

**КОМУНАЛЬНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
«КИЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ
ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ»**



**ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації директорів, заступників
директорів закладів загальної середньої освіти
«Управління якістю освіти в Новій українській школі»**

Пояснювальна записка

Програма розроблена відповідно до сучасних викликів суспільства й освіти. Актуальність розроблення та впровадження програми зумовлена швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, цифровізації, поступовим переходом до децентралізації суспільства. Сучасний керівник закладу освіти має бути готовим до управління закладом освіти на засадах сучасної теорії менеджменту, організації освітнього процесу за державними освітніми стандартами в контексті реформування системи освіти.

Програму розроблено з урахуванням положень: законів України "Про освіту", "Про повну загальну середню освіту", постанов Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 року N 1187 "Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності", від 14 грудня 2016 року N 988-р "Про затвердження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року", від 21 серпня 2019 року N 800 "Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників", наказу Міністерства розвитку економіки України від 17 вересня 2021 року N 568-21 "Про затвердження професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти", інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладів освіти та з урахуванням європейського вектора розвитку освіти України, стратегії реформування галузі освіти в Україні, новітніх зарубіжних і вітчизняних наукових розробок, кращих практик у галузі менеджменту освіти та професійного розвитку педагогів, керівних кадрів і навчально-допоміжного персоналу в галузі освіти.

Програма розроблена на основі принципів системного, діяльнісного, особистісного, компетентнісного, андрагогічного й культурологічного підходів, а також принципів технологічності й варіативності.

Очікувані результати навчання відображені в загальних характеристиках і конкретизовані в кожному модулі, відповідають Професійному стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти.

Програма складається з модулів, що відповідають професійним компетентностям керівника закладу загальної середньої освіти, визначених Професійним стандартом керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. Кожен модуль передбачає теоретичну та практичну складові, а також самостійну роботу слухачів. Теоретична складова програми реалізується у формі інтерактивних лекцій/відеолекцій, вебінарів, відсоконференцій тощо. Практична складова - у формі навчальних тренінгів, практикумів, майстер-класів тощо.

Мета освітньої програми: забезпечення неперервного професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти (далі - ЗЗСО) відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування

загальної середньої освіти "Нова українська школа", схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 N 988-р.

Основні завдання Програми:

- забезпечити розвиток ціннісного ставлення керівників закладів освіти до управлінської діяльності в умовах соціальних та освітніх змін;
- поглибити й розширити знання керівників закладів загальної середньої освіти з теорії і практики сучасного освітнього менеджменту, що забезпечує якісні зміни в організації освітньої діяльності та створює передумови для інноваційних перетворень у сучасній шкільній системі;
- удосконалити вміння керівників із ефективного управління закладом загальної середньої освіти відповідно до основних напрямів державної політики, її європейського вектора розвитку;
- забезпечити розвиток загальних і професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти;
- активізувати розвиток значущих професійних якостей керівників закладів загальної середньої освіти, їх мотивацію до професійного самовдосконалення

ПЕРЕЛІК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Удосконалення раніше набутих та/або набуття нових компетентностей за професійним стандартом "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти" у межах професійної діяльності або галузі знань.

Формування та розвиток загальних компетентностей:

Громадянської, через здатність діяти відповідально й свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини та громадянина; реалізувати свої права й обов'язки; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність сталого розвитку.

Соціальної, через здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня.

Культурної, здатність виявляти повагу та цінувати українську національну культуру, багатоманітність і мультикультурність у суспільстві; здатність до вираження національної культурної ідентичності, творчого самовираження.

Лідерської, здатність до прийняття ефективних рішень у професійній діяльності та відповідального ставлення до обов'язків, мотивування людей до досягнення спільної мети.

Підприємницької, через здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем, ініціативності та підприємливості.

Формування та розвиток **професійних компетентностей** учителя до виконання трудових функцій:

Мовно-комунікативної, через здатність забезпечувати здобуття освіти державною та іноземними мовами; здатність забезпечувати (за потреби) здобуття учнями освіти з урахуванням особливостей мовного середовища в

закладі освіти; здатність забезпечувати навчання учнів іноземної мови в професійному колі (для вчителів і викладачів іноземної мови, а також учителів, які здійснюють освітній процес (викладають навчальні предмети) іноземними мовами, здатність формувати й розвивати мовно-комунікативні уміння й навички учнів.

