



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

16 09 2022р.

м. Київ

№ 817

Про затвердження типової програми
підвищення кваліфікації новопризначених
керівників (директорів) закладів загальної
середньої освіти

Відповідно до абзацу п'ятнадцятого пункту 10 Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800 (із змінами), підпункту 47 пункту 4 Положення про Міністерство освіти і науки України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 року № 630 (із змінами),

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити типову програму підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (далі - Типова програма), що додається.

2. Директорату дошкільної, шкільної, позашкільної та інклюзивної освіти (Єресько О.) забезпечити оприлюднення Типової програми на офіційному вебсайті Міністерства освіти і науки України.

3. Рекомендувати закладам післядипломної педагогічної освіти розробляти програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників на основі Типової програми.

4. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра Рогову В.

Т. в. о. Міністра

Олексій ШКУРАТОВ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

16 09 2022 року № 817

**ТИПОВА ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
НОВОПРИЗНАЧЕНИХ КЕРІВНИКІВ
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Розробник: Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти».

Автори програми:

Ірина Андрощук, доктор педагогічних наук, професор, відмінник освіти України, освітній експерт ДСЯО України, супервізор, освітній коуч.

Наталія Клокар, старший науковий співробітник відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», доктор педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, освітній експерт ДСЯО України, супервізор.

Ігор Смагін, директор КЗ «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради, доктор педагогічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, член Консультативної ради з питань освіти при Президентові України, співзасновник ГО «Освітнянська самооборона».

Цільова група: новопризначені керівники (директори та їх заступники) закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), фахівці інших галузей.

Обсяг: 90 год. (3 кредити ECTS)

Форма підвищення кваліфікації: змішана (очна/очно-дистанційна/дистанційна).

Пояснювальна записка

Типову програму підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти (далі – Типова програма) розроблено з урахуванням соціокультурних та політико-економічних обставин розвитку України, європейського вектору розвитку освіти держави, стратегії реформування загальної середньої освіти, концепції Нової української школи (далі НУШ), новітніх наукових розробок і кращих практик у галузі менеджменту освіти, андрагогіки на основі чинного законодавства і діючих нормативних документів. Відповідно до частини четвертої статті 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу загальної середньої освіти (крім приватного закладу) зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин.

Типова програма є результатом активної взаємодії суб'єктів державного управління освітою і українсько-фінського проекту «Фінська підтримка реформи української школи» («Навчаємось разом»).

Процес децентралізації влади актуалізує проблему кадрового забезпечення, готового до змін. Важливим аспектом є формування партнерської взаємодії керівників муніципальних служб і закладів освіти щодо використання сучасних технологій управління з метою забезпечення якості освіти і відповідно життя громадян. Успішне вирішення проблеми забезпечення доступності та якості освіти в мешканців громад є у прямій залежності від рівня сформованості загальних і професійних компетентностей директорів закладів загальної середньої освіти (далі ЗЗСО), що відповідають професійному стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (далі Професійний стандарт керівника). У зв'язку з цим актуалізується проблема розвитку професійних компетентностей новопризначених директорів/заступників директорів шкіл. Директор Нової української школи має вільно орієнтуватись у багатоманітності сучасних управлінських трендів, вивчати й успішно використовувати досягнення науки, ідей кращих вітчизняних, європейських й світових освітянських практик, організовувати творчу діяльність учасників освітнього процесу закладу освіти задля забезпечення якості освіти, формування ціннісних орієнтирів здобувачів освіти. Управлінські компетентності керівника Нової української школи, з погляду сучасної наукової думки, мають ключові, як основу будь-якої професійної діяльності, та інноваційні складові, що, поряд з професійними знаннями (педагогіка, психологія), передбачає усвідомлення та сприйняття нової філософії освіти, компетентнісне застосування освітнього менеджменту з урахуванням важливості ціннісного компоненту.

Типова програма містить три модулі, зміст яких зорієнтований на розвиток професійних компетентностей новопризначеного керівника закладу загальної середньої освіти, визначених Професійним стандартом керівника. Кожен модуль передбачає теоретичну та практичну складові, а також самостійну роботу слухачів. Теоретична складова Типової програми реалізується у формі інтерактивних лекцій/відеолекцій, вебінарів, відеоконференцій тощо. Практична складова – у формі навчальних тренінгів, практикумів, майстер-класів тощо. Після завершення навчання за кожним модулем передбачається тестування.

На основі Типової програми суб'єкти підвищення кваліфікації можуть розробляти програми підвищення кваліфікації новопризначених директорів/заступників директорів ЗЗСО. Обсяг підвищення кваліфікації за окремими модулями є орієнтовним і може бути змінений суб'єктом підвищення кваліфікації з урахуванням індивідуальних запитів і потреб слухачів курсів підвищення кваліфікації, зокрема, кількість годин за видами діяльності.

Мета – 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:

- ознайомити слухачів із концептуальними засадами реформування загальної середньої освіти на засадах побудови НУШ;

- формувати готовність ефективного застосування в практичній діяльності директора ЗЗСО Професійного стандарту керівника;
- навчити самостійно проєктувати стратегію розвитку сучасного ЗЗСО, здійснювати її покрокову реалізацію, забезпечувати ефективне планування роботи ЗЗСО;
- розвивати інформаційно-цифрову компетентність керівника ЗЗСО в управлінській та освітній діяльності;
- розвивати організаційну, управлінську культуру директора ЗЗСО в умовах автономії та кризових суспільних змін;
- розвивати готовність до формування і плекання цінностей, забезпечення добробуту учасників освітнього процесу ЗЗСО;
- розвивати здатність застосовувати на практиці ефективні стратегії формування команди, відповідального та ефективного лідерства, наставництва, супервізії;
- навчати проєктувати персональний план розвитку шкільного лідера;
- формувати компетентності ефективного планування і розбудови внутрішньої системи забезпечення якості в ЗЗСО;
- мотивувати до безперервного професійного розвитку керівника ЗЗСО;
- формувати компетентності створення і розвитку лідерської професійної спільноти;
- формувати і розвивати навички дистрибутивного лідерства;
- ознайомити із методами і шляхами ефективної партнерської взаємодії із засновниками, учасниками освітнього процесу;
- формувати готовність до створення моделі школи підприємництва – моделі навчання на основі проєктів.

