

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

**Загальна професійна (сертифікатна) програма
підвищення кваліфікації
«Професійний розвиток державного службовця з питань управління у
сфері освіти»**

Шифр програми: ЗП/2025/001

Рік запровадження програми: 2025 р.

Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту та психології від 10 квітня 2025 р., протокол № 4, Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» від 24 квітня 2025 р., протокол № 6.

Програму погоджено: наказ НАДС № 91-25 від «08» липня 2025 р.

ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

1. Загальна інформація	
Назва програми	Професійний розвиток державного службовця з питань управління у сфері освіти
Шифр програми	ЗП/2025/003
Тип програми за змістом	загальна
Відомості про акредитацію для загальної професійної (сертифікатної) програми	–
Форма навчання	дистанційна або очна
Цільова група	Категорії посад державної служби: В
Передумови навчання за програмою	–
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	–
Найменування партнера (партнерів) програми	–
Обсяг програми	2 кредити ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	тривалість програми становить 3 тижні (сесія 1 – перший тиждень, сесія 2 – другий тиждень, сесія 3 – третій тиждень). Навчання відбувається три-чотири дні на тиждень з урахуванням запланованих годин для аудиторних та дистанційних занять
Мова(и) викладання	державна
Напрямок(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	Підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «В» (не рідше одного разу на три роки)
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	Виконання на високому рівні поставлених завдань, командна робота та взаємодія, сприйняття змін
Укладачі програми	Просіна Ольга Володимирівна, кандидат педагогічних наук, професор, директор Центру післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти», e-mail: prosina.olga.v@uem.edu.ua Кравченко Олена Іванівна, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри освіти дорослих та цифрових технологій Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», e-mail: olenakravchenko10@uem.edu.ua Дегтярьова Ія Олександрівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,

	<p>e-mail: iyadeht@uem.edu.ua Муранова Наталія Петрівна, доктор педагогічних наук, професор, проректор з навчальної, науково-педагогічної роботи та післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти», muranovanp@uem.edu.ua</p>
2. Загальна мета	
забезпечити розвиток професійних компетентностей учасників професійного навчання для ефективного виконання завдань та посадових обов'язків на державній службі з питань реалізації державної політики у сфері освіти, науки та інновацій в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення	
3. Очікувані результати навчання	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
Знання	<p>державної політики в сфері освіти, науки та інновацій в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення; правових, організаційних та фінансово-економічних засад функціонування системи державного управління та державної служби; державної політики у сфері євроінтеграції та євроатлантичної інтеграції; засад запобігання та протидії корупції, дискримінації; основ соціальної та правової захищеності осіб з особливими потребами, інвалідністю; теоретичних основ менеджменту та лідерства в освіті, прийняття управлінських рішень; інструментів взаємодії органів державної влади з громадськістю, основ і технологій комунікації;</p>
Уміння	<p>вирішувати комплексні завдання з управління у сфері освіти; аналізувати державну політику та планувати заходи з її реалізації; обґрунтовувати власну позицію; співпрацювати, налагоджувати партнерську взаємодію та розв'язувати конфлікти; працювати в команді ;</p>
Навички	<p>ефективного використання ресурсів; сприймання та упровадження змін; оцінювання ефективності змін; самоменеджменту у професійній діяльності державного службовця; здійснювання самооцінки результатів своєї професійної діяльності.</p>
4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)	
інтерактивні лекції-презентації, тренінг, практична робота, тематична дискусія,	

конференція, вебінар мозкові атаки, ситуаційні вправи (кейси), ділова гра, групове самостійне опрацювання матеріалів учасниками професійного навчання.	
5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання	
Назви веб-платформи, веб-сайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься дистанційне навчання із зазначенням посилання (вебадреси).	УВУПО (http://uvu.org.ua): <u>корпоративний Zoom Meetings:</u> <u>BigBlueButton (https://bbb.uem.edu.ua/b)</u> Доступ до е-кабінетів викладачів на платформах надається учасникам професійного навчання після реєстрації
Назва дистанційного етапу/модуля	Професійний розвиток державного службовця з питань управління у сфері освіти
6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю	
Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%).	Під час навчання за дистанційною формою: проходження дистанційного навчання відвідування занять – 30 %; підсумковий контроль – 70 %. Під час навчання за очною формою: відвідування занять – 30 %; підсумковий контроль – 70 %. Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75%, обчислених з урахуванням питомої ваги кожної зі складових оцінювання та за умови успішного проходження підсумкового контролю.
Форма поточного контролю	–
Форма підсумкового контролю	Написання підсумкової роботи (або створення презентації) про результати групового або індивідуального завдання за визначеною темою або на основі виступу на заході (семінарі).

