіб. Вид. 3-тє, доп., виправ. / Богданов С.О., Гніда Т.Б., Залеська О.В., Лунченко Н.В., Панок В.Г., Соловійова В.В. / Заг. ред. : Чернобровкін В.М., Панок В.Г. Київ : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2021. 368 с.: іл., табл. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/726885/1/>.

3. Гончаренко С. У. Конфліктологічна компетентність керівника освітнього закладу. *Педагогіка і психологія*. — 2017. — № 2. — С. 101–108.

4. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. / — Запоріжжя, 2013. — 168 с.

5. Гурковська Т. Л. У колективі педагог-зумер: налагоджуємо взаємодію. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. — 2026. — № 3. <https://emetodyst.expertus.com.ua/10028973>.

6. Гурковська Т. Л., Соловійова Л. І. Педагоги та батьки: точки дотику для активної співпраці : метод. рекомендації. — Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2023. — 135 с.

7. Засенко В. В., Калініна Л. М., Лісова Н. І. Управлінська компетентність керівника закладу освіти : навч.-метод. посіб. — Київ : Саміт-Книга, 2021. 192 с.

8. Калініна Л. М. Супровід професійного розвитку педагогічного колективу. *Управління школою*. — 2021. — № 7–9. — С. 12–18.

9. Кіндрат І. Р. Управління освітнім процесом у дошкільному навчальному закладі на засадах інтеграції : автореф. дис. ... канд. пед. наук. — Луганськ, 2013. — 20 с.

10. Кондратець І. Рефлексія — «щеплення» від професійного вигорання. *Дошкільне виховання*. — 2016. — № 9. — С. 21–23.

11. Онаць О. М. Професійна діяльність керівника закладу освіти: монографія. Київ : Ін-т педагогіки НАПН України, 2019. — 266 с.

12. Носачова Т., Стаєнна О. Внутрішня система забезпечення якості: методична складова. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. — 2021. — № 10. — С. 4–7.

13. Піроженко Т. О. «Золотий» період розвитку дитячої особистості, або Як підвищити якість дошкільної освіти. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. — 2016. — № 7. — С. 4–9.

14. Романчук О. Психологічна стійкість подібна до м'язів: тренуеш їх

правильно – вони ростуть. URL : <https://theukrainians.org/oleh-romanchuk>.

15. Чернишова Н. Формування позитивного мікроклімату в колективі закладу дошкільної освіти. Дошкільна освіта. — 2023. — № 3. — С. 25–28.

16. Топузов О. М. Забезпечення якості загальної середньої освіти: на шляху до європейських стандартів. Український педагогічний журнал. — 20157. № 1. — С. 16–27.

17. Топузов О. М., Калініна Л. М. Організаційні механізми управління закладами освіти . Український педагогічний журнал. — 2017. — № 4. — С. 34–44.

**Генеральний директор директорату
дошкільної та інклюзивної освіти**



Алевтина ЛОТОЦЬКА