Предметно-методичної, через здатність моделювати зміст навчання відповідно до обов'язкових результатів навчання учнів; формувати та розвивати в учнів ключові компетентності та уміння, спільні для всіх компетентностей; здійснювати інтегроване навчання; добирати й використовувати сучасні та ефективні методики й технології навчання, виховання та розвитку учнів; розвивати в учнів або/і студентів (відповідно до рівня освіти, який здобувається) критичне мислення; здійснювати оцінювання та моніторинг результатів навчання в учнів на засадах компетентнісного підходу; формувати ціннісні ставлення в учнів.

Інформаційно-цифрової, через здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в професійній діяльності; ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) освітні ресурси; використовувати цифрові технології в освітньому процесі (відповідно до рівня освіти, який надається).

Психологічної, через здатність визначати і враховувати в освітньому процесі вікові та інші індивідуальні особливості учнів; використовувати стратегії роботи з учнями, які сприяють розвитку їхньої позитивної самооцінки, я-ідентичності; формувати мотивацію учнів та організовувати їхню пізнавальну діяльність.

Емоційно-стичної, через здатність усвідомлювати особисті відчуття, почуття та емоції, потреби, керувати власними емоційними станами; конструктивно та безпечно взаємодіяти з усіма суб'єктами освітнього процесу; усвідомлювати та поціновувати взаємозалежність людей і систем у сучасному глобалізованому світі.

Компетентність педагогічного партнерства, через здатність до суб'єкт-суб'єктної (рівноправної та особистісно зорієнтованої) взаємодії з учнями в освітньому процесі; залучати батьків до освітнього процесу на засадах партнерства; працювати в команді із залученими фахівцями, асистентами вчителя/викладача для надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами.

Інклюзивної, через здатність створювати умови, що забезпечують функціонування інклюзивного освітнього середовища; до педагогічної підтримки осіб з особливими освітніми потребами; забезпечувати в освітньому середовищі сприятливі умови для кожного з урахуванням його індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів.

Здоров'язбережувальної, через здатність організовувати безпечне освітнє середовище, використовувати здоров'язбережувальні технології під час освітнього процесу; здійснювати профілактично-просвітницьку роботу з учнями та іншими учасниками освітнього процесу щодо безпеки

життєдіяльності, санітарії та гігієни; здатність формувати в учнів культуру здорового та безпечного життя; зберігати особисте, фізичне та психічне здоров'я під час професійної діяльності; надавати домедичну допомогу суб'єктам освітнього процесу.

Проектувальної, через здатність проектувати осередки навчання і виховання учнів.

Прогностичної, через здатність прогнозувати результати освітнього процесу; планувати освітній процес.

Організаційної, через здатність організовувати процес навчання, виховання і розвитку учнів; організовувати різні види і форми навчальної та пізнавальної діяльності учнів.

Оцінювально-аналітичної, через здатність аналізувати результати навчання учнів; забезпечувати процес самооцінювання та взаємооцінювання результатів навчання учнів.

Інноваційної, через здатність застосовувати наукові методи пізнання в освітньому процесі; використовувати інновації в професійній діяльності; застосовувати інноваційні підходи до розв'язання проблем у педагогічній діяльності.

Компетентності навчання впродовж життя, через здатність визначати умови та ресурси професійного розвитку впродовж життя; взаємодіяти з іншими вчителями на засадах партнерства та підтримки (у рамках наставництва, супервізій тощо).

Освітня програма

підвищення кваліфікації директорів, заступників директорів закладів загальної середньої освіти

Розробники освітньої програми	Олена Часнікова , проректор Комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів», Інна Маніленко , викладач кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти Комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів»
Найменування освітньої програми	Освітня програма підвищення кваліфікації директорів, заступників директорів закладів загальної середньої освіти «Управління якістю освіти в Новій українській школі»
Мета програми	Удосконалити методичний та практичний рівні професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти відповідно до державної політики у галузі освіти та забезпечення якості освіти, удосконалити теоретичний і

	практичний рівні професійної компетентності директорів, заступників директорів закладів загальної середньої освіти з урахуванням основних напрямів запитів громадянського суспільства, освітніх потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення якості освіти
Цільова аудиторія	директори, заступники директорів закладів загальної середньої освіти
Обсяг програми	120 годин (4 кредити ECTS)