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

за очною формою навчання

Етап навчання (сесія)	Назва модулів, тем	Кількість годин				
		загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС за модулем	у тому числі:			
			аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота
Обов'язкові модулі програми- (46 год. / 1,53 кред. ЄКТС)						
Модуль 1. Державне управління освітою в умовах реформування						
Сесія 1	Тема 1.1. Нормативно-правові засади державного управління освітою в Україні. Повноваження органів державного управління.	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 1.2. Модернізація управління освітою в умовах децентралізації та автономії	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 1.3. Актуальні питання державно-громадського управління освітою.	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 1.4. Запобігання проявам корупції та забезпечення доброчесності в органах державної влади у сфері освіти.	4/0,13	2	–	–	2
	Тема 1.5. Демократичне врядування: досвід ЄС та України	2/0,06	2	–	–	–
Модуль 2. Професійний розвиток державних службовців як чинник ефективного державного управління освітою						
	Тема 2.1. Професійний розвиток державних службовців: критерії ефективності	4/0,13	4	–	–	–
	Тема 2.2. Культура ділового спілкування в професійній діяльності державного службовця	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 2.3. Формування індивідуальної траєкторії розвитку державного службовця	2/0,06	2	–	–	–

	Тема 2.4. Оцінювання професійної діяльності державних службовців	4/0,13	2	–	–	2
Сесія 2	Модуль 3. Управління якістю як складова і чинник ефективності реформи державного управління освітою					
	Тема 3.1. Роль державної служби в забезпеченні якості освіти.	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 3.2. Співпраця Державної служби якості освіти України і громад з питань забезпечення якості освіти.	4/0,13	2	–	–	2
	Тема 3.3. Кластерний підхід в управлінні якістю освіти та професійним розвитком керівників і та педагогічних працівників.	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 3.4. Комунікативна взаємодія органів державної влади з інститутами громадянського суспільства та ЗМІ з питань якості освіти	2/0,06	2	–	–	–
	Модуль 4. Психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців у сфері освіти					
	Тема 4.1. Мотиваційні інструменти професійного розвитку державного службовця у сфері освіти	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 4.2. Самомотивація розвитку державного службовця та прийоми її стимулювання	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 4.3. Інституційне та індивідуальне лідерство в освіті в контексті професійного розвитку державного службовця	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 4.4. Управління та попередження конфліктів в професійній діяльності	2/0,06	2	–	–	–

	державних службовців у сфері освіти					
Вибіркові модулі програми (12 год. / 0,4 ЄКТС) (вибирається 1 із наведених модулів)						
Сесія 3	Модуль 5. Способи і технології підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти					
	Тема 5.1. Технології взаємодії та ефективної комунікації в державній службі	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 5.2. Електронне врядування в державному управлінні освітою	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 5.3. Кризовий менеджмент для підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 5.4. Технології проектного менеджменту в державному управлінні освітою.	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 5.5. Тайм-менеджмент у професійній діяльності держслужбовця	2/0,06	2	–	–	–
	Модуль 6. Виклики та перспективи державного управління освітою в умовах воєнного стану та повосенний час в Україні					
	Тема 6.1. Виклики та перспективи державного управління освітою	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 6.2. Забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 6.3. Управління кризовими комунікаціями персоналу закладу освіти	2/0,06	2	–	–	
	Тема 6.4. Гендерно-орієнтоване бюджетування в системі освіти	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 6.5. Розвиток людського капіталу як	2/0,06	2	–	–	–

	пріоритет державного управління освітою					
Модуль 7. Оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти.						
	Тема 7.1. Професійний розвиток фахівців у сфері освіти упродовж життя	2/0,06	2	–	–	–
	Тема 7.2. Моніторинг результативності професійної діяльності державних службовців	4/0,13	4	–	–	–
	Тема 7.3. Технологія КРІ в оцінюванні результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти	3/0,1	2	–	–	1
	Тема 7.4. Службова кар'єра державного службовця: сутність, управління та самоуправління Імідж, репутація та авторитет державного службовця	3/0,1	2	–	–	1
	Підсумковий контроль результатів навчання	2/0,06	2	–	–	–
РАЗОМ		60/ 2	48/1,6	–	–	12 /0,4

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ
за дистанційною формою навчання

Етап навчання (сесія)	Назва модулів, тем	Кількість годин				
		загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС за модулем	у тому числі:			
			аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота
Обов'язкові модулі програми- (46 год. / 1,53 кред. ЄКТС)						
Модуль 1. Державне управління освітою в умовах реформування						
Сесія 1	Тема 1.1. Нормативно-правові засади державного управління освітою в Україні. Повноваження органів державного управління.	3/0,1	–	2	–	1
	Тема 1.2. Модернізація управління освітою в	2/0,06	–	2	–	–