Напрями: основи менеджменту в освіті, основи андрагогіки.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

1. Розвиток загальних компетентностей: ЗК.01 громадянська, ЗК.02 соціальна, ЗК.03 культурна, ЗК.04 когнітивна та ЗК.05 підприємницька.
2. Формування та розвиток професійних компетентностей новопризначених керівника 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 зовнішньої системи забезпечення якості, В1 лідерська, В2 емоційно-етична, В3 педагогічного, соціального та мережевого партнерства, Г1 здоров'язбережувальна, Г2 інклюзивна, Г3 проєктувальна, Д1 інноваційна, Д2 здатність до навчання впродовж життя, Д3 інформаційно-цифрова.

Очікувані результати навчання відображені в загальних характеристиках і конкретизовані в кожному модулі, відповідають Професійному стандарту

керівника та передбачають підготовку новопризначених керівників ЗЗСО до виконання таких трудових функцій:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії;
- організація безпечного і здорового освітнього середовища;
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

Матеріально-технічне забезпечення: комп'ютерна техніка, офісне програмне забезпечення, LMS, швидкісний Інтернет тощо.

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. НОВІ РОЛІ ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВИТИ 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 і управління освітою. Нові державні ініціативи у 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 проблемами; 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 у 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 і 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 закладу загальної середньої освіти

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 управління у контексті нового професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»

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

Професійний стандарт керівника: структура, загальні компетентності, характеристика трудових функцій керівника як відповідь на соціально-економічні та суспільно-політичні зміни у державі, європейський вектор розвитку освіти України, орієнтацію на ключові компетентності особистості і професії ХХІ 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, впровадження педагогіки партнерства, професійний розвиток умотивованого вчителя, побудова освітнього процесу на засадах дитиноцентризму, формування і розвиток цінностей, автономія школи, демократизація суспільства і 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. Як стати керівником вищого класу: формування команди, відповідальне та 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 та 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 у педагогічній інтернатурі.

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

Тема 1.6. Інформаційно-цифрова компетентність керівника закладу загальної середньої освіти. Організація та забезпечення дистанційного та змішаного навчання

Цифрове суспільство і трансформація освіти. Інформаційно-цифрова компетентність (ІЦК) як складова професійного стандарту керівника: впевнене та критичне застосування ІТ, інформаційна й медіа-грамотність, алгоритмічне мислення, робота з базами даних, навички безпеки в Інтернеті та кібербезпеки, розуміння етики роботи з інформацією, здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в управлінській діяльності; здатність забезпечувати ефективне використання наявних та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські та освітні ресурси; здатність керувати процесами створення безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання (Digital Skills). Забезпечення використання цифрового інструментарію в умовах нових викликів (пандемії, природних, техногенних тощо) за різними формами організації освітнього процесу: очне навчання, очно-дистанційне, дистанційне, онлайн, змішане. Використання

навчальних ЕОР, навчально-методичних ЕОР, навчально-практичних ЕОР, навчально-ігрових ЕОР, довідкових ЕОР, демонстраційних ЕОР, контрольних ЕОР, допоміжних ЕОР в освітньому процесі НУШ. Інструменти цифрового навчання: цифрові інструменти для організації дистанційного навчання (Google Classroom, Office 365, iCloud та ін.), цифрові інструменти для організації інтернет-конференцій (Google Meet Teams, Zoom, Skype та ін.), цифрові інструменти для створення власних ЕОР (Linoit, Quizzis, Kahoot, Genial.ly та ін.), платформи з колекціями ЕОР з різних предметів (ВШО, EdEra, Classtime, PhET та ін.). Управління розвитком інформаційно-цифрової компетентності педагогів ЗЗСО. Санітарний регламент для ЗЗСО. Вимоги до організації змішаної та дистанційної форм навчання.

Тема 1.7. Шкільна культура: як створити унікальний і автономний заклад загальної середньої освіти. Розвиток соціальних умінь та взаємодії (Soft Skills)

Вітчизняні та зарубіжні дослідники і практики про культуру закладу освіти, її вплив на якість освіти, формування іміджу ЗЗСО. Нова українська школа: кроки для побудови сильної шкільної культури та автономної школи. Роль директора школи, педагогів і батьків як лідерів закладу на виявлення, формування і підтримку сильних і позитивних сторін шкільної культури зорієнтованої на дітей. Сильні сторони шкільної культури: фундаментальні основи, спільні цінності, норми, взірці та поведінка, переконливі докази дієвості шкільної культури (фізичні, зорові, слухові чи інші сенсорні ознаки, які демонструють поведінку людей у закладі освіти). Вплив шкільної культури та автономії на якість освіти, професійне зростання педагогів, ефективність співпраці ЗЗСО із громадами різних рівнів.

Організаційна культура керівника НУШ як складова культури ЗЗСО. Розвиток соціальних умінь і взаємодії (Soft Skills) керівника: комунікативні навички, зокрема публічного виступу, міжособистісного спілкування; робота в команді; селф-менеджмент; тайм-менеджмент; лідерські якості; особистісні якості (здатність планувати і керувати власною кар'єрою, креативне і критичне мислення, емоційний інтелект, уміння встановлювати і дотримуватися особистісних і професійних меж, етичність, чесність, терпеливість, цілеспрямованість, повага до оточуючих, вміння долати стреси тощо).