Зміст програми

№ з/п	Назва та зміст навчального модуля	Всього годин	Аудиторні			Самостійна робота
			Лекції	Семінари	Практичні	
Модуль I. Філософія освіти XXI століття		8	8	—	—	8
1.1.	Національна ідентичність в історичному вимірі	4	4	—	—	4
1.2.	Соціальні медіа як інструмент PR в освіті	2	2	—	—	2
1.3.	Феномен українського мистецтва в діалозі культур сучасного світу	2	2	—	—	2
Модуль II. Професійний розвиток педагогічних працівників в умовах реформування освіти		26	—	—	26	14
2.1.	Професійний стандарт: ключові і професійні компетентності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти освіти	2	—	—	2	2
2.2.	Особистісно-професійний імідж сучасного керівника	2	—	—	2	2
2.3.	Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти: крок за кроком	2	—	—	2	2
2.4.	Інституційний аудит як новий механізм для оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти.	2	—	—	2	2
2.5.	Сучасні правові аспекти безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.	2	—	—	2	—
2.6.	Упровадження здоров’язбережувальних технологій у практику роботи закладу освіти	4	—	—	4	—

Спецкурс «Інклюзивна освіта: теорія і практика»		6	—	—	6	4
Спецкурс «Безпечне освітнє середовище в закладі освіти»		6	—	—	6	2
Модуль III. Професійна діяльність педагогічних працівників в умовах закладу загальної середньої освіти освіти		30	—	—	30	20
Інваріантна частина		26	—	—	26	20
3.1.	Освітній простір закладу освіти	2	—	—	2	2
3.2.	Планування роботи закладу освіти: сучасні аспекти	2	—	—	2	2
3.3.	Сучасні методи збору інформації ЗЗСО.	2	—	—	2	2
3.4.	Система оцінювання результатів навчання здобувачів освіти.	2	—	—	2	2
3.5.	Діяльнісний підхід в управлінській діяльності	2	—	—	2	2
3.6.	Педагогічне партнерство закладу освіти та сім'ї як передумова розвитку особистості та успішного навчання учнів.	2	—	—	2	2
3.7.	Організація різних форм здобуття освіти в умовах воєнного стану	2	—	—	2	2
3.8.	Документування управлінської інформації : нові вимоги та стандарти.	2	—	—	2	2
3.9.	Практики соціально-емоційного та етичного навчання з формування м'яких навичок	2	—	—	2	2
3.10	Особистісний саморозвиток педагога в умовах реформаційних процесів в освіті	2	—	—	2	—
3.11	Профільна освіта: реалізація в Новій українській школі	2	—	—	2	2
Варіативна частина		4	—	—	4	8
3.12	Психолого-педагогічна підтримка батьків в умовах надзвичайної ситуації: практичні дії та підтримка	4	—	—	4	—
3.13	Розвиток громадянських компетентностей у закладі освіти	4	—	—	4	—
3.14	Профілактика Інтернет- та гаджетозалежності у дітей та підлітків	2	—	—	2	—
3.15	Кабінет безпеки: компетентнісний потенціал й організація освітнього процесу	4	—	—	4	—
Модуль IV. Діагностико-аналітичний модуль		8	2	—	6	—
4.1.	Настановче заняття. Вхідне діагностування	2	2	—	—	—
4.2.	Тематична дискусія «Управління якістю освіти в Новій українській школі»	4	—	—	4	—
4.3.	Вихідне діагностування	2	—	—	2	—

Обсяг (тривалість), що встановлюється в годинах та/або кредитах ЄКТС	72 год / 2,4 ЄКТС
Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться	Загальні компетентності: 3К.01, 3К.02, 3К.03, 3К.05. Професійні компетентності: А1 Прогностична (А1.1); А2 Організаційна (А2.1, А2.3, А2.4); А3 Оцінювально-аналітична (А3.2); А.4 Предметно-методична (А4.1); Б1 Здоров'язбережувальна (Б1.2); В1 Психо-емоційна (В1.1, В1.2); В2 Педагогічне партнерство (В2.1, В2.2, В2.3); В3 Морально-етична (В3.1); Г1 Здатність до навчання впродовж життя (Г1.1, Г1.2); Г2 Інформаційно-комунікаційна (Г2.1, Г2.2, Г2.3).
Строки виконання програми	Календарний рік
Документ, що видається за результатами підвищення кваліфікації	Свідоцтво про підвищення кваліфікації
Забезпечення розміщення освітньої програми на сайті	сайт: https://www.kristti.com.ua/

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ І Філософія освіти ХХІ століття

Основні нормативно-правові акти у сфері освіти, особливості застосування їх в управлінні закладом освіти. Нормативно-правові акти в умовах нових викликів: пандемія, військовий стан тощо. Методи й інструменти аналізу і синтезу інформації в галузі освіти. Нормативні акти органів місцевого врядування. Взаємодія органів місцевого самоврядування із закладом освіти: особливості підпорядкування.