	умовах децентралізації та автономії					
	Тема 1.3. Актуальні питання державно-громадського управління освітою.	2/0,06	–	2	–	–
	Тема 1.4. Запобігання проявам корупції та забезпечення доброчесності в органах державної влади у сфері освіти.	4/0,13	–	2	–	2
	Тема 1.5. Демократичне врядування: досвід ЄС та України	2/0,06	–	2	–	–
	Модуль 2. Професійний розвиток державних службовців як чинник ефективного державного управління освітою					
	Тема 2.1. Професійний розвиток державних службовців: критерії ефективності	4/0,13	–	4	–	–
	Тема 2.2. Культура ділового спілкування в професійній діяльності державного службовця	3/0,1	–	2	–	1
	Тема 2.3. Формування індивідуальної траєкторії розвитку державного службовця	2/0,06	–	2	–	–
	Тема 2.4. Оцінювання професійної діяльності державних службовців	4/0,13	–	2	–	2
Сесія 2	Модуль 3. Управління якістю як складова і чинник ефективності реформи державного управління освітою					
	Тема 3.1. Роль державної служби в забезпеченні якості освіти.	2/0,06	–	2	–	–
	Тема 3.2. Співпраця Державної служби якості освіти України і громад з питань забезпечення якості освіти.	4/0,13	–	2	–	2
	Тема 3.3. Кластерний підхід в управлінні якістю освіти та професійним розвитком керівників і та педагогічних працівників.	2/0,06	–	2	–	–

	Тема 3.4. Комунікативна взаємодія органів державної влади з інститутами громадянського суспільства та ЗМІ з питань якості освіти	2/0,06	–	2	–	–
Модуль 4. Психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців у сфері освіти						
	Тема 4.1. Мотиваційні інструменти професійного розвитку державного службовця у сфері освіти	3/0,1	–	2	–	1
	Тема 4.2. Самомотивація розвитку державного службовця та прийоми її стимулювання	3/0,1	–	2	–	1
	Тема 4.3. Інституційне та індивідуальне лідерство в освіті в контексті професійного розвитку державного службовця	2/0,06	–	2	–	–
	Тема 4.4. Управління та попередження конфліктів в професійній діяльності державних службовців у сфері освіти	2/0,06	–	2	–	–
Вибіркові модулі програми (12 год. / 0,4 ЄКТС) (вибирається 1 із наведених модулів)						
Сесія 3	Модуль 5. Способи і технології підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти					
	Тема 5.1. Технології взаємодії та ефективної комунікації в державній службі	2/0,06	–	2	–	–
	Тема 5.2. Електронне врядування в державному управлінні освітою	3/0,1	–	2	–	1
	Тема 5.3. Кризовий менеджмент для підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти	2/0,06	–	2	–	–

Тема 5.4. Технології проєктного менеджменту в державному управлінні освітою.	3/0,1	–	2	–	1
Тема 5.5. Тайм-менеджмент у професійній діяльності держслужбовця	2/0,06	–	2	–	–
Модуль 6. Виклики та перспективи державного управління освітою в умовах воєнного стану та повоєнний час в Україні					
Тема 6.1. Виклики та перспективи державного управління освітою	3/0,1	–	2	–	1
Тема 6.2. Забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю	3/0,1	–	2	–	1
Тема 6.3. Управління кризовими комунікаціями персоналу закладу освіти	2/0,06	–	2	–	–
Тема 6.4. Гендерно-орієнтоване бюджетування в системі освіти	2/0,06	–	2	–	–
Тема 6.5. Розвиток людського капіталу як пріоритет державного управління освітою	2/0,06	–	2	–	–
Модуль 7. Оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти.					
Тема 7.1. Професійний розвиток фахівців у сфері освіти упродовж життя	2/0,06	–	2	–	–
Тема 7.2. Моніторинг результативності професійної діяльності державних службовців	4/0,13	–	4	–	–
Тема 7.3. Технологія КРІ в оцінюванні результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти	3/0,1	–	2	–	1
Тема 7.4. Службова кар'єра державного службовця: сутність, управління та	3/0,1	–	2	–	1

	самоуправління Імідж, репутація та авторитет державного службовця					
	Підсумковий контроль результатів навчання	2/0,06	–	2	–	–
Разом		60/ 2		–	-	–

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Модуль 1. Державне управління освітою в умовах реформування

Тема 1.1. Нормативно-правові засади державного управління освітою в Україні. Повноваження органів державного управління

Перелік питань для вивчення теми.