Тема 1.8. Розвиток професійної лідерської спільноти

Лідерство як ключовий елемент сучасного ЗЗСО, що забезпечує його успішне просування і розвиток. Ключові компетентності керівника-лідера: зосередження на якості процесів, аналітичне мислення, ефективне управління людськими ресурсами, успішна комунікація тощо. Вплив стилю управління директора на формування успішної професійної спільноти; директор-партнер і лідер-наставник. Сутність і складові професійного лідерського потенціалу колективу, напрями та умови його розвитку; механізм планування розвитку лідерського потенціалу, принципи формування його цілей та пріоритетів; моделі та методи розвитку лідерського потенціалу. Умови розвитку професійної

лідерської спільноти: децентралізація та делегування повноважень, професійний розвиток педагогічних працівників, безперервне професійне навчання педагогів, розвиток людського потенціалу майбутніх лідерів освіти. Розвиток лідерських функцій педагогічних працівників на засадах педагогіки партнерства як шлях до стійкого успіху ЗЗСО (особистісний SWOT-аналіз; формування цілей індивідуального професійного розвитку відповідно до SMART-критеріїв, складання стратегії і програми індивідуального професійного розвитку кожного працівника. Наставництво, супервізія і коучинг).

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 закладу загальної середньої освіти

Інструменти, процедури та заходи забезпечення і 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 і закладі освіти, складання документації за результатами інституційного аудиту. Орієнтовані рівні оцінювання закладу загальної середньої освіти 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 закладі загальної середньої освіти: компоненти та 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: ключові аспекти реалізації

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. Самооцінювання якості освітньої діяльності передбачає наступні етапи: збір та аналіз інформації, отриманої під час спостереження, опитування та вивчення документації; узагальнення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти; обговорення та оприлюднення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти. Критерії, процедури та інструменти для результативного здійснення самооцінювання. Релевантність інформації для всебічного вивчення та об'єктивного самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти. Методи збору 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 і оприлюднення результатів самооцінювання.

Тема 2.4. Особливості самооцінювання освітнього середовища закладу освіти. Освітнє середовище закладу освіти: безпечне, комфортне, мотивуюче. Як виміряти якість

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, в тому числі 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 ефективної 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 та 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. Вимірюємо якість системи оцінювання результатів навчання учнів

Система оцінювання результатів навчання учнів, яка забезпечує справедливе, неупереджене, об'єктивне та добросесне 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 та надання йому (за потреби) підтримки в освітньому процесі, впровадження 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 системи оцінювання результатів навчання учнів.

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 вирішувати 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 педпрацівників, участь в освітніх проектах, 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. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани закладу загальної середньої освіти. Як провести самооцінювання.

Створення системи управління в ЗЗСО. Забезпечення ефективності освітнього та 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. Прийняття ефективних управлінських рішень, що сприяють покращенню якості освітньої діяльності у закладі освіти. Механізми обрання (створення), затвердження освітньої, модельних програм, робочих навчальних планів ЗЗСО. Використання електронного інструментарію НУШ, у тому числі 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 усіх 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.

Тема 2.9. Роль засновника у забезпеченні якості освіти

Сфери відповідальності засновника: розвиток освітнього середовища; стратегічний розвиток закладів освіти; формування кадрового складу керівників закладів освіти; підтримка професійного розвитку педагогічних працівників. Співпраця засновників із керівниками ЗЗСО щодо забезпечення якості освітньої діяльності закладу освіти. Участь засновника в проведенні аудиту. Механізм ініціювання засновником позапланового аудиту закладу освіти. Алгоритм дій засновника після проведення інституційного аудиту в закладі освіти.

МОДУЛЬ 3. ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО І БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (1 кредит ECTS)

Тема 3.1. Кризовий менеджмент в умовах суспільних змін. Створення безпечного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти

Команда антикризового менеджменту. Розподілення ролей. 8 правил антикризового менеджменту в умовах суспільних змін: 1. Подбайте про свою команду. 2. Орієнтуйтеся на процес, а не на результат. 3. Проблеми – це шукання шляхів їхнього вирішення. 4. Не пропонуйте готовий рішень. 5. Розвивайте працівників, створюйте для цього умови. 6. Навчайте власним прикладом. 7. Будьте чесними і справедливими. 8. Будьте гнучкими.

Вимоги до безпечного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти (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 у закладі загальної середньої освіти. Кодекс безпечного освітнього середовища, його роль у соціальному навчанні та формуванні особистої гідності, безпеки життя та громадянської позиції учасників освітнього процесу загальноосвітнього закладу. Алгоритм і 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 закладі загальної середньої освіти: 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 закладі загальної середньої освіти. Впровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній процес. Організація здорового харчування

Здійснення директором політики створення і розвитку благополуччя і 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, вмінь, 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 та 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 та особистісного розвитку кожного члена лідерської спільноти. Сприяння керівника ЗЗСО безперервному професійному розвитку лідерів шляхом організації навчань, тренінгів, «майстер-класів», наставництва з командоутворення та розвитку лідерських якостей. Мотивування до участі лідерів в проєктах, грантах з метою розвитку персоналу та відповідно закладу освіти. Формування та 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 і 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 і особистісного зростання учасників освітнього процесу.