Очікувані результати:

Керівник знає:

- Нормативно-правове забезпечення освітньої галузі.
- Методи й інструменти аналізу і синтезу інформації в галузі освіти.

Керівник уміє:

- Здійснювати управлінську діяльність згідно з вимогами нормативно-правових актів, а також забезпечувати та контролювати їх виконання працівниками закладу, зокрема в частині організації освітнього процесу державною мовою.
- Виокремлювати головне і другорядне в роботі з інформацією, ознайомлювати педагогічних працівників із важливою інформацією щодо нормативно-правового забезпечення освітньої галузі.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку системного та критичного мислення, аналізу й синтезу інформації в галузі освіти.

Види документації в закладі освіти. Вимоги щодо ведення документування, номенклатури справ. Реалізація управління закладом освіти через розробку документів на основі типових. Внутрішній документообіг. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Електронний документообіг. Цифрові ресурси менеджменту документів.

Очікувані результати:

Керівник знає:

- Види документації в закладі освіти.
- Вимоги щодо ведення документування, номенклатури справ.
- Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Керівник вміє:

- Формувати накази, розпорядження для виконання працівниками закладу освіти, створювати систему збору і накопичення необхідної для номенклатури справ інформації.
- Здійснювати організаційні заходи щодо документування управлінської інформації, контролювати дотримання вимог щодо порядку ведення документування.
- Розробити разом із виборним органом первинної профспілкової організації (за наявності) правила внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти.
- Використовувати електронні (цифрові) технології для планування, ведення документації, здійснення контролю, аналізу, інтерпретації інформації про забезпечення освітнього процесу.

Керівник має ціннісні ставлення до: прогнозування розвитку закладу через постановку стратегічних та операційних цілей.

МОДУЛЬ II Професійний розвиток педагогічних працівників в умовах реформування освіти

Сучасні методики аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SW та SNW-підходи до аналізу сильних і слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища закладів загальної середньої освіти.

Формулювання стратегічної мети, місії та візії закладу на основі сучасних методик аналізу стану функціонування та розвитку закладу освіти.

Методологія побудови стратегії розвитку закладу освіти на основі стратегічної мети, візії та місії закладу. Моделювання стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку закладу.

Методики організації та проведення опитування, анкетування, бесіди, інтерв'ювання респондентів із числа широкої громадськості для вироблення і коригування стратегії (у т. ч. візії, місії) розвитку закладу.

Очікувані результати:

Керівник знає:

- Сучасні методики аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SW та SNW-підходи до аналізу сильних і слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища закладів загальної середньої освіти.
- Методологію побудови стратегії розвитку закладу освіти на основі стратегічної мети, візії та місії закладу.
- Методики організації опитування, анкетування, бесід, інтерв'ювання респондентів із числа широкої громадськості для вироблення і коригування стратегії (у т. ч. візії, місії) розвитку закладу.

Керівник уміє:

- На основі сучасних методик аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти, формулювати стратегічну мету, місію і візію закладу, вносити в них зміни (за потреби).
- Моделювання стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку закладу.

- Забезпечувати проведення опитування, анкетування, бесід, інтерв'ювання широкого кола представників громади для вироблення і коригування стратегії (у т. ч. місії, візії) розвитку закладу.

Керівник має ціннісні ставлення до: стратегічного прогнозування розвитку закладу освіти; ролі всіх зацікавлених осіб у розвитку закладу освіти та врахування їхніх потреб.

Нормативні й організаційні засади впровадження автономії закладів освіти. Види автономій (організаційна, академічна, кадрова, фінансова), їх компоненти, ознаки та індикатори ефективності. Моделювання системи автономізації закладу освіти. Інституційні моделі створення автономної школи.

Очікувані результати:

Керівник знає:

- Засади автономії закладу освіти. Види автономій.

Керівник уміє:

- Забезпечувати автономію закладу освіти, зокрема організаційної, академічної, кадрової, фінансової тощо. Моделює систему автономізації закладу освіти.