Система державної влади в Україні. Органи виконавчої влади як основа організаційної структури державного управління. Система правових норм, які регламентують державно-службові відносини державних службовців: їх права, обов'язки, заходи стимулювання та обмеження, відповідальність, порядок виникнення і припинення службових відносин. Пріоритети реформування державної служби: Реалізація Закону України «Про державну службу». Підзаконні нормативно-правові акти, які приймаються державними органами в межах їх компетенції. Розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України, рішення та накази міністерств та центральних відомств. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), завдання і повноваження.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Повноваження органів державного управління.
3. Права та обов'язки державних службовців.

Тема 1.2. Модернізація управління освітою в умовах децентралізації та автономії Перелік питань для вивчення теми.

Пріоритети реформування державного управління. Напрями модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Індикатори оцінки інституційної, соціальної, економічної, маркетингової ефективності діяльності органів влади. Забезпечення врахування європейських стандартів роботи з кадровим корпусом державної служби щодо регулярного підвищення кваліфікації, використання тренінгових продуктів, спрямованих на покращення вмінь та вдосконалення основних компетенцій.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 1.3. Актуальні питання державно-громадського управління освітою Перелік питань для вивчення теми.

Система державно-громадського управління освітою. Пріоритети в розвитку систем державно-громадського управління в системі освіти. Законодавство України щодо участі громадян та їх об'єднань в процесі формування та реалізації державної освітньої політики. Створення піклувальних рад в закладах освіти. Соціальне партнерство, соціальний договір, соціальний діалог у країнах сталої демократії. Досвід України з питань державно-громадського управління освітою.

Сутність Концепції Нової української школи. Роль та завдання органів державного управління щодо реалізації Концепції Нової української школи. Реформування загальної середньої, дошкільної, позашкільної освіти: виклики, функції та повноваження органів управління освітою.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 1.4. Запобігання проявам корупції та забезпечення доброчесності в органах державної влади у сфері освіти

Особливості та реалізація антикорупційної політики в Україні. Антикорупційне

законодавство та механізми його реалізації. Закон України «Про запобігання корупції». Контроль в органах влади як засіб профілактики корупції. Відшкодування збитків, завданих внаслідок їх вчинення. Основні засади запобігання корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції. Вимоги щодо декларування майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру та оприлюднення декларацій. Соціальні та психологічні аспекти запобігання корупції на державній службі. Забезпечення доброчесності в органах державної влади. Моральні-етичні складові доброчесності. Управління доброчесністю. Визначення поняття конфлікту інтересів. Формування системи політики. Механізми вирішення проблеми конфлікту інтересів як важливий напрям реформування системи державної служби в Україні. Інструменти управління конфліктом інтересів для подолання кадрових деформацій в органах державної влади відповідно до вимог пункту 4 статті 7 Конвенції ООН протидії корупції. Законодавче забезпечення належних умов для уникнення конфлікту інтересів на державній службі в Україні. Інституційна база врегулювання конфлікту інтересів. Крайні міжнародні практики: рекомендації для України. Дисциплінарна та матеріальна відповідальність державних службовців.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Досвід України та зарубіжних країн у здійсненні заходів щодо боротьби з корупцією.
2. Корупційні ризики в органах державної влади.
3. Причини та соціальні наслідки корупції.

Тема 1.5. Демократичне врядування в системі освіти: досвід ЄС та України.

Перелік питань для вивчення теми.

Сутність процесів євроінтеграційних перспектив. Україна в євроінтеграційних процесах. Ризики та переваги вступу до ЄС, перешкоди євроінтеграційних процесів. Сутність основних дефініцій, принципи, цінності демократії. Належне врядування та система освіти. Виклики та відповіді на них. Зокрема, COVID-19 та вимушена цифровізація суспільства взагалі й освіти зокрема. Сутність та переваги демократичного врядування у закладі освіти. Досвід ЄС та України з питань демократичного врядування в системі освіти.

Децентралізація влади як реальний крок до побудови громадянського суспільства. Європейський досвід демократичного громадянства. Децентралізація в освіті: стан і перспективи. Розвиток громадянських компетентностей педагогічного колективу закладу освіти. Інформаційно-просвітницька робота закладу освіти щодо розвитку демократичного громадянства жителів громади. Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», їх імплементація. Шляхи забезпечення демократичного громадянства і прав людини як базових цінностей європейського суспільства. Якісна освіта як показник якості життя населення в умовах сільської (міської), територіальної громади.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Модуль 2. Професійний розвиток державних службовців як чинник ефективного державного управління освітою

Тема 2.1. Професійний розвиток державних службовців: критерії ефективності

Перелік питань для вивчення теми.