Тема 3.5. Дистрибутивне лідерство та формування команди: як організувати сучасний заклад освіти

Забезпечення умов для дистрибутивного лідерства. Засади формування управлінської та шкільної лідерських команд. 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 у прийнятті 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 та особами, що їх замінюють. Дистанційні та очні інтерактивні форми взаємодії. Цифрові застосунки та інформаційно-цифрові технології в організації кібербезпеки учасників освітнього процесу. Анкетування і опитування батьків щодо забезпечення безпеки освітнього середовища в 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. Врахування 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. Як створити школу підприємництва: модель навчання на основі проєктів

Колаборативне навчання і підприємницьке ставлення до освітньої діяльності. Навчання на основі проєктів у межах освітнього процесу та поза ним. Проведення уроків та екскурсій у бізнес-компаніях, на підприємствах, в офісах та установах. Ознайомлення із професійним розвитком педагогічних працівників ЗЗСО, їхніми професійними досягненнями. Створення презентацій та проєктів учнями про професійні успіхи членів родини. Створення команд закладу освіти для розроблення підприємницьких проєктів і програм із залученням учасників освітнього процесу. Залучення додаткових коштів на розвиток ЗЗСО. Створення індивідуальних програм професійного спрямування для учнів шкіл, допомога у визначенні з майбутньою професією. Ознайомлення учнів із світовими тенденціями щодо потреб суспільств у тих чи інших професіях. Здійснення консультивань щодо розвитку професійної кар'єри. Створення умов директором ЗЗСО для педагогічних працівників у проходженні навчань, курсів підвищення кваліфікації, стажувань тощо. Нова роль закладу освіти як партнера місцевої громади.

Тема 3.8. Успішні комунікації керівника закладу загальної середньої освіти: ефективна взаємодія

Розроблення стратегій успішних комунікацій директора ЗЗСО. Теза, аргументи, що підтверджують тезу, висновки. Вербальні та невербальні засоби успішних комунікацій. Закон успішних комунікацій Альберта Меграбіана. Ознаки та чинники успішного спілкування. Критерії ефективності спілкування. Роль керівника-медіатора в запобіганні та і розв'язанні конфліктних ситуацій.

Принципи ефективної партнерської взаємодії керівника ЗЗСО із засновником, представниками громад різних рівнів і учасниками освітнього процесу. Компетентність педагогічного партнерства. Партнерська взаємодія як співробітництво, коли успіхи одних учасників спільної діяльності стимулюють більш продуктивну і цілеспрямовану діяльність її учасників.

Навчально-тематичний план

№ з/п	Назви модулів, тем	Лекції	Практ. заняття	С/р	Всього годин	Викладач / тренер
1	2	3	4	5	6	7
1	Модуль 1. Нові ролі директора закладу загальної середньої освіти в контексті впровадження Нової української школи (1 кредит ECTS)	2	20	8	30	
Інваріантна частина						
1.1	Реалізація завдань Концепції НУШ в умовах суспільних змін	2	2		4	
1.2	Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування		4	2	6	
1.3	Візія та місія сучасного закладу загальної середньої освіти. Імплементація принципів НУШ у діяльність ЗЗСО		2		2	
1.4	Нові ролі та професійні компетентності сучасного управлінця у контексті нового професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»		4		4	
1.5	Як стати керівником вищого класу: формування команди, відповідальне та ефективне лідерство, наставництво, супервізія		4	2	6	
1.6	Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО. Організація та забезпечення дистанційного та змішаного		2	2	4	

	навчання					
Варіативна частина (за вибором)						
1.7	Шкільна культура: як створити унікальний і автономний заклад освіти. Розвиток соціальних умінь та взаємодії (Soft Skills)		2	1.5	3.5	
1.8	Розвиток професійної лідерської спільноти		2	1.5	3.5	
1.9	Тестування			0.5	0.5	
2	Модуль 2. Створення якісної управлінської та освітньої системи закладу загальної середньої освіти (1 кредит ECTS)	2	20	8	30	
Інваріантна частина						
2.1	Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти	2	2		4	
		2			2	
2.2	Внутрішня система забезпечення якості освіти в закладу загальної середньої освіти: компоненти та алгоритм розбудови	2	2	4	4	
2.3	Моделі самооцінювання.		2	6	8	
	Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації	2			2	
2.4	Особливості самооцінювання освітнього середовища закладу освіти. Освітнє середовище закладу освіти: безпечне, комфортне, мотивуюче. Як виміряти якість	2	4	2	8	
			4		4	
2.5	Вимірюємо якість системи оцінювання результатів навчання учнів		4	2	6	
			4		4	
2.6	Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників		4		4	
2.7	Управлінські процеси закладу		4		4	

	освіти. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани закладу загальної середньої освіти. Як провести самооцінювання					
Варіативна частина (за вибором)						
2.8	Формування політики дотримання академічної доброчесності		2	1.5	3.5	
2.9	Роль засновника у забезпеченні якості освіти		2	1.5	3.5	
2.10	Тестування			0.5	0.5	
3	Модуль 3. Основи концепції закладу загальної середньої освіти щодо забезпечення комфортного і безпечного освітнього середовища (1 кредит ECTS)	2	20	8	30	
Інваріантна частина						
3.1	Кризовий менеджмент в умовах суспільних змін. Створення безпечного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти	2	4		6	
3.2	Концепція благополуччя та добробуту в закладі загальної середньої освіти Впровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній процес. Організація здорового харчування		4		4	
3.3	Розвиток лідерської спільноти закладу освіти. Персональний план розвитку шкільного лідера: практикум		4	2	6	
3.4	Запобігання і протидія мобінгу і булінгу в освітньому середовищі		2	2	4	
3.5	Дистрибутивне лідерство та формування команди: як організувати сучасний заклад освіти		2	2	4	
3.6	Батьки та інші зацікавлені сторони: можливості та виклики		2		2	

	щодо формування безпечного освітнього середовища					
Варіативна частина (за вибором)						
3.7	Як створити школу підприємництва: модель навчання на основі проєктів		2	1.5	3.5	
3.8	Успішні комунікації керівника закладу загальної середньої освіти: ефективна взаємодія		2	1.5	3.5	
3.9	Тестування			0.5	0.5	
Підсумки курсу						

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Автономність закладу освіти – це можливість закладу освіти самостійно, незалежно та відповідально приймати рішення.

