

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ Г. С. СКОВОРОДИ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою

ХНПУ імені Г. С. Сковороди

від 06.01.2026 протокол № 1


Володимир БОРИСОВ



ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації новопризначених керівників
закладів загальної середньої освіти
«СТАРТ У КЕРІВНИЦТВІ: ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Харків – 2026

Розробники: Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди (Мармаза О. І., кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди; Гречаник О. Є., кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди; Темченко О. В., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди; Хлебнікова Т. М., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди).

Напрямок підвищення кваліфікації: підготовка керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

Розроблено на основі типової програми: Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (наказ МОН України від 16.09.2022 № 817).

Термін дії програми: з 06.01.2026 до 31.12.2030 року.

Рецензенти:

Кравченко Ганна – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти, Навчально-науковий інститут менеджменту і психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»;

Кіриченко Світлана – кандидат педагогічних наук, директор Комунального закладу «Харківський ліцей № 89 Харківської міської ради».

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми зумовлена сукупністю нормативно-правових, управлінських та соціально-освітніх чинників, що визначають сучасні вимоги до управління закладами освіти.

Реформування загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа», децентралізації управління освітою, посилення автономії закладів освіти та відповідальності керівника за результати діяльності закладу актуалізує потребу в цілеспрямованій професійній підтримці керівників на початковому етапі управлінської діяльності. Особливої уваги потребують новопризначені керівники, які, маючи фахову педагогічну підготовку, нерідко стикаються з дефіцитом системних управлінських, правових, фінансово-економічних і лідерських компетентностей.

Запропонована Програма розроблена на основі Типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти, затвердженої наказом МОН України від 16.09.2022 № 817. Зміст Програми спрямований на посилення її практикоорієнтованості, адаптацію до сучасних умов функціонування закладів освіти, а також урахування актуальних управлінських викликів, зокрема кризового управління, комунікації в умовах невизначеності, управління персоналом і командування.

Зміст Програми узгоджено з Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженим наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21, зокрема в частині формування та розвитку загальних і професійних компетентностей керівника, таких як стратегічне та операційне управління, лідерство, управління освітнім процесом, кадрова політика, фінансово-економічна діяльність, забезпечення якості освіти та розвиток безпечного й інклюзивного освітнього середовища.

Актуальність Програми також зумовлена необхідністю зниження управлінських ризиків на початковому етапі керівної діяльності, запобігання професійному вигоранню новопризначених керівників, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). Програма створює умови для формування цілісного бачення ролі керівника як лідера освітньої організації, менеджера змін і відповідального суб'єкта освітньої політики на рівні закладу.

Отже, реалізація програми «Старт у керівництві: основи ефективного управління закладом загальної середньої освіти» є своєчасною та доцільною, відповідає сучасним нормативним вимогам і сприяє підвищенню професійної готовності новопризначених керівників до ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах динамічних змін.

Цільова група: новопризначені керівники (директори та їх заступники) закладів загальної середньої освіти.

Обсяг (тривалість): 90 годин (3 кредити ЄКТС).

Особливості реалізації програми: Програма реалізується впродовж трьох тижнів у синхронному режимі й передбачає гнучкі форми навчання, що

забезпечує безпеку, доступність та ефективність навчання для новопризначених керівників закладів освіти в різних регіонах, включно з прифронтовими. Заняття поєднують інтерактивні лекції, практичні кейси й обговорення, що сприяє засвоєнню знань і їх практичному застосуванню. Програма відповідає чинному законодавству України й гарантує офіційне підтвердження результатів підвищення кваліфікації.

Форма (форми) навчання: дистанційна (онлайн) із використанням технологій відеоконференцій та інтерактивних платформ; за можливості й безпечних умов – очна або змішана форма.

Мета підвищення кваліфікації: підготувати новопризначених керівників ЗЗСО до виконання трудових функцій згідно з вимогами Державного професійного стандарту керівника задля забезпечення якості освіти НУШ в умовах кризових суспільних змін.

Завдання підвищення кваліфікації:

- забезпечення усвідомлення новопризначеними керівниками ЗЗСО сучасних викликів розвитку освіти та ролі директора в умовах впровадження Концепції «Нова українська школа», децентралізації управління та суспільних трансформацій;
- формування здатності керівників ЗЗСО реалізовувати державну освітню політику, норми чинного законодавства України та професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» у щоденній управлінській діяльності;
- розвиток управлінських компетентностей щодо стратегічного та поточного планування діяльності закладу освіти, розроблення і реалізації стратегії розвитку ЗЗСО, формування місії, візії та ціннісних орієнтирів школи;
- удосконалення професійної готовності керівників до впровадження принципів і підходів Нової української школи, зокрема дитиноцентризму, педагогіки партнерства, демократизації управління та автономії закладу освіти;
- формування здатності створювати, розвивати та підтримувати ефективну управлінську команду, здійснювати відповідальне та дистрибутивне лідерство, делегування повноважень, наставництво і супервізію;
- розвиток інформаційно-цифрової компетентності керівників ЗЗСО, необхідної для ефективного управління освітніми й управлінськими процесами, використання цифрових інструментів і платформ, забезпечення кібербезпеки та цифрової культури закладу освіти;
- формування здатності розбудовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, організовувати самооцінювання освітніх і управлінських процесів, готувати заклад освіти до інституційного аудиту;
- удосконалення управлінських умінь щодо створення безпечного, інклюзивного, здоров'язбережувального та психологічно комфортного освітнього середовища, зокрема в умовах криз, пандемій і воєнного стану;

- формування готовності керівників ЗЗСО до запобігання та протидії булінгу, мобінгу, дискримінації, забезпечення академічної доброчесності та етичної взаємодії учасників освітнього процесу;
- розвиток соціальних умінь (soft skills) керівників закладів освіти, зокрема комунікативних, лідерських, управлінських, стресостійкості, емоційного інтелекту, здатності до саморегуляції та професійного саморозвитку;
- формування здатності до ефективної комунікації з педагогічними працівниками, учнями, батьками, засновником, громадами різних рівнів та іншими зацікавленими сторонами;
- сприяння усвідомленню керівниками необхідності безперервного професійного розвитку, побудови персональної траєкторії розвитку та лідерського зростання.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- розвиток загальних компетентностей: ЗК.01 громадянська, ЗК.02 соціальна, ЗК.03 культурна, ЗК.04 когнітивна, ЗК.05 підприємницька;
- формування й розвиток професійних компетентностей новопризначених керівників ЗЗСО на виконання трудових функцій: А1 нормативно-правова, А2 стратегічного управління закладом освіти, А3 стратегічного управління персоналом, Б1 забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості, Б2 забезпечення якості освіти на засадах функціонування внутрішньої системи забезпечення якості, В1 лідерська, В3 педагогічного, соціального та мережевого партнерства, Г1 здоров'язбережувальна, Г2 інклюзивна, Д1 інноваційна, Д2 здатність до навчання впродовж життя.