Професійний розвиток державних службовців, як пріоритет і завдання, закладено у Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. Професійний

розвиток державних службовців: сутність, фактори впливу. Рівні професійного розвитку. Індивідуальна траєкторія професійного розвитку, методи й техніки її створення. Критерії ефективності професійного розвитку державних службовців.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 2.2. Культура ділового спілкування в професійній діяльності державного службовця самот

Перелік питань для вивчення теми.

Державна мовна політика в Україні. Характеристика культури ділового спілкування. Норми сучасної української літературної мови. Механізми ділового спілкування в професійній діяльності державного службовця. Вимоги до усного та письмового ділового спілкування. Український мовленнєвий етикет. Управлінська риторика та публічний виступ державного службовця.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самотійну роботу учасників професійного навчання.

1. Культура ведення спору.
2. Вимоги до оформлення ділових документів.

Тема 2.3. Формування індивідуальної траєкторії розвитку державного службовця

Перелік питань для вивчення теми.

Перелік питань для вивчення теми.

Нормативно-правові основи планування та організації професійного навчання державних службовців. Загальні, спеціальні та індивідуальні потреби щодо професійного навчання державних службовців. Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців. Індивідуальна програма професійного розвитку. Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців. Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 2.4. Оцінювання професійної діяльності державних службовців

Перелік питань для вивчення теми.

Поняття та правове регулювання класифікації посад. Ефективність та результативність професійної (службової) діяльності державних службовців. Система ключових показників ефективності діяльності (КРІ) державних службовців. Правова основа впровадження системи КРІ. Результати професійної (службової) діяльності державних службовців. Оцінювання результатів: мета й процедура. Використання факторно-критеріального моделювання під час оцінювання професійної діяльності державних службовців. Ухвалення рішення щодо відзначення державного службовця планування кар'єри або участі в професійному навчанні.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самотійну роботу учасників професійного навчання.

1. Рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.
2. Моніторинг якості підвищення кваліфікації державних службовців.

Модуль 3. Управління якістю як складова і чинник ефективності реформи державного управління освітою

Тема 3.1. Роль державної служби в забезпеченні якості освіти.

Перелік питань для вивчення теми.

Управління якістю у діяльності органів державної влади: процеси і функції. Основні результати обстеження систем управління якістю в органах державної влади в Україні. Стандарти та системи управління якістю в системі державного управління: походження, основні характеристики та виклики. Система зовнішнього забезпечення якості освіти. Особливості проведення інституційного аудиту в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Інституційний аудит як комплексна зовнішня перевірка й оцінювання освітнього середовища, управлінських процесів закладу освіти, діяльності педагогічних працівників та системи оцінювання здобувачів освіти. Структура інституційного аудиту. Етапи, технологічна карта проведення інституційного аудиту. Методика оцінювання основних напрямів та інструментарій для проведення інституційного аудиту закладу освіти. Інформаційно-аналітична система EvaluEd для зовнішнього оцінювання та самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладах освіти та проведення сертифікації педагогічних працівників.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 3.2. Співпраця Державної служби якості освіти України і громад з питань забезпечення якості освіти.

Перелік питань для вивчення теми.

Зміст та напрями співпраці Державної служби якості освіти з громадами з питань забезпечення якості освіти. Громадська рада, як тимчасовий консультативно-дорадчий орган, утворений для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики. Громадська акредитація закладів освіти. Упровадження інституту фахових/професійних об'єднань та самоорганізація освітянської спільноти. Громадська акредитація закладів загальної середньої освіти та перспективи акредитованих юридичних осіб, закладів освіти. Акредитація громадських фахових об'єднань. Порядок здійснення громадської акредитації закладу загальної середньої освіти. Правові аспекти аналізу діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів з питань освіти. Предмет, мета, етапи та сфери аналізу діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, Документи за результатами здійснення аналізу діяльності.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Шляхи залучення громадськості до формування та реалізації державної, регіональної політики.
2. Етапи проведення аналізу діяльності місцевих органів виконавчої влади, їх структурних підрозділів з питань освіти.

Тема 3.3. Кластерний підхід в управлінні якістю освіти та професійним розвитком керівників і та педагогічних працівників.

Перелік питань для вивчення теми.

Кластерний підхід як стратегія національного та регіонального інноваційного розвитку в умовах світових інтеграційних і глобалізаційних процесів. Світовий і європейський досвід упровадження кластерної філософії в економіку країн. Дисемінація інноваційних практик кластеризації освітніх систем (зарубіжний та український досвід). Соціальна взаємодія органів державної влади, закладів і установ освіти, науки, бізнесу, роботодавців, громадських інституцій і регіональних рад стейкхолдерів в контексті національних реформ. Взаємодія ринків праці та суб'єктів системи освіти в умовах децентралізації управління освітою. Освітній кластер як форма соціального партнерства. Кластерний підхід як складова моделі управління професійним розвитком керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Концепція кластерної інтеграції та моделювання системи управління якістю освіти та професійним розвитком керівників закладів загальної середньої освіти на засадах кластерного підходу. Проект (сайт) «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» у контексті професійного розвитку та професійного стандарту. Трансформація професійного розвитку керівних і педагогічних працівників загальної середньої освіти в умовах відкритого університету післядипломної освіти

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 3.4. Комунікативна взаємодія органів державної влади з інститутами громадянського суспільства та ЗМІ з питань якості освіти.