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

Безпечне освітнє середовище – сукупність умов у закладі освіти, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди, зокрема внаслідок недотримання вимог санітарних, протипожежних та/або будівельних норм і правил, законодавства щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, безпечності та якості харчових продуктів та/або надання неякісних послуг з харчування, шляхом фізичного та/або психологічного насильства, експлуатації, дискримінації за будь-якою ознакою, приниження честі, гідності, ділової репутації (зокрема шляхом булінгу (цькування), поширення неправдивих відомостей тощо), пропаганди та/або агітації, у тому числі з використанням кіберпростору, а також унеможливають вживання на території та в приміщеннях закладу освіти алкогольних напоїв, тютюнових виробів, наркотичних засобів, психотропних речовин.

Благополуччя – це щастя, процвітання, добробут, життя в достатку та спокої.

Булінг (цькування) – діяння (дії або бездіяльність) учасників освітнього процесу, які полягають у психологічному, фізичному, економічному, сексуальному насильстві, у тому числі із застосуванням засобів електронних комунікацій, що вчиняються стосовно малолітньої чи неповнолітньої особи та (або) такою особою стосовно інших учасників освітнього процесу, внаслідок чого могла бути чи була заподіяна шкода психічному або фізичному здоров'ю потерпілого (Закон України «Про освіту»).

Візія – це бачення уявного майбутнього закладу освіти, те чим він хоче бути. Візія описує стан, в якому має опинитися заклад освіти – ідеальна мета.

Внутрішня система забезпечення якості освіти – це сукупність умов, процедур і заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність функціонування освітніх і управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість результатів навчання учнів, забезпечують формування їхніх ключових компетентностей, а також сприяють всебічному розвитку особистості учнів.

Дистрибутивне лідерство – це лідерство, що здійснюється усіма членами організації незалежно від посади, яку обіймає особа та рівня відповідальності за виконання завдань, здійснення впливу між колегами, а також на загальний розвиток організації.

Засновник закладу освіти – орган державної влади від імені держави, відповідна рада від імені територіальної громади (громад), фізична та/або юридична особа, рішенням та за рахунок майна яких засновано заклад освіти або

які в інший спосіб відповідно до законодавства набули прав і обов'язків засновника.

Здоров'язберезувальні технології – це технології, що охоплюють використання засобів, методів і форм фізичного виховання, спрямованих на підвищення показників здоров'я, мотивації до виконання фізичних вправ, регуляції режиму рухової активності.

Інституційний аудит – це комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти, які повинні забезпечувати його ефективну роботу та сталий розвиток.

Інформаційно-цифрова компетентність – це впевнене та водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій для створення, пошуку, обробки, обміну професійною інформацією, в публічному просторі та приватному спілкуванні; інформаційна й медіа-грамотність, основи програмування, алгоритмічне мислення, роботи з базами даних, навички безпеки в Інтернеті та кібербезпеки; розуміння етики роботи з інформацією (авторське право, інтелектуальна власність тощо).

Ключові цінності – це матеріальні або ідеальні явища, що мають значення для людини чи суспільства та відображають фундаментальні відносини і потреби людей, становлять фундамент індивідуального світогляду.

Кодекс безпечного освітнього середовища – це документ закладу освіти, який регулює всі напрями діяльності закладу щодо порушень прав особистості на безпеку, а також питання її підтримки та втручання в ситуації, коли може виникати загроза її життю, здоров'ю та благополуччю.

Комунікація (від лат. communicatio – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Культура закладу освіти – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник закладу освіти та які передбачають його поведінку, обумовлюють характер комунікації, управління, побудову процесів та контроль результатів.

Лідерство – це осмислене використання влади для досягнення стратегічних цілей.

Лідерська спільнота закладу освіти – це об'єднання лідерів закладу освіти, згуртованих спільними умовами діяльності, метою (цілями) та інтересами.

Місія – це роль, яку надає собі заклад освіти в суспільстві.

Місія інституційного аудиту – допомогти закладам загальної середньої освіти підвищити якість їхньої діяльності та сприяти зростанню суспільної довіри до освіти.

Мобінг – це діяння роботодавця або окремих працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження гідності та честі працівника, його професійної (ділової) репутації у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення

стосовно нього напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі, що змушує особу недооцінювати власну професійну придатність.

Наставництво – це взаємовигідні професійні стосунки, в яких досвідчений фахівець (наставник) передає знання, досвід та мудрість фахівцю з меншим досвідом.

Освітнє середовище закладу освіти – сукупність умов, що створюється в закладі освіти для навчання, виховання і розвитку здобувачів освіти і праці педагогічних працівників.

Партнерська взаємодія – це гуманістично орієнтований педагогічний процес або особистісний контакт суб'єктів освітнього процесу, що має своїм наслідком взаємні позитивні зміни їхньої поведінки, діяльності, якостей, відносин, установок.

Персональний план розвитку шкільного лідера – це документ, в якому відображається зона зростання шкільного лідера, а також покроковий план і критерії реалізації його цілей.

Професійна лідерська спільнота – це товариство, (об'єднання, група) лідерів, які об'єднані спільними інтересами за їхньою професійною діяльністю.

Професійні компетентності – це базові характеристики діяльності фахівця; вони включають як змістовий (знання), так і процесуальний (уміння, навички) компоненти і мають головні суттєві ознаки, а саме: мобільність знань, гнучкість методів професійної діяльності й критичність мислення.