Керівник має ціннісні ставлення до: автономізації діяльності закладу освіти; забезпечення академічної, фінансової, організаційної та кадрової автономії.

Шляхи й методи залучення матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань закладу освіти. Цільові соціальні проекти, інвестиції, благодійні внески тощо. Ефективні шляхи й методи залучення матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань закладу освіти.

Технології ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів. Класифікація фінансових ресурсів. Основні концепції управління фінансовими ресурсами установи. Раціональне й ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Вимоги до створення і затвердження кошторисів, планування використання бюджетних коштів. Плани використання бюджетних коштів. Документи з питань фінансово-господарської та іншої діяльності закладу освіти. Ведення бухгалтерського обліку та звітності (у разі, якщо він здійснюється самостійно закладом освіти) відповідно до законодавства.

Ведення тендерних процедур. Порядок закупівель.

Очікувані результати:

Керівник знає:

- Шляхи й методи залучення матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань закладу освіти. Цільові соціальні проекти, інвестиції, благодійні внески, грантові проекти тощо. Порядок тендерних процедур і закупівель.
- Технології ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів. Класифікація фінансових ресурсів. Основні концепції управління фінансовими ресурсами установи.
- Вимоги до створення і затвердження кошторисів, планування використання бюджетних коштів.

Керівник уміє:

- Використовувати ефективні шляхи та методи залучення матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань закладу освіти.
- Раціонально й ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси. Здійснювати тендерні процедури та закупівлі.
- Затверджувати кошториси, плани використання бюджетних коштів.
- Укладати й підписувати документи з питань фінансово-господарської та іншої діяльності закладу освіти.
- Організовувати ведення бухгалтерського обліку та звітності (у разі, якщо він здійснюється самостійно закладом освіти) відповідно до законодавства.

Керівник має ціннісні ставлення до: раціонального й ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів; ініціювання та реалізації соціальних, інвестиційних, грантових проектів.

Управління змінами, підходи до стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень. Креативний підхід до вирішення стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень .

Чинники, що сприяють змінам і перешкоджають їм. Стратегії, що зменшують опір змінам серед персоналу й інших стейкхолдерів, їх використання і моделювання. Методи подолання опору змінам (інформування і спілкування, участь та зацікавленість, допомога й підтримка, переговори та угоди, маніпуляції й кооптації, явний і неявний примус).

Очікувані результати:

Керівник знає:

- Управління змінами, підходи до стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень.
- Чинники, що сприяють змінам і перешкоджають їм.
- Стратегії, що зменшують опір змінам серед персоналу й інших стейкхолдерів. Методи подолання опору змінам (інформування й спілкування, участь і зацікавленість, допомога та підтримка, переговори й угоди, маніпуляції і кооптації, явний та неявний примус). Групова динаміка (етапи, види груп і групові ролі).

Керівник уміє:

- Управляти змінами, креативно підходити до вирішення стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень.
- Використовувати і моделювати стратегії, що зменшують опір змінам серед персоналу та інших стейкхолдерів.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку інноваційності, гнучкості мислення, креативності; управління змінами та побудови стратегії подолання опору; дипломатичності й конструктивної комунікації.

Види (попередній, поточний, періодичний, підсумковий; взаємоконтроль, самоконтроль) і форми (індивідуальна, фронтальна і групова) контролю. Основні засади рефлексії управлінської діяльності. Індикатори та критерії ефективності управлінської діяльності.

Види управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Технології прийняття та ухвалення управлінських рішень ("Управління за результатами"; "Управління на базі потреб та інтересів"; "Управління шляхом постійних перевірок і вказівок"; "Управління у виняткових випадках"; "Управління на базі штучного інтелекту", "Управління на базі активізації діяльності персоналу") з урахуванням існуючих альтернатив і ризиків.

Рівні залучення інших стейкхолдерів до процесів прийняття рішень (консенсус, делегування тощо). Колегіальні органи управління в закладі освіти: педагогічна рада, загальні збори (конференція) колективу закладу освіти. Введення в дію рішень колегіальних органів управління ЗЗСО. Оптимальний рівень залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, його забезпечення

Очікувані результати:

Керівник знає:

- Види рішень. Технології прийняття та ухвалення управлінських рішень (технології: "Управління за результатами"; "Управління на базі потреб та інтересів"; "Управління шляхом постійних перевірок і вказівок";

"Управління у виняткових випадках"; "Управління на базі штучного інтелекту", "Управління на базі активізації діяльності персоналу").
Управління на основі врахування та прогнозування ризиків.