Очікувані результати підвищення кваліфікації

Після завершення Програми слухачі демонструють здатність:

- здійснювати професійну управлінську діяльність відповідно до чинного законодавства України у сфері освіти, державної освітньої політики та Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»;
- усвідомлювати й урахувати сучасні тенденції розвитку освіти, принципи та підходи Концепції «Нова українська школа» у процесі управління закладом загальної середньої освіти;
- планувати та реалізовувати стратегію розвитку закладу освіти, формувати місію, візію, ціннісні орієнтири та стратегічні цілі діяльності ЗЗСО;
- організовувати ефективну систему управління закладом освіти на засадах автономії, демократичності, партнерської взаємодії та дистрибутивного лідерства;
- формувати та розвивати управлінську й педагогічну команди, здійснювати мотивацію, делегування повноважень, наставництво та підтримку професійного зростання педагогічних працівників;
- забезпечувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організовувати самооцінювання освітніх і управлінських процесів, аналізувати результати діяльності закладу освіти;

- створювати безпечне, інклюзивне, здоров'язбережувальне та психологічно комфортне освітнє середовище, зокрема в умовах кризових ситуацій і надзвичайних викликів;
- забезпечувати дотримання принципів академічної доброчесності, запобігання та протидії булінгу, мобінгу, дискримінації та іншим проявам порушення прав учасників освітнього процесу;
- ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології в управлінській діяльності, організовувати цифрове освітнє середовище закладу та забезпечувати його безпечне функціонування;
- застосовувати цифрові інструменти та платформи для організації очного, дистанційного, змішаного й онлайн навчання, управління комунікацією та освітніми процесами;
- здійснювати управління розвитком інформаційно-цифрової компетентності педагогічних працівників закладу освіти;
- будувати ефективну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу, засновником, громадою та іншими зацікавленими сторонами;
- демонструвати розвинені соціальні уміння (soft skills), зокрема лідерство, комунікативність, емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до саморегуляції та ухвалення управлінських рішень;
- усвідомлювати необхідність безперервного професійного розвитку, проектувати індивідуальну траєкторію професійного зростання та самовдосконалення керівника закладу освіти.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюють із метою визначення рівня сформованості компетентностей і досягнення слухачами очікуваних результатів навчання за програмою. Оцінювання передбачає поєднання формувального та підсумкового контролю, базується на принципах прозорості, об'єктивності, доброчесності й орієнтації на професійне зростання керівника ЗЗСО.

Форми оцінювання: поточне оцінювання (виконання практичних завдань під час занять; участь у дискусіях, тренінгах, аналізі кейсів; рефлексія власної управлінської діяльності щодо стратегічного розвитку академічного ліцею, управління інноваціями, управління персоналом, створення цифрових ресурсів, організації зовнішніх комунікацій тощо); модульне оцінювання (тест за кожним модулем); підсумкове оцінювання (розроблення проєкту).

Розподіл балів за видами діяльності

Компонент оцінювання	Вид діяльності	Максимальна кількість балів	Критерії оцінювання
Поточне оцінювання	Участь у дискусіях, аналізуванні ситуацій, обговоренні практичних кейсів, виконання практичних завдань	66 (22 теми по 3 бали)	Активність, ініціативність, аргументованість відповідей, опора на нормативно-правові документи, здатність формулювати власну позицію, толерантність, уміння вести діалог, уміння

			узагальнювати, самостійність, креативність
Модульне оцінювання	Тести за змістом кожного модуля	9 (3 тести по 3 питання)	1 правильна відповідь – 1 бал; 3 питання з кожного модуля
Підсумкове оцінювання	Розроблення проєкту	25	1. Актуальність і практична значущість для ЗЗСО – 7 балів. 2. Логіка проєкту, обґрунтованість управлінських рішень – 12 балів. 3. Оформлення та презентування – 6 бали.
Разом		100	

Для отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації слухач/слухачка має накопичити не менше 60 балів.

Рівні досягнення:

– зараховано – слухач продемонстрував досягнення основних результатів навчання, підтвердив сформованість компетентностей, передбачених програмою (60 і більше балів);

– не зараховано – результати навчання не підтверджено (59 і менше балів).

Шкала оцінювання результатів

Сума балів	Рівні досягнення	Результат у свідоцтві
60 – 100	слухач/слухачка продемонстрував (ла) досягнення основних результатів навчання, підтвердив (ла) сформованість компетентностей, передбачених Програмою	Зараховано
1 – 59	результати навчання не підтверджено	Не зараховано

Документ про підвищення кваліфікації: свідоцтво про підвищення кваліфікації обсягом 90 годин (3 кредити ЄКТС).

Вартість: група 10 осіб – 832 грн

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Зміст Програми сформовано за модульним принципом. Зміст програми складається з трьох модулів та 22 взаємопов'язаних тем. 27 % часу відведено на лекційні заняття, 53 % – на практичну підготовку. Лекції мають проблемний характер і проводяться в інтерактивній формі.

Особливістю практичних занять є вивчення кращих практик управлінської діяльності керівників ЗЗСО, розв'язання практичних кейсів, аналіз конкретних ситуацій.

Самостійна робота передбачає підготовку до лекційних і практичних занять, вивчення нормативно-правової бази освіти, особливостей управлінської діяльності керівника ЗЗСО в контексті реформування освіти й умовах турбулентності.

Підсумкові заходи проводяться у формі захисту освітнього проекту за результатами вивчення всіх модулів, що сприяє комплексному оцінюванню засвоєння навчального матеріалу й формуванню навичок систематизації та аналізу отриманих знань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники, – 100 балів. Прохідний бал – 60. Учасники, які успішно пройшли навчання та склали підсумковий тест, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 90 год, із них: 24 год – лекційні заняття, 48 год – практична робота, 14 год – самостійна робота, 4 год – контрольні заходи.