Результати навчання учнів закладу загальної середньої освіти – це індикатори якості сформованих компетентностей учнів, спрямовані на розроблення / коригування подальшої індивідуальної траєкторії розвитку учня.

Самооцінювання – це процес вивчення та оцінювання ефективності функціонування системи з метою вдосконалення освітніх і управлінських процесів закладу освіти.

Система управління закладу загальної середньої освіти – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють упорядковану цілісність, єдність, при цьому відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти – це концептуальний документ, що містить бачення майбутнього, напрями розвитку, та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей ЗЗСО.

Супервізія – інструмент професійної підтримки та професійного розвитку, що передбачає комплекс заходів із навчально-методичного супроводу педагогічних працівників закладів дошкільної і загальної середньої освіти в умовах реалізації завдань НУШ.

Супервізор – фахівець із високим рівнем кваліфікації та успішним досвідом роботи, який здійснює свою діяльність з метою професійної підтримки та професійного розвитку педагогічних працівників закладів дошкільної і загальної середньої освіти, тренерів і тренерів-педагогів, сприяє налагодженню партнерства між усіма учасниками освітнього процесу в умовах реформування системи освіти в Україні, впровадження концепції НУШ.

Якість освіти – відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг.

Якість освітньої діяльності – рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-ДЖЕРЕЛА

1. Н. Авшенюк, І. Андрощук, Л. Гриневич, С. Івашнюва, О. Ліннік, Н. Софій, «Професійний стандарт учителя нового покоління», в Навчально-методичні матеріали. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/40007/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

2. І. М. Андрощук, О. В. Віролайнен, «Теоретико-методологічні основи організації змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти», Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки, Вип. 15(44), с. 10–24, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/15_44_2021/pedagog/Bulletin_15_44_Pedagogika_Androshchuk_Virolainen.pdf Дата звернення: Лип. 27, 2022.

3. І. Андрощук, О. Ворон, «Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної освіти», Нова педагогічна думка, № 2(86), с. 13–16, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=15513229686831147956&btnI=1&hl=uk> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

4. Арі Покка, Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи. Вид-во «Ранок», 2017.

5. О. Беляєва, «Булінг зсередини: причини та наслідки», Психолог, № 1(649), с. 12–19, 2019.

6. В. Ю. Биков, Моделі організаційних систем відкритої освіти. Київ, Україна: Атіка, 2009.

7. М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська, О. О. Ліннік, Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти; 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, Україна: Держ. служба якості освіти, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://cutt.ly/6Q2le2C> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

8. А. Бугайчук, «Групи підтримки та мобільні додатки: як борються зі шкільним булінгом у США і Канаді?», Психолог, № 1(649), с. 20–25, 2019.

9. Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). Закон України «Про освіту» № 2145-VIII. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

10. Верховна Рада України. (2020, Січ. 16). Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 463-IX. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

11. Верховна Рада України. (2022, Берез. 15). Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану» № 2126-IX. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text>

12. Верховна Рада України. (2014, Жовт. 14). Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

13. Верховна Рада України. (1971, Груд. 10). Кодекс законів про працю України № 322-VIII. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

14. Державна служба якості освіти України. (2021, Верес. 06). Наказ № 01-11/57 «Про затвердження переліку актів законодавства у сфері освіти, дотримання яких перевіряється під час проведення інституційного аудиту та позапланової перевірки закладу загальної середньої освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/09/Nakaz-01-11-57.pdf>

15. Державна служби якості освіти України. (2021, Верес. 08). Наказ № 01-11/58 «Про внесення змін у додатки до наказу Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 № 01-11/25 "Про забезпечення проведення інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти"». [Електронний ресурс]. Доступно: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/01-11_58_SCAN_171.pdf

16. В. Г. Вікторов, Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз). Дніпро, Україна: Пороги, 2005.

17. Т. В. Водолазська, «Модель доброзичливого до дітей освітнього середовища», ПостМетодика, № 5(108), 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://poipro.pl.ua/pm/pdf-1-f-w/PM108.pdf> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

18. До школи: здорове харчування школярів. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://moz.gov.ua/article/health/do-shkoli-zdorove-harchuvannya-shkoljariv> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

19. О. А. Дубасенюк, «Партнерська взаємодія як базова складова комунікативної компетентності майбутніх педагогів в умовах магістратури», Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, № 1(349), ч. 2, с. 15–25, 2022. [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2022-1\(349\)-2-15-25](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2022-1(349)-2-15-25)

20. Т. В. Дуткевич, Конфліктологія з основами психології управління. Кам'янець-Подільський, Україна, 2006.

21. Ініціатива академічної доброчесності та якості освіти. (Academic Integrity and Quality Initiative – Academic IQ). [Електронний ресурс]. Доступно: <https://academiq.org.ua/serednia-osvita/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

22. Кабінет Міністрів України. (2021, Берез. 03). Розпорядження № 167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження

плану заходів з її реалізації». [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

23. С. М. Калашнікова, «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців – лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій», автореф. дис. д-ра наук. Київ, 2001.

24. Л. М. Карамушка, Психологія управління закладами середньої освіти. Київ, Україна: Ніка-центр, 2000.

25. Н. М. Кириленко, «Проблеми інформаційної безпеки освітнього середовища вищого навчального закладу», на III міжнар. наук.-практ. конф. Інформаційно-телекомунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи: в 2 ч., ч. 1; Львівський держ. ун-т безпеки життєдіяльності, Інститут пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; М. М. Козяра, Н. Г. Ничкало, Ред. Львів: ЛДУ БЖД, 2012, с. 149–151.

26. Керівник і керівництво: Інноваційні підходи / упоряд. Л. Галіцина. Київ, Україна: Шк. світ, 2011.