- Рівні залучення інших стейкхолдерів до процесів прийняття рішень (консенсус, делегування тощо).
- Колегіальні органи управління в закладі освіти: педагогічна рада, загальні збори (конференція) колективу закладу освіти - вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти.
- Види (попередній, поточний, періодичний, підсумковий; взаємоконтроль, самоконтроль) і форми (індивідуальна, фронтальна і групова) контролю. Основні засади рефлексії управлінської діяльності.

Керівник уміє:

- Приймати й ухвалювати управлінські рішення, ураховуючи існуючі альтернативи і ризики.
- Визначати оптимальний рівень залучення інших до процесу прийняття рішень та забезпечувати його.
- Вводити в дію рішення колегіальних органів управління ЗЗСО.
- Використовувати різні види і форми контролю залежно від його мети. Оцінювати ефективність управлінської діяльності.

Керівник має ціннісні ставлення до: прийняття управлінських рішень на основі аналізу альтернатив і ризиків; урахування ролі колегіальних органів управління; рефлексії управлінської діяльності.

МОДУЛЬ III Професійна діяльність педагогічних працівників в умовах закладу загальної середньої освіти освіти

Кадрова політика закладу освіти. Критерії вимірювання ефективності кадрової політики. Обмеження кадрової політики. Упровадження кадрової автономії.

Категорії управлінських рішень із кадрових питань. Прийняття, звільнення, переведення працівників закладу освіти. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у закладі освіти. Особливості укладання угод/договорів/контрактів із працівниками.

Документи, що регулюють кадрові процеси. Формування та затвердження штатного розпису закладу освіти.

Трансформація колективу в команду. Етапи розвитку команди. Роль керівника ЗЗСО у формуванні команди. Фахові команди в закладі освіти.

Вимоги до організації оцінювання діяльності персоналу закладу освіти та її результату. Порядок проведення атестації і засади сертифікації педагогічних працівників

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Горішна О. М. (2021). Алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти / О. М. Горішна // Імідж сучасного педагога. - 2021. - N 2 (197), 5 - 11. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2\(197\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2(197)-5-11).
2. Карамушка Л. М., Клокар Н. І., Філь. О. І. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. / Навчально-методичний посібник. // Біла Церква: КОПОПК, 2008. 64 с.
3. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти / Н. В. Любченко // Імідж сучасного педагога. - 2020. - N 6 (195). - С. 26 - 32. - URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6\(195\)-26-32](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6(195)-26-32)
4. Менеджмент та маркетинг в сучасних освітніх організаціях: колект. навч. посіб. / Авт. колектив: за ред. З. В. Рябової. - Київ: НАПН України, Ун-т менедж. освіти, 2021. - 273 с.
5. Михасюк О. К. Маркетингова складова системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти / О. К. Михасюк // VIRTUS. - 2020. - С. 109.
6. Новгородська Ю. Г. Маркетингові технології як засіб ефективного управління закладом освіти / Ю. Г. Новгородська // In: The 7th International scientific and practical conference "World science: problems, prospects and innovations" (March 24-26, 2021). Perfect Publishing, Toronto, Canada. - 2021. - С. 592 - 601.
7. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади / О. Кириленко, Б. Малиняк, В. Письменний, В. Русін // Асоціація міст України. - К., ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. - 396 с.
8. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти / Б. М. Ренькас // Народна освіта. - 2020. - N 2 (41). - URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248.
9. Навчально-методичний збірник-тренажер з питань вивчення законодавства України у сфері загальної середньої освіти для керівників та педагогічних працівників закладів освіти, працівників органів управління освітою та методичних установ, а також усіх, хто цікавиться питаннями нормативно-правового забезпечення системи освіти. Упорядники: Моравська Н. С., Ящишин І. В., Музика М. С., Ручаковський А. М.: управління Державної служби якості освіти у Тернопільській області. - 2020.

10. Луначек В. Нова українська школа: практична реалізація / В. Луначек [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://osvita.ua/school/reform/53666/>.
11. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. - Х.: "Основа", 2007. - 448 с. - (Серія "Адміністратору школи").
12. Ільїна О. Навчальний рік: основні накази / О. Ільїна, О. Терехова. - К.: Редакції газет з управління освітою, 2013. - 128 с. - (Бібліотека "Шкільного світу").