Навчально-тематичний план

Назва навчальних тем	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Сам. робота	Контр. заходи	Усього
МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗЗСО В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ					
Тема 1.1. Реалізація завдань Концепції НУШ в умовах суспільних змін	1	2	1	-	4
Тема 1.2. Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування	1	3	-	-	4
Тема 1.3. Візія та місія сучасного закладу загальної середньої освіти. Імплементація принципів НУШ у діяльність ЗЗСО	1	3	-	-	4
Тема 1.4. Нові ролі та професійні компетентності сучасного управлінця у контексті нового професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»	1	2	1	-	4
Тема 1.5. Розвиток управлінської майстерності: формування команди, відповідальне та ефективне лідерство, наставництво, супервізія	2	2	-	-	4
Тема 1.6. Цифрове суспільство та трансформація освіти. Інформаційно-цифрова	-	2	1	-	3

компетентність керівника					
Тема 1.7. Шкільна культура та автономія закладу загальної середньої освіти. Розвиток соціальних умінь і взаємодії	2	2	-	-	4
<i>Разом за модулем</i>	8	16	3	-	27
МОДУЛЬ 2. СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ					
Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності ЗЗСО	1	1	-	-	2
Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО: компоненти й алгоритм розбудови	1	3	-	-	4
Тема 2.3. Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів	1	1	2	-	4
Тема 2.4. Особливості самооцінювання освітнього середовища закладу освіти	1	3	-	-	4
Тема 2.5. Якість системи оцінювання результатів навчання учнів	1	2	-	-	3
Тема 2.6. Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників	1	3	-	-	4
Тема 2.7. Управлінські процеси закладу освіти. Самооцінювання управлінських процесів	1	2	-	-	3
Тема 2.8. Формування політики дотримання академічної доброчесності	1	1	2	-	4
<i>Разом за модулем</i>	8	16	4	-	28
МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗЗСО ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО І БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА					
Тема 3.1. Кризовий менеджмент в умовах суспільних змін. Створення безпечного освітнього середовища ЗЗСО	2	2	-	-	4
Тема 3.2. Концепція благополуччя та добробуту в ЗЗСО. Упровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній процес	-	2	1	-	3
Тема 3.3. Розвиток лідерської спільноти закладу освіти. Персональний план розвитку шкільного лідера: практикум	-	3	1	-	4
Тема 3.4. Запобігання та протидія мобінгу і булінгу в освітньому середовищі	1	2	1	-	4

Тема 3.5. Дистрибутивне лідерство та формування команди	2	2	-	-	4
Тема 3.6. Батьки та інші зацікавлені сторони: можливості та виклики щодо формування безпечного освітнього середовища	1	3	-	-	4
Тема 3.7. Успішні комунікації керівника ЗЗСО	2	2	-	-	4
<i>Разом за модулем</i>	8	16	3	-	27
<i>Підготовка проєкту</i>	-	-	4	-	4
<i>Підсумкові заходи</i>	-	-	-	4	4
Усього:	24	48	14	4	90

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗЗСО В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ (1 кредит ECTS)

Тема 1.1. Реалізація завдань Концепції НУШ в умовах суспільних змін

Модернізація освіти як об'єктивна потреба українського суспільства і держави, що спрямована на покращення якості життя громадян у нових економічних і соціокультурних умовах, інтеграція в європейський і світовий освітній простір. Ключові засади законодавства України для реалізації завдань Концепції НУШ в умовах адміністративно-територіальної реформи, децентралізації влади й управління освітою. Нові державні ініціативи в галузі освіти: створення умов для раннього розвитку; реформа «Нова українська школа» на рівні базової середньої освіти; реалізація програми «Спроможна школа для кращих результатів»; шкільне харчування у школах: платформа «Знаємо»; якісне, доступне та безпечне освітнє середовище: розвиток мережі опорних закладів загальної середньої освіти, інклюзивно-ресурсних центрів, створення умов для освіти дітей з особливими освітніми потребами; програма Президента України «Здорова Україна»; Всеукраїнський проєкт із профорієнтації та побудови кар'єри «Обери професію своєї мрії»; проєкт «Ноутбук кожному вчителю»; національна онлайн-платформа «Всеукраїнська школа онлайн»; проєкт «Інтернет-субвенція», тощо.

Тема 1.2. Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування

Стратегія розвитку закладу освіти як складова управлінського процесу, документ довгострокового планування. Поняття «стратегія», типи стратегій. Стратегія розвитку ЗЗСО в контексті Закону України «Про повну загальну середню освіту».

Основні етапи підготовки і розроблення стратегії розвитку закладу освіти: інформаційно-аналітичне забезпечення; формування концепції нового бачення закладу і розроблення стратегії досягнення цілей; визначення етапів реформування закладу освіти, конкретних кроків кожного етапу; розроблення плану дій; експертиза стратегії. Орієнтовна структура стратегії розвитку закладу освіти: анотація; концептуальні засади стратегії розвитку; місія, візія, мета, завдання, пріоритети розвитку ЗЗСО на відповідний період; основні напрями й заходи з реалізації стратегії; механізми реалізації стратегії; очікувані результати,

моніторинг досягнення цілей і виконання завдань; можливі ризики. Річний план роботи ЗЗСО: орієнтовна структура і зміст. Поточне планування.

Тема 1.3. Візія та місія сучасного закладу загальної середньої освіти. Імплементация принципів НУШ у діяльність ЗЗСО

Сутність понять «місія», «візія», «ключові цінності». Ціннісні орієнтири діяльності закладу освіти. Визначення поняття «місія школи» та її функції. Етапи діяльності з формування місії школи. Місія та цілепокладання сучасного ЗЗСО. Імплементация формули НУШ у повсякденне життя школи: новий зміст освіти; педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками; умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно; орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм; наскрізний процес виховання, який формує цінності; нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя; децентралізація та ефективне управління, що надасть закладу освіти реальну автономію; справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти; нове освітнє середовище. Принципи Державного стандарту початкової та базової середньої освіти. Профільна школа. Особливості організації освітнього середовища НУШ. Інклюзивна освіта, діти з особливими освітніми потребами: особливості організації освітнього процесу. Роль педагогічного працівника у формуванні психологічно безпечного середовища. Інтеграція: особистісний, компетентнісний і діяльнісний підходи. Демократизація управління НУШ і співпраця з представниками громад різних рівнів, батьками тощо.

Тема 1.4. Нові ролі та професійні компетентності сучасного управлінця в контексті нового професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»

Управлінські компетентності сучасного директора ЗЗСО в контексті світових тенденцій розвитку освіти та вимог до рівня компетентностей особистості XXI ст., зміни пріоритетів в організації та змісті шкільної освіти. Вітчизняні й зарубіжні практики розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО XXI ст.