27. Кібербулінг або віртуальна агресія. Способи розпізнання і захист дитини / Л. А. Найдьонова. Київ, Україна, 2014.

28. Н. І. Клокар, «Вплив євроінтеграційних процесів на модернізацію форм і змісту підготовки резерву директорів шкіл», RS Global. Word Science, Multidisciplinary Scientific Edition, Vol. 3, № 8(36), с. 17–23, 2018.

29. Н. І. Клокар, «Опорна школа як центр освітнього кластеру», в Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарного знання у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти; М. А. Журби, Ред. Монреаль: СРМ «ASF», 2018, с. 63–65.

30. Н. І. Клокар, «Управління впровадженням європейських громадянських практик в освіту України», Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education», № 6(2), с. 39–47, 2016.

31. Н. І. Клокар, «Управління освітніми програмами як складова професійних компетентностей директора школи», Scientific Journal Virtus, № 21, с. 115–120, 2018.

32. Н. І. Клокар, «Управлінські компетентності директора школи: сучасні тенденції», Вісник Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, № 1(7), с. 28–32, 2018.

33. Линьова І.О. Педагогічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження освітніх інновацій: Автореф.дис.... канд.пед.наук 13.00.04/ І.Линьова. НАПН України, Університет менеджменту освіти.- 2012.- 20 с.

34. Міністерство освіти і науки України та Міністерство охорони здоров'я України. (2005, Черв. 01). Наказ № 242/329 «Про затвердження Порядку організації харчування дітей у навчальних та оздоровчих закладах». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0661-05#Text>

35. Міністерство економіки України. (2021, Верес. 17). Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». [Електронний ресурс].

Доступно: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

36. Міністерство освіти і науки України. (2022, Берез. 28). Наказ № 274 «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-zdobuttya-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ta-osvitnogo-procesu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini>

37. Міністерство освіти і науки України. (2019, Січ. 09). Наказ № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#top>

38. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. (2020, Груд. 23). Наказ № 2736-20 «Про затвердження професійного стандарту за професіями "Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти", "Вчитель закладу загальної середньої освіти", "Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)"». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text>

39. Міністерство освіти і науки України. (2020, Листоп. 30). Наказ № 1480 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text>

40. Міністерство охорони здоров'я України. (2020, Верес. 25). Наказ № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти (із змінами)». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text>

41. Міністерство охорони здоров'я України. (2017, Верес. 03). Наказ № 1073 «Про затвердження Норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-17#Text>

42. Міністерство освіти України та Міністерство охорони здоров'я. (2006, Серп. 15). Наказ № 620/563 «Щодо невідкладних заходів з організації харчування дітей у дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладах». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/%20v0620290-06#Text>

43. С. М. Ніколаєнко, Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України. Київ, Україна: Нац. торг.-екон. ун-т, 2008.

44. Нова українська школа; Н. М. Бібік, Ред. Київ, Україна: ТОВ «Видав. дім «Плеяди», 2017.

45. О. Овадюк, «Система оцінювання здобувачів освіти: компоненти, вимоги, само оцінювання», Заступник директора школи, № 1, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://ezavuch.mcfr.ua/866361> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

46. В. В. Олійник, «Підготовка управлінської еліти в умовах формування нової демократичної моделі управління», «ScienceRise», Педагогічна освіта, Т. 9, № 5(14), с. 4–12, 2015.

47. О. Олійник, І. Андрюшук, І. Остапйовська, П. Олешко, Д. Пріма, «Формування інформаційної культури майбутніх учителів початкової школи засобами інформаційно-комунікаційних технологій», Інформаційні технології і засоби навчання, Т. 75, № 1, с. 212–224, 2020.

48. О. В. Пастовенський, «Громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні», автореф. дис. д-ра наук. Київ, 2015.

49. Повноваження ОМС щодо забезпечення якісної освіти / Н. Байтемірова, Р. Гурак, А. Бонда, Ю. Вергун; Н. Протасової, В. Полторак, Л. Жабенко, Т. Михайлової, Ред. Київ, Україна: Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/Povnovazhennya_OMS_zabezpechennya_yakosti_osviti-2021.pdf Дата звернення: Лип. 27, 2022.

50. Протидія булінгу (короткий опис, приклади). [Електронний ресурс]. Доступно: <http://lt.multycourse.com.ua/ua/page/22/103> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

51. Б. М. Ренькас, «Особливості управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах профільного навчання», автореф. дис. канд. наук. Київ, 2011.

52. Ресурс про здоровий спосіб життя і здорове харчування для дітей та підлітків. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.nhs.uk/change4life> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

53. Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з вико ристанням медіації: соціально-педагогічний аспект. [Електронний ресурс]. Доступно: http://la-strada.org.ua/ucp_file.php?c=JqVIjfoFBStqlCLmi1wsfbXKGCUY1e Дата звернення: Лип. 27, 2022.

54. Самооцінювання школи: чекліст на початок II семестру. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://sqe.gov.ua/samoocinyuvannya-shkoli-cheklist-na-rocha/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

55. С. Сидорук, Г. Тригубець, «Самооцінювання управлінської діяльності: підказки експертів, як провести», Практика управління закладом освіти, № 11, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://edirshkoly.mcfrr.ua/850242> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

56. О. Д. Соловійова, Є. В. Дубровська, Організація роботи з розв'язання проблем насильства в загальноосвітньому навчальному закладі. Київ, Україна, 2016.

57. Г. М. Тимошко, Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://erpub.chnpri.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3921/1/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

58. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США / А. П. Джурило, О. З. Глушко, О. І. Локшина та ін. Київ, Україна: ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018.