Перелік питань для вивчення теми.

Комунікація як засіб формування і відтворення владно-управлінських відносин та інститутів. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення «доброго врядування» («good governance»). Публічні комунікації в умовах інформаційного суспільства. Комунікаційна взаємодія влади і суспільства: вітчизняний вимір.

Роль та значення ефективності використання органами влади інноваційних методів комунікативної діяльності при побудові взаємовідносин держави та суспільства. Ефективність взаємодії органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Модуль 4. Психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців у сфері освіти

Тема 4.1. Мотиваційні інструменти професійного розвитку державного службовця у сфері освіти.

Соціально-психологічне середовище органів державної влади. Психологічні умови управлінської діяльності в екстремальних ситуаціях. Методи психодіагностики та саморозвитку психолого-управлінської готовності державних службовців до професійної діяльності та її складових. Методи психологічної підтримки учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану та перспективи розвитку психологічної служби в системі освіти.

Характеристика мотиваційних інструментів професійного розвитку державного службовця у сфері освіти. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в органах державної влади.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Колективна діяльність в системі державної служби.
2. Формування колективів з урахуванням психологічної сумісності.

Тема 4.2. Самомотивація розвитку державного службовця та прийоми її стимулювання.

Самомотивація та самоконтроль власного розвитку державного службовця. Особливості мотивації і самомотивації розвитку державного службовця. Прийоми стимулювання самомотивації розвитку державного службовця. Клієнтоорієнтований підхід на державній службі. Успішні практики імплементації клієнтоорієнтованого підходу на державній службі: світовий та український досвід.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Клієнтоорієнтований підхід при здійсненні владних повноважень.
2. Методи стимулювання самомотивації.

Тема 4.3. Інституційне та індивідуальне лідерство в освіті в контексті професійного розвитку державного службовця

Перелік питань для вивчення теми.

Теорії лідерства. Сутність команди та командного підходу. Технологія створення команди. Роль лідера у формуванні команди, уміння делегувати повноваження, застосовувати методи психодіагностики для визначення особистісного та професійного потенціалу командоутворення та ефективної командної взаємодії. Стили лідерства та керівництва. Способи та форми ефективної комунікації з різними типами особистості. Teambuilding закладу освіти. Використання технологій управлінського лідерства, репутаційного менеджменту, стратегічного партнерства. Інституційне та індивідуальне лідерство в освіті: сутність та технології.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 4.4. Управління та попередження конфліктів в професійній діяльності державних службовців у сфері освіти

Перелік питань для вивчення теми.

Конфліктологія як комплексна система знань. Природа та типологія конфліктів. Конфлікт інтересів на публічній службі. Методи дослідження причин конфліктів в публічній службі. Механізми виникнення та управління процесами усунення конфліктних ситуацій в публічній службі. Роль та місце конфліктів у вирішенні проблем публічної політики.

Зміст, основні типи та причини конфліктів в освітніх організаціях. Психологічні бар'єри як чинник виникнення конфліктів в освітніх організаціях. Структура, динаміка та функції конфліктів на державній службі.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Модуль 5. Способи і технології підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти

Тема 5.1. Технології взаємодії та ефективної комунікації в державній службі

Управління комунікаціями і взаємодіями в державній службі. Характеристика сутності технологій взаємодії та ефективної комунікації. Описання функцій та інструментів

технологій взаємодії. Аналітичні інструменти та технології управління комунікаціями та взаємодіями в державній службі.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 5.2. Електронне врядування в державному управлінні освітою.

Перелік питань для вивчення теми.

Електронне врядування як спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі. Нормативно-правова база електронного урядування в Україні. Інформаційне забезпечення державного управління освітою. Основні принципи, функції та напрями діяльності електронного врядування в державному управлінні освітою. Моделі електронного врядування в державному управлінні освітою. Практичне впровадження в Україні електронного врядування в публічному управлінні взагалі й в системі управління освітою зокрема.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Особливості електронного врядування в публічному управлінні освітою.
2. Сучасні напрями та результати практичного впровадження в Україні електронного врядування в державному управлінні взагалі й в системі управління освітою зокрема.

Тема 5.3. Кризовий менеджмент для підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти

Перелік питань для вивчення теми.