Професійний стандарт керівника: структура, загальні компетентності, характеристика трудових функцій керівника як відповідь на соціально-економічні та суспільно-політичні зміни в державі, європейський вектор розвитку освіти України, орієнтацію на ключові компетентності особистості та професії XXI ст. Управлінська діяльність керівника ЗЗСО в умовах імплементации Концепції Нової української школи: структура нової школи, запровадження нових державних стандартів, формування компетентностей випускника НУШ, ключова роль якості освіти, запровадження педагогіки партнерства, професійний розвиток умотивованого вчителя, побудова освітнього процесу на засадах дитиноцентризму, формування й розвиток цінностей, автономія школи, демократизація суспільства та шкільного життя, виклики інформаційного суспільства, зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг. Сучасні технології формування і розвитку професійних компетентностей керівника закладу освіти в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти. Тайм-менеджмент керівника.

Тема 1.5. Розвиток управлінської майстерності: формування команди, відповідальне й ефективне лідерство, наставництво, супервізія

Командний менеджмент як інноваційний напрям в управлінні освітніми організаціями. Принципи взаємодії в управлінській команді освітньої організації. Основні види команд в сучасних освітніх організаціях. Партнерські стосунки між директором ЗЗСО і педагогічними працівниками. Формування команди: основні характеристики команди (визначення спільної цілі (або комплекс цілей) діяльності команди); принципи взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей; рольова структура управлінської команди освітньої організації; делегування повноважень як складова управлінської діяльності керівника ЗЗСО.

Відповідальне й ефективне лідерство. Основні стратегії взаємодії лідера і членів команди. Структура управління ЗЗСО. Ключові принципи формування педагогічного колективу ЗЗСО.

Наставництво: сутність, форми наставництва новопризначених педагогічних працівників в умовах НУШ; основні ролі наставництва; роль і місце наставництва в педагогічній інтернатурі.

Супервізія як демократична форма підтримки і науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних та управлінських кадрів.

Тема 1.6. Цифрове суспільство та трансформація освіти. Інформаційно-цифрова компетентність керівника

Цифрове суспільство та виклики трансформації освіти. Інформаційно-цифрова компетентність керівника (ІЦК) як частина професійного стандарту: ключові складові та роль в управлінській діяльності. Впевнене та критичне використання інформаційно-цифрових технологій (ІЦТ) і цифрових ресурсів. Інформаційна та медіа-грамотність, алгоритмічне мислення, робота з базами даних. Кібербезпека та етика роботи з інформацією; орієнтація в інформаційному просторі та критична оцінка інформації. Створення й ефективне використання електронних управлінських та освітніх ресурсів (Digital Skills). Використання цифрових інструментів у різних формах організації освітнього процесу: очне, дистанційне, змішане та онлайн навчання. Електронні освітні платформи та інструменти для організації дистанційного навчання та онлайн-конференцій (Google Classroom, Office 365, 1Cloud, Google Meet, Teams, Zoom). Управління розвитком ІЦК педагогів закладу. Санітарні вимоги й організаційні правила для змішаної та дистанційної форми навчання.

Тема 1.7. Шкільна культура та автономія закладу загальної середньої освіти. Розвиток соціальних умінь і взаємодії

Поняття культури закладу освіти в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників; вплив шкільної культури на якість освіти, освітні результати та формування позитивного іміджу ЗЗСО. Шкільна культура в контексті Концепції «Нова українська школа»: умови й управлінські механізми побудови сильної, дитиноцентрованої та автономної школи. Роль директора, педагогічних працівників і батьківської спільноти у виявленні, формуванні та підтримці позитивної шкільної культури. Складові сильної шкільної культури: базові цінності, норми, традиції, зразки поведінки та спільні переконання. Ознаки й прояви дієвої шкільної культури: фізичні, візуальні, комунікативні та поведінкові індикатори освітнього середовища. Вплив шкільної культури та автономії закладу

на забезпечення якості освіти, професійний розвиток педагогів і ефективність взаємодії з громадами різних рівнів.

Організаційна культура керівника Нової української школи як складова культури закладу освіти. Розвиток соціальних умінь і взаємодії (soft skills) керівника: комунікація та публічні виступи, міжособистісна взаємодія, командна робота. Селф-менеджмент і тайм-менеджмент керівника як чинники ефективності управлінської діяльності. Лідерські й особистісні якості керівника: емоційний інтелект, критичне та креативне мислення, етичність, відповідальність, здатність до саморегуляції, стресостійкість і дотримання професійних меж.

МОДУЛЬ 2. СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (1 кредит ECTS)

Тема 2.1. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності ЗЗСО

Інструменти, процедури та заходи забезпечення й підвищення якості освіти, зокрема: стандартизація; ліцензування освітньої діяльності; акредитація освітніх програм; інституційна акредитація; громадська акредитація закладів освіти; зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання; інституційний аудит; моніторинг якості освіти; атестація педагогічних працівників; сертифікація педагогічних працівників; громадський нагляд тощо. Необхідні ресурси для організації процесів і процедур. Зовнішній незалежний аудит діяльності (процесів і процедур) відповідних органів і установ. Місія інституційного аудиту. Плановий і позаплановий інституційний аудит. Етапи здійснення інституційного аудиту, зокрема: підготовка до проведення інституційного аудиту, робота експертної групи в закладі освіти, складання документації за результатами інституційного аудиту. Орієнтовні рівні оцінювання ЗЗСО щодо дотримання вимог/правил організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Документи за результатами інституційного аудиту.

Тема 2.2. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО: компоненти й алгоритм розбудови

Стратегія (політика) забезпечення якості освіти ЗЗСО, скерована на відповідність результатів навчання учнів державним стандартам освіти, партнерство в навчанні та взаємодію, запобігання булінгу, розвиток академічної доброчесності, прозорість та інформаційну відкритість діяльності ЗЗСО, створення умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, справедливе та об'єктивне оцінювання результатів навчання учнів, забезпечення умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій (за потреби) та академічної свободи учасників освітнього процесу. Ключові аспекти розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО. Розроблення та затвердження Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти закладу. Алгоритм розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО.

Тема 2.3. Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів

Види (моделі) самооцінювання, а саме: щорічне комплексне самооцінювання (за всіма компонентами внутрішньої системи); щорічне

самооцінювання за певними напрямками освітньої діяльності, а також періодичне комплексне самооцінювання; щорічне комплексне самооцінювання за окремими рівнями освіти, на яких заклад освіти провадить освітню діяльність (початкова, базова, профільна середня освіта); інша модель, визначена закладом освіти. Етапи самооцінювання якості освітньої діяльності: збір та аналіз інформації, отриманої під час спостереження, опитування та вивчення документації; узагальнення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти; обговорення й оприлюднення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти. Критерії, процедури й інструменти для результативного здійснення самооцінювання. Релевантність інформації для всебічного вивчення та об'єктивного самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти. Методи збирання інформації (опитування, спостереження за проведенням навчальних занять, вивчення документації). Рівні оцінювання якості освітньої діяльності, що визначаються під час інституційного аудиту (для кожного напрямку освітньої діяльності закладу освіти): перший (високий), другий (достатній), третій (вимагає покращення), четвертий (низький). Обговорення та оприлюднення результатів самооцінювання.

Тема 2.4. Особливості самооцінювання освітнього середовища закладу освіти

Роль освітнього середовища в забезпеченні якості освітньої та управлінської діяльності ЗЗСО. Створення безпечних і комфортних умов навчання та праці. Облаштування території закладу, навчальних приміщень, їдальні відповідно до вимог Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти. Шляхи забезпечення необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, зокрема для самостійної роботи учнів; використання інформаційних ресурсів (ресурси бібліотеки, створювані або використовувані педагогічними працівниками освітні ресурси, електронні засоби комунікації учасників освітнього процесу) тощо. Забезпечення наявності інформаційних систем для ефективно організації освітнього та управлінського процесів. Формування баз даних про учнів та/або працівників закладу, використання системи електронного документообігу в закладі освіти, використання електронних ресурсів для комунікації членів педагогічного колективу тощо. Створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації: планування і реалізація заходів, спрямованих на запобігання будь-яким проявам дискримінації, булінгу в закладі; створення правил поведінки учасників освітнього процесу в закладі освіти, спрямованих на забезпечення дотримання етичних норм, повагу до гідності, прав і свобод людини.

Створення в закладі освіти інклюзивного, розвивального, мотивуючого до навчання освітнього середовища з урахуванням принципів універсального дизайну та розумного пристосування, спрямованого на реалізацію прав усіх учнів на освіту, забезпечення їхньої мотивації до навчання, фізичної, психологічної та соціальної безпеки, комфортних умов праці та навчання. Процедури, що забезпечують функціонування інклюзивного освітнього середовища в закладі освіти, а саме: безперешкодний доступ до будівель, приміщень закладу освіти, застосування методик і технологій роботи з особами з особливими освітніми потребами, розроблення індивідуальних програм розвитку для осіб з особливими освітніми потребами, використання ресурсних кімнат, налагодження роботи

команди психолого-педагогічного супроводу, співпраця з інклюзивно-ресурсним центром щодо психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами, моніторинг потреб учасників освітнього процесу для адаптації освітнього середовища тощо. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання освітнього середовища закладу освіти.

Тема 2.5. Якість системи оцінювання результатів навчання учнів

Система оцінювання результатів навчання учнів, яка забезпечує справедливе, неупереджене, об'єктивне та добросовісне оцінювання. Розроблення критеріїв, правил і процедур оцінювання результатів навчання на основі визначених законодавством критеріїв оцінювання шляхом їхньої конкретизації відповідно до навчальних предметів (інтегрованих курсів), форм організації освітнього процесу, видів діяльності учнів конкретного ЗЗСО. Процедура обґрунтування відповідних критеріїв, правил і процедури оцінювання, вибір шкали оцінювання (визначеної законодавством або власної), формулювання у зрозумілій для батьків та учнів формі, оприлюднення. Прозорість процедури проведення різних видів оцінювання (формульованого, поточного, тематичного, семестрового, річного, державної підсумкової атестації, що проводяться в закладі освіти), відповідність їх політиці щодо оцінювання, визначеній закладом освіти. Справедливість та об'єктивність оцінювання результатів навчання учнів, політика забезпечення компетентнісного підходу в оцінюванні результатів навчання учнів ЗЗСО. Систематичне відстеження результатів навчання кожного учня/учениці та надання їм (за потреби) підтримки в освітньому процесі, упровадження системи формульованого оцінювання. Спрямованість системи оцінювання на формування в учнів відповідальності за результати свого навчання, здатності до самооцінювання та взаємооцінювання. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання.

Тема 2.6. Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників

Ефективне планування та прогнозування педагогічними працівниками своєї діяльності, використання сучасних освітніх технологій, форм організації освітнього процесу та підходів до оцінювання навчальних досягнень. Формування та реалізація індивідуальних освітніх траєкторій розвитку учнів (у разі потреби). Організація та самоорганізація безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, створення умов для вдосконалення ними загальних, професійних компетентностей і soft skills (організаційні навички, успішні комунікації, критичне мислення, здатність розв'язувати проблеми, гнучкість тощо). Визначення критеріїв оцінювання діяльності педагогічних працівників з урахуванням відповідних професійних стандартів, зокрема професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти». Визначення процедури оцінювання педагогічної діяльності, механізми та шляхи розроблення і використання шкали такого оцінювання (відповідно до визначених критеріїв оцінювання), проведення внутрішнього моніторингу в закладі освіти, визначення професійних компетентностей або окремих знань, умінь педагогічного працівника, що потребують удосконалення та педагогічної підтримки (за потреби). Створення умов для індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічних працівників. Забезпечення умов для

створення і функціонування професійних спільнот у закладах освіти, ефективної підтримки професійної діяльності новопризначених учителів наставниками. Інноваційна діяльність педагогічних працівників, участь в освітніх проєктах, експертна діяльність педагога. Реалізація педагогіки партнерства. Проведення педагогічної діяльності на засадах академічної доброчесності. Вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників ЗЗСО.