Кризи, сутність, види та їх основні характеристики кризового менеджменту в діяльності державних службовців у сфері освіти. Технології кризового менеджменту: профілактики та подолання кризових ситуацій. Механізми використання технологій кризового менеджменту для підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти. Основні характеристики кризи. Сфери завдань кризового менеджменту в умовах воєнного стану. Управління з проєкцією на майбутнє.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 5.4. Технології проєктного менеджменту в державному управлінні освітою.

Основні характеристики проєктів в державному управлінні освітою. Принципи, що покладені в основу проєктного циклу. Процедури управління проєктами. Інструменти інституціональної розбудови Twinning: сутність, характеристика, етапи використання. Моніторинг реалізації проєктів.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Впровадження змін через проєкти.
2. Практика використання технології проєктного менеджменту в державному управлінні освітою.

Тема 5.5. Тайм-менеджмент у професійній діяльності держслужбовця.

Перелік питань для вивчення теми.

Актуальність проблематики тайм-менеджменту державного службовця в освіті в умовах трансформаційних суспільних перетворень. Сучасні концепції тайм-менеджменту в державному управлінні освітою. Напрями та функції тайм-менеджменту. Технології планування робочого часу державного службовця в освіті. Технології прийняття рішень за пріоритетністю справ у професійній діяльності державного службовця в освіті. Технології прийняття рішень за пріоритетністю справ.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Модуль 6. Виклики та перспективи державного управління освітою в умовах воєнного стану та повоєнний час в Україні.

Тема 6.1. Виклики та перспективи державного управління освітою.

Характеристика перспектив розвитку державного управління освітою в умовах воєнного стану та повоєнний час в Україні. Стратегія євроінтеграції України та окреслені нею пріоритети розвитку державного управління освітою в умовах воєнного стану та повоєнний час в Україні. Лідерство та антикризовий менеджмент в освітніх організаціях в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови. Деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та державне управління освітою на деокупованій території.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

Інформаційна система управління людськими ресурсами в державному управлінні освітою.

Тема 6.2. Забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю

Перелік питань для вивчення теми.

Нормативно-правове забезпечення та трансформація державного управління та місцевого самоврядування для забезпечення прав та інтересів людей з інвалідністю. Конвенція про права осіб з інвалідністю, національного законодавства щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю, питань універсального дизайну і доступності. Реалізація державної політики в сфері інклюзивної освіти. Організація взаємодії команди фахівців щодо розробки індивідуальної програми розвитку особи з особливими освітніми потребами. Державний нагляд та контроль реалізації державної політики в сфері інклюзивної освіти.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Організація та державний супровід діяльності соціальних служб щодо забезпечення прав та інтересів людей з інвалідністю.

2. Психологічні аспекти забезпечення прав та інтересів людей з інвалідністю в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Тема 6.3. Управління кризовими комунікаціями персоналу закладу освіти

Перелік питань для вивчення теми.

Система управління людськими ресурсами у закладі освіти. Культура комунікацій. Шляхи формування культури комунікацій закладу освіти. Кризові комунікації. Особливості кризових комунікацій в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення. Основне правило взаємодії під час кризи. Способи комунікації в закладі освіти під час кризи. Керування емоційним станом під час розмови. Ідентифікація та зменшення впливу ризиків під час

складних розмов в кризових умовах. Техніка елегантної відмови. Стрес-менеджмент в закладі освіти. Управлінські інструментами підтримки колективу закладу освіти в умовах кризи.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 6.4. Гендерно-орієнтоване бюджетування в системі освіти

Перелік питань для вивчення теми.

Гендерно-орієнтований підхід в бюджетному процесі: характеристика, компоненти та технологія використання. Основні підходи до реалізації гендерно-орієнтованого бюджетування. Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування гендерно-орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Успішні практики використання методик та інструментів гендерно-орієнтованого бюджетування.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 6.5. Розвиток людського капіталу як пріоритет державного управління освітою

Перелік питань для вивчення теми.

Основні характеристики людського капіталу. Основні методи оцінки людського капіталу. Оцінка людського капіталу на основі деяких економічних рейтингів. Концепція людського капіталу у Стратегії сталого розвитку ЄС та України. Сучасні тенденції посилення ролі соціального капіталу в забезпеченні продуктивності людського капіталу. Складові формування соціального капіталу: стан в Україні: довіра, безпека, комунікації, інклюзія. Макроекономічні чинники і складові впливу на формування людського капіталу: Україна між Європою та Азією (економічне зростання, структурні особливості безробіття, інвестиційні та зовнішньоекономічні процеси, інтелектуальний і гуманітарний потенціал).