Тема 2.7. Управлінські процеси закладу освіти. Самооцінювання управлінських процесів

Створення системи управління в ЗЗСО. Забезпечення ефективності освітнього й управлінського процесів ЗЗСО (стратегія розвитку, статут, освітня програма, річний план, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, положення про академічну доброчесність (у разі, якщо не є складовою положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани ЗЗСО). Налагодження управлінських та адміністративних процесів у закладі освіти. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм, формування і плекання цінностей в учасників освітнього процесу. Ухвалення ефективних управлінських рішень, що сприяють покращенню якості освітньої діяльності в закладі освіти. Механізми обрання (створення), затвердження освітньої, модельних програм, робочих навчальних планів ЗЗСО. Використання електронного інструментарію НУШ, зокрема конструктора навчальних планів. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників. Організація проведення самооцінювання управлінських процесів у закладі: вимоги, критерії, індикатори та інструментарій для самооцінювання управлінських процесів закладу загальної середньої освіти. Здійснення аналізу рівня розвитку напрямів діяльності закладу освіти та визначення шляхів удосконалення якості освітньої діяльності. Визначення тенденцій розвитку управлінських процесів у ЗЗСО та внесення відповідних коректив до стратегії розвитку закладу, річного плану роботи та інших документів (за потреби).

Тема 2.8. Формування політики дотримання академічної доброчесності

Шляхи формування культури учасників освітнього процесу ЗЗСО щодо дотримання академічної доброчесності. Організаційні заходи щодо дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу. Система та механізми забезпечення академічної доброчесності як важливий компонент внутрішньої системи якості освіти, який стосується всіх учасників освітнього процесу. Формування академічної доброчесності учасників освітнього процесу, спрямоване на недопущення таких явищ, як плагіат, обман, фальсифікація, списування, несправедливе оцінювання тощо. Процедури забезпечення академічної доброчесності, а саме: інформування учасників освітнього процесу про принципи академічної доброчесності, запобігання академічної недоброчесності за допомогою встановлення певних правил в освітньому процесі, реагування на випадки порушення академічної доброчесності тощо. Види академічної відповідальності. Вибір академічної відповідальності відповідно до вчинених порушень учасниками освітнього процесу.

МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗЗСО ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО І БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

(1 кредит ECTS)

Тема 3.1. Кризовий менеджмент в умовах суспільних змін. Створення безпечного освітнього середовища ЗЗСО

Команда антикризового менеджменту. Розподілення ролей. 8 правил антикризового менеджменту в умовах суспільних змін. Вимоги до безпечного освітнього середовища ЗЗСО (забезпечення комфортних і безпечних умов навчання і праці; створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації; формування інклюзивного, розвивального та мотивуючого до навчання освітнього простору), критерії до оцінювання вимог. 10 кроків для створення безпечного освітнього середовища в ЗЗСО. Кодекс безпечного освітнього середовища, його роль у соціальному навчанні та формуванні особистої гідності, безпеки життя та громадянської позиції учасників освітнього процесу ЗЗСО. Алгоритм та етапи створення Кодексу безпечного освітнього середовища, його структурні компоненти. Реалізація і моніторинг виконання положень Кодексу безпечного освітнього середовища. Концепція і план благополуччя та добробуту в ЗЗСО: практична реалізація ідеї. Організація освітнього процесу в умовах воєнного стану. Забезпечення безпеки учасників освітнього процесу – пріоритетне завдання керівника ЗЗСО.

Тема 3.2. Концепція благополуччя та добробуту в ЗЗСО. Упровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній процес

Здійснення директором політики створення і розвитку благополуччя й добробуту в ЗЗСО, що сприяє відчуттю спільноти та відповідальності за розвиток кожної особистості. Структура і зміст концепції благополуччя та добробуту в ЗЗСО. Залучення партнерів для забезпечення благополуччя та добробуту: місцеві громади, спортивні клуби, музичні школи, некомерційні організації тощо. Емоційне, фізичне, психологічне, соціальне благополуччя учасників освітнього процесу. Створення умов для розвитку унікальності та індивідуальності всіх учасників освітнього процесу ЗЗСО. Використання здоров'язбережувальних технологій в освітньому процесі. Активні перерви та відпочинок. Створення позитивного мікроклімату для індивідуального розвитку кожного учасника освітнього процесу. Порядок організації харчування учнів ЗЗСО. Вимоги і норми до харчування різних вікових груп учнів.

Тема 3.3. Розвиток лідерської спільноти закладу освіти. Персональний план розвитку шкільного лідера: практикум

Засади створення лідерської спільноти ЗЗСО. Визнання лідерства та принципів командності як корпоративної цінності та пріоритетів діяльності. Визначення управлінського потенціалу команди, перелік знань, умінь, навичок, професійно важливих особистісних якостей керівника ЗЗСО і членів лідерської спільноти. Забезпечення організаційно-педагогічних умов для ефективної діяльності лідерської спільноти (приміщення, обладнання, матеріально-технічне забезпечення тощо). Визначення структури та функцій лідерської спільноти, розподіл функцій і зон відповідальності між її членами. Формування організаційної культури та позитивного психологічного клімату діяльності лідерської спільноти. Партнерські взаємовідносини керівника із членами лідерської спільноти, запобігання виникненню конфліктних ситуацій. Наявність

системи оцінювання відповідності членів лідерської спільноти сучасним вимогам. Створення умов для професійного й особистісного розвитку кожного члена лідерської спільноти. Сприяння керівника ЗЗСО безперервному професійному розвитку лідерів шляхом організації навчань, тренінгів, «майстер-класів», наставництва з командування та розвитку лідерських якостей. Мотивування до участі лідерів в проєктах, грантах з метою розвитку персоналу та відповідно закладу освіти. Формування й розвиток інформаційної структури лідерської спільноти, способів внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Персональний (індивідуальний) план розвитку шкільного лідера: структура, зміст, індивідуальний підхід до його побудови та реалізації. Персональний план розвитку шкільного лідера як інструмент до самомотивації, саморозвитку і самозростання.

Тема 3.4. Запобігання та протидія мобінгу і булінгу в освітньому середовищі

Поняття мобінгу в освітньому середовищі. Причини, ознаки мобінгу і способи запобігання проявів цькування серед педагогічних працівників. Поняття булінгу в освітньому середовищі та його типові ознаки. Принципи побудови антибулінгової політики закладу загальної середньої освіти. План заходів із протидії булінгу (цькуванню), його структурні елементи, порядок затвердження і оприлюднення. Роль керівника у створенні сприятливих умов для забезпечення освітнього процесу в атмосфері поваги, партнерської взаємодії, взаємодопомоги, взаємопідтримки, формуванні національних, морально-етичних цінностей, що сприяють створенню атмосфери професійного й особистісного зростання учасників освітнього процесу.

Тема 3.5. Дистрибутивне лідерство та формування команди

Забезпечення умов для дистрибутивного лідерства. Засади формування управлінської та шкільної лідерських команд. Лідер як фасилітатор, фасилітація як ключова лідерська функція в умовах Agile-управління. Розподіл завдань щодо функціональних обов'язків, а також щодо особистісних і лідерських якостей. Організація процесу делегування відповідальності та повноважень окремим учасникам освітнього процесу або лідерським спільнотам закладу освіти. Мотивування директором ЗЗСО учасників освітнього процесу до активної участі в ухваленні рішень, здобуванні найкращого практичного лідерського досвіду. Залучення педагогічного, учнівського, батьківського колективів до планування діяльності ЗЗСО. Організація контролю/взаємоконтролю і відповідальності /взаємовідповідальності лідерів за доручені справи. Відкритість і прозорість у звітності перед засновником і учасниками освітнього процесу. Створення і розвиток іміджу сучасного закладу освіти засобами дистрибутивного лідерства. Маркетингові та іміджеві технології розвитку сучасного ЗЗСО. Інноваційний директор школи – лідер управлінських і освітніх процесів у ЗЗСО, ініціатор змін і нововведень, харизматична особистість, здатна до безперервного особистісного і професійного розвитку, яка об'єднує навколо себе творчих і компетентних особистостей, готових до змін, власного розвитку і стратегічного розвитку закладу освіти.

Тема 3.6. Батьки та інші зацікавлені сторони: можливості та виклики щодо формування безпечного освітнього середовища

Організація партнерських взаємовідносин із батьками й особами, що їх замінюють. Дистанційні та очні інтерактивні форми взаємодії. Цифрові застосунки та інформаційно-цифрові технології в організації кібербезпеки учасників освітнього процесу. Анкетування й опитування батьків щодо забезпечення безпеки освітнього середовища ЗЗСО. Форми та принципи ефективного партнерства в організації безпечного освітнього середовища ЗЗСО. Залучення і сприяння до активної участі батьків у діяльності ЗЗСО, зокрема у волонтерстві, проєктах, позакласних і позашкільних заходах у межах громади, України та світу. Забезпечення рівних умов для всіх батьків. Урахування різноманітності та індивідуальності родин учнів. Спільне вироблення правил культури співпраці. Відповідальність директора ЗЗСО за розвиток співпраці. Сучасні виклики у формуванні безпечного освітнього середовища, зокрема в умовах пандемії COVID та в умовах воєнного стану в Україні. Залучення директором ЗЗСО батьків до подолання існуючих викликів.

Тема 3.7. Успішні комунікації керівника ЗЗСО

Розроблення елементів комунікаційної стратегії. Вербальні та невербальні засоби успішних комунікацій. Ознаки та чинники успішного спілкування. Критерії ефективності спілкування. Принципи ефективної партнерської взаємодії керівника ЗЗСО із засновником, представниками громад різних рівнів і учасниками освітнього процесу. Компетентність педагогічного партнерства.

Канали внутрішніх комунікацій; інструменти внутрішніх комунікацій; різновиди ділових бесід; ефективні наради; зворотний зв'язок; конструктивне розв'язування конфліктів і підтримка професійного розвитку персоналу. Антикризові комунікації, оперативна кризова комунікація (повідомлення для батьків, персоналу, місцевої громади); алгоритми інформування в разі загроз.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

Тема 1.1

Визначити ключові виклики впровадження НУШ для конкретного ЗЗСО в умовах децентралізації.

Проаналізувати одну з державних освітніх ініціатив (на вибір) та окреслити управлінські кроки директора щодо її реалізації в закладі.

Здійснити самооцінку готовності закладу освіти до реалізації пріоритетів НУШ.

Тема 1.2

Розробити фрагмент стратегії розвитку ЗЗСО (місія, візія, стратегічні цілі).

Здійснити SWOT-аналіз діяльності закладу освіти.

Укласти фрагмент річного плану роботи ЗЗСО, узгодженого зі стратегією розвитку.

Тема 1.3

Сформулювати місію та візію ЗЗСО з урахуванням принципів НУШ.

Оцінити відповідність освітнього середовища закладу формулі НУШ.

Визначити управлінські рішення для посилення дитиноцентризму в освітньому процесі.

Тема 1.4

Зіставити власні управлінські компетентності з вимогами професійного стандарту.

Скласти індивідуальну картку професійного розвитку керівника.
Ухвалити управлінське рішення в умовах змін.

Тема 1.5

Змодельовати структуру управлінської команди ЗЗСО.
Розробити алгоритм делегування повноважень.
Скласти план упровадження наставництва або супервізії в закладі.

Тема 1.6

Провести аудит цифрових ресурсів ЗЗСО.
Оцінити рівень розвитку ІЦК педагогічних працівників.
Розробити управлінське рішення щодо організації дистанційного або змішаного навчання.

Тема 1.7

Проаналізувати складові шкільної культури власного закладу.
Розробити заходи із посилення автономії ЗЗСО.
Здійснити самооцінку розвитку soft skills керівника.

Тема 2.1

Проаналізувати критерії та індикатори інституційного аудиту.
Запропонувати алгоритм підготовки ЗЗСО до інституційного аудиту.
Опрацювати рекомендації за результатами аудиту закладу освіти.

Тема 2.2

Спроектувати структуру внутрішньої системи якості освіти.
Розробити фрагмент Положення про ВСЗЯО.
Визначити управлінські ризики в розбудові системи якості.

Тема 2.3

Обрати й обґрунтувати вибір моделі самооцінювання для ЗЗСО.
Розробити інструменти збирання даних.
Інтерпретувати результати самооцінювання.

Тема 2.4

Проаналізувати відповідність освітнього середовища Санітарному регламенту.
Оцінити рівень інклюзивності освітнього середовища.
Визначити заходи з удосконалення освітнього простору.

Тема 2.5

Проаналізувати локальну політику оцінювання ЗЗСО.
Навести приклади формувального оцінювання.
Оцінити прозорість процедур оцінювання в ЗЗСО.

Тема 2.6

Визначити критерії оцінювання педагогічної діяльності.
Розробити план підтримки професійного розвитку педагогів.
Проаналізувати стан внутрішнього моніторингу якості викладання.

Тема 2.7

Здійснити самооцінювання управлінських рішень.
Скоригувати стратегію розвитку за результатами самооцінювання.
Оцінити ефективність кадрової політики.

Тема 2.8

Розробити заходи з формування академічної доброчесності в учасників освітнього процесу.
Проаналізувати ситуації порушення академічної доброчесності.

Запропонувати план (заходи, проєкт тощо) з удосконалення внутрішньої політики доброчесності.