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Модуль 7. Оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти

Тема 7.1. Професійний розвиток фахівців у сфері освіти упродовж життя

Перелік питань для вивчення теми.

Професійний розвиток фахівців у сфері освіти упродовж життя: характеристика та нормативне забезпечення. Планування професійного розвитку. Оцінювання результатів. Освітнє середовище Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Ресурси професійного розвитку та вдосконалення фахівців в умовах формальної та неформальної післядипломної освіти. Український відкритий університет післядипломної освіти – інновація для освіти дорослих.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 7.2. Моніторинг результативності професійної діяльності державних службовців.

Перелік питань для вивчення теми.

Характеристика, мета та завдання системи моніторингу виконання завдань і ключових показників результативності професійної діяльності державних службовців. Ефективність та якість професійної діяльності державних службовців. Послідовність дій при здійсненні

моніторингу. Кваліметричний підхід в оцінюванні результативності професійної діяльності державних службовців.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Тема 7.3. Технологія КРІ в оцінюванні результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти

Перелік питань для вивчення теми.

Технологія КРІ: сутність та технологія. Необхідність використання технологія КРІ в оцінюванні результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти. Критерії та показники результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти. Методичні рекомендації щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «В». Практика використання технологія КРІ в оцінюванні результативності професійної діяльності державних службовців.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання.

1. Технологія визначення показників результативності професійної діяльності державних службовців у сфері освіти.
2. Проведення оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців за допомогою технології КРІ.

Тема 7.4. Службова кар'єра державного службовця: сутність, управління та самоуправління Імідж, репутація та авторитет державного службовця.

Кар'єра і кар'єрна стратегія: теоретико-концептуальні основи. Управління кар'єрою. Динаміка кар'єри. Службова кар'єра державного службовця. Професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток. Умови, етапи управління кар'єрою. Самоуправління кар'єрою. Цілепокладання, планування та реалізація кар'єри працівником. Підходи до визначення понять репутації, іміджу та авторитету державного службовця як складових державної служби. Складові іміджу: стиль, ідеологія, кредитність. Чинники формування іміджу та репутації державного службовця та підвищення його професіоналізму. Розробка інструментарію формування особистісної репутації керівника.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою.

Складовими оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці результатів навчання є такі:

30 % оцінки складає відвідування занять (очно або дистанційно);

70 % оцінки – підсумковий контроль (написання підсумкової роботи (або презентації) про результати групового або індивідуального завдання за визначеною темою або на основі виступу на заході (семінарі)).

За умов успішного проходження підсумкового контролю та виконання програми в обсязі не менше 75 % учасники професійного навчання отримують документи про підвищення кваліфікації.

Шкала підсумкового оцінювання

Оцінка		Кількість балів	Кількість балів за складовими оцінювання		Загальний результат підсумкового оцінювання
ЄСТ S	за національною шкалою		відвідування занять	підсумковий контроль	
A	відмінно	97-100	29-30	69-70	зараховано
B	дуже добре	90-96	27-28	64-68	
C	добре	80-89	22-26	59-63	
D	достатньо	75-79	20-21	55-58	
E - F	задовільно – не задовільно	74 і менше	19 і менше	54 і менше	не зараховано

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Алгоритм проведення функціонального аудиту органу виконавчої влади.
URL: <https://surl.li/sqpatn>
2. Всеукраїнська конференція «Професійна орієнтація: успішні практики та нові виклики». URL: <https://surl.li/wnurcg>
3. Навички для стійкості та відбудови: як ми можемо передбачити потреби в навичках? URL: <https://surli.cc/cjypry>
4. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник / Міністерство освіти і науки України, Інститут освітньої аналітики. 358 с. URL: <https://surl.li/nlcevo>
5. Принципи державного управління в процесі євроінтеграції (частина 1). URL: <https://surl.gd/aqyqcq>
6. Принципи державного управління в процесі євроінтеграції (частина 2). URL: <https://surl.lt/lipfkz>
7. Практика організації із запобігання та виявлення корупції антикорупційними уповноваженими юридичних осіб. URL: <https://surl.li/mjovyh>
8. Презентація Звіту НАДС за результатами проведення опитувань з метою оцінки спроможності виконання завдань щодо імплементації права Європейського Союзу в законодавство України. URL: <https://surl.li/vmpvwo>
9. Рекомендації закладам освіти Державної служби якості України. URL: <https://surl.lu/xjaxzv>
10. Розвиток людського капіталу в Україні: погляд роботодавців. URL: <https://surl.li/hziwhm>

Нормативно-правове забезпечення

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
10. Про професійну (професійно-технічну) освіту від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/103/98-%D0%B2%D1%80>
2. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/64/2022>
3. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>
5. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
6. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
7. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
8. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

9. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>