Тема 3.1

Розробити алгоритм формування антикризової команди ЗЗСО.

Навести приклад ухвалення управлінських рішень у кризовій ситуації.

Розробити фрагмент Кодексу безпечного освітнього середовища.

Тема 3.2

Проаналізувати рівень благополуччя учасників освітнього процесу.

Розробити заходи з упровадження здоров'язберезувальних технологій.

Скласти план заходів зі створення позитивного мікроклімату.

Тема 3.3

Провести діагностику лідерського потенціалу.

Розробити персональний план розвитку лідерських якостей керівника.

Визначити зони професійного зростання.

Тема 3.4

Розглянути типові ситуації булінгу/мобінгу.

Удосконалити антибулінгову політику ЗЗСО.

Скласти план превентивних заходів.

Тема 3.5

Змодельовати систему дистрибутивного лідерства.

Описати процедуру делегування повноважень у ЗЗСО.

Оцінити імідж закладу освіти.

Тема 3.6

Проаналізувати форми співпраці ЗЗСО з батьками.

Запропонувати варіанти розв'язання конфліктної ситуації із зацікавленими сторонами.

Скласти план партнерської взаємодії.

Тема 3.7

Розробити елементи комунікаційної стратегії ЗЗСО.

Скласти антикризове повідомлення для учасників освітнього процесу.

Здійснити самооцінку комунікативної компетентності керівника.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

Тема 1.1

Сучасні пріоритети державної політики у сфері загальної середньої освіти та їх вплив на управлінську діяльність керівника ЗЗСО.

Роль керівника ЗЗСО в реалізації державної освітньої політики на рівні закладу та громади.

Взаємозв'язок автономії закладу освіти та відповідальності керівника в умовах децентралізації.

Тема 1.4

Ключові нормативно-правові акти, що регламентують діяльність керівника ЗЗСО.

Локальні нормативні акти закладу освіти: види, призначення, порядок розроблення та затвердження.

Правові ризики в управлінській діяльності керівника та шляхи їх попередження.

Тема 1.6

Фінансово-економічна автономія ЗЗСО та її управлінські наслідки для керівника.

Основні джерела фінансування закладу загальної середньої освіти та особливості їх використання.

Роль керівника у плануванні, контролюванні й ефективному використанні фінансових ресурсів.

Прозорість і підзвітність фінансово-господарської діяльності як чинник довіри громади.

Тема 2.3

Управлінські функції керівника щодо забезпечення якості освітнього процесу.

Організація різних форм здобуття освіти та їх управлінський супровід.

Використання результатів внутрішнього оцінювання для вдосконалення освітнього процесу.

Тема 2.8

Нормативні засади створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО.

Компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти та їх управлінське наповнення.

Роль керівника у формуванні культури якості освіти в закладі.

Тема 3.2

Стили управління та їх вплив на ефективність роботи педагогічного колективу.

Розвиток управлінської компетентності керівника в умовах змін і невизначеності.

Лідерська роль керівника у формуванні команди та досягненні стратегічних цілей закладу.

Тема 3.3

Управлінська комунікація як інструмент ефективного керівництва закладом освіти.

Взаємодія керівника ЗЗСО з педагогами, учнями, батьками та засновником.

Партнерство закладу освіти з громадою, органами місцевого самоврядування та іншими інституціями.

Тема 3.4

Самоменеджмент керівника: планування часу, ресурсів та професійної кар'єри.

Профілактика професійного вигорання та управління власною стійкістю до стресу.

Рефлексія управлінської діяльності як інструмент особистісного і професійного зростання.

3.3. Завдання для підсумкового контролю

Розробити та презентувати проєкт (на вибір).

1. Розробити фрагмент Стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти на 3 роки.
2. Розробити проєкт внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗЗСО.
3. Запропонувати комплексну модель управління шкільною культурою та розвитком педагогічної команди.
4. Скласти план впровадження цифрових інструментів управління ЗЗСО.
5. Розробити програму професійного розвитку та мотивації педагогічних працівників закладу освіти.
6. Розробити комунікаційну стратегію взаємодії ЗЗСО з батьківською спільнотою та громадою.

Вимоги до оформлення та представлення проєкту:

- форма представлення: мультимедійна презентація, текстовий документ, інфографіка – за вибором слухачів;
- критерії оцінювання: актуальність і практична значущість для ЗЗСО; логіка проєкту, обґрунтованість управлінських рішень; оформлення та презентування – 6 бали.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
3. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
4. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затверджений наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
5. Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (затверджено наказом МОН України 16.09.2022 № 817). URL: https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-novopriznachenih-kerivnikiv-direktoriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti?_cf_chl_tk=dq.p5zSryD16eiI7NwwV6cup8f.3TRk6x3CGbhGpSRE-1769964536-1.0.1.1-kNEb3yjCxsib_1PTcwZQa.DycpYH63UWlcqh.Q_TzI0
6. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

Основна література

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
2. Буняк Н. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
3. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монограф. Харків: Основа, 2019. 144 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c09c7f9-ab3f-42b6-977f-4d714ccd7a02/content>
4. Громовий В. В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти. Київ, 2019. 86 с.

5. Доброчесність та етика: навч. посіб. для лекторів. Відень, 2021. 72 с. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Teaching_Guide_final_UKR.pdf
6. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 194 с.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ : Гельветика, 2023. 334 с.
8. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монограф. Харків : Основа, 2019. 128 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

Додаткова література

1. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. та ін. Менеджмент персоналу: практичний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022.
2. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: перспективи впровадження в практику вітчизняних організацій. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 146–156. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156>
3. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти : навч.-метод. посіб. Київ : Пед. думка, 2020. 230 с.
4. Мармаза О. І. Нові фактори ефективності та інноваційні методи управління. *Innovative Approaches in Modern Science and Technology*: Collection of Scientific Papers «International Scientific Unity» with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. 2025. Lisbon, Portugal. 336 p. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf.
5. Мармаза О. І. Програма розвитку як дорожня карта стратегії закладу освіти. *Джерело педагогічних інновацій. Управління закладом освіти в реаліях сьогодення*. Випуск № 4 (48). Харків : Харківська академія неперервної освіти. 2024. С. 7-11.
6. Онищенко В., Литвиненко Л., Литвиненко С. Управління інноваціями. Київ : Кондор, 2022. 284 с.
7. Пищик О. В. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 224–231. DOI: 10.32405/2411-1317-2024-2-224-231. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/763> (дата звернення: 18.11.2025).
8. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.