59. Г. Тригубець, «Шлях до успіху, або Чи потрібно готуватися до інституційного аудиту», Практика управління закладом освіти, № 6, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://edirshkoly.mcfr.ua/818080> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

60. О. А. Філь, Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації; Л. М. Карамушки, Ред. Київ, Україна: Міленіум, 2004.

61. Фінський досвід освіти. Як і навіщо учні у Фінляндії оцінюють себе. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://nus.org.ua/articles/finskyj-dosvid-osvity-yak-i-navishho-uchni-u-finlyandiyi-otsinyuyut-sebe/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

62. Т. П. Цюман, Н. І. Бойчук, Кодекс безпечного освітнього середовища; Т. П. Цюман, Ред. Київ, Україна: Укр. фонд «Благополуччя дітей», 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: https://rozvytok-osvity.te.ua/wp-content/uploads/2021/08/KBOS_book_2018.pdf Дата звернення: Лип. 27, 2022.

63. Яким є безпечне освітнє середовище школи? [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.youtube.com/watch?v=Gu1Zjd_GcJQ Дата звернення: Лип. 27, 2022.

64. Якісна школа – це середовище, у якому дитина щаслива. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://qualityeducation.org.ua/> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

65. 10 кроків до створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.youtube.com/watch?v=sAxje7bHG6I> Дата звернення: Лип. 27, 2022.

66. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles, 2014. [Online]. Available: <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/australian-professional-standard-for-principals> Assessed on: July, 27, 2022.

67. «Authentic leadership as a mediator between professional identity, ethical climate, citizenship behavior and political behavior» / Libi Milon, Orly Shapira-Lishchinsky, International Journal of Educational Management, Issue publication date 6 May 2021. ISSN:0951-354X [Online]. Available: <http://emerald.com> Assessed on: July, 27, 2022.

68. Building a Strong School Culture. [Online]. Available: <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/09/building-strong-school-culture> Assessed on: July, 27, 2022.

69. S. B. Baker & E. R. Gerler, School counseling for the twenty-first century. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2008. [Online]. Available: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Baker-School-Counseling-for-the-21st-Century> Assessed on: July, 27, 2022.

70. N. Bennett, J. Harvey, C. Wise, P. Woods, Distributed Leadership: A Desk Study. Nottingham: NCSL (National College for School Leadership), 2003. [Online]. Available: <http://oro.open.ac.uk/8534/> Assessed on: July, 27, 2022.

71. T. Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*; 4th ed. London: Sage, 2011. [Online]. Available: <https://www.amazon.co.uk/Theories-Educational-Leadership-Management-Tony> Assessed on: July, 27, 2022.

72. Digital Education action Plan 2021–2027. [Online]. Available: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/1389-deap_swd_sept2020_en.pdf Assessed on: July, 27, 2022.

73. Dr. Gillian Heard, Karen Sell. *The Postgraduate Study in School Leadership* Retrieved from. [Online]. Available: <http://circle.education/post-graduate-study-overview> Assessed on: July, 27, 2022.

74. D. Kent, «Peterson and Terrence E. Deal. How Leaders Influence the Culture of Schools», *Educational Leadership*, September, Vol. 56, Num. 1, p. 28–30, 1998

75. Natalia Klokar, «Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації», *Rocznik polsko-ukraiński*; Kazimierz Rędziński, Дмитро Herciuk, Red. Częstochowa – Kijów – Lwów, T. XVIII, s. 399–414, 2016.

76. N. Klokar, N. Goncharenko, R. Dymenko, «Supervision as a Democratic Component of the New Ukrainian School Management: Basic Principals», *Global Academics. International Journal of Advance Researches*, № 3(4), June, p. 34–47, 2019.

77. N. Klokar, I. Perevozova, O. Lzoba, M. Kulik, «Development of Fundamental Principles of Educational Innovations Marketing and Management Among Heads of New Ukrainian School», *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, № 1(36), с. 453–461, 2021.

78. Leonard A. Valverde, «School leadership for 21st-century urban communities, in Richard C. Hunter», *Challenges of Urban Education and Efficacy of School Reform*. Frank Brown (ed.) (*Advances in Educational Administration*, Vol. 6, p. 187–198, 2002.

79. A. Levine, *Educating school leaders*. Washington, DC: The Education Schools Project, 2005, p. 13–14. [Online]. Available: <http://edschools.org/pdf/Final313.pdf> Assessed on: July, 27, 2022.

80. F. Peter, Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, 2001. [Online]. Available: <https://www.amazon.com/Management-Challenges-Century-Peter-Drucker> Assessed on: July, 27, 2022.

81. *Preparing a New Breed of School Principals: It's Time for Action* / By Gene Bottoms, Kathy O'Neill Retrieved from. [Online]. Available: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Preparing-a-New-Breed-of-School-Principals.pdf> Assessed on: July, 27, 2022.

82. Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on Key Competences for LifeLong Learning. [Online]. Available: <http://eur-lex.europa.eu> Assessed on: July, 27, 2022.

83. *School Culture: the Glossary of Education Reform*. [Online]. Available: <https://www.edglossary.org/school-culture/> Assessed on: July, 27, 2022.

84. Stefan Brauckmann, Petros Pashiardis, «Contextual framing for school leadership training: Empirical findings from the Commonwealth Project on Leadership Assessment and Development (CoLEAD)», *Journal of Management Development*, Vol. 31, Issue 1» "Principals and the professional learning community: learning to

mobilize knowledge», International Journal of Educational Management, Vol. 28, Issue 2, p. 215–229, 2014.

85. The age of digital interdependence: Report of the UN Secretary-General's High-level Panel on Digital Cooperation. URL:<https://www.un.org/en/pdfs/DigitalCooperation-report-for%20web.pdf> Assessed on: July, 27, 2022.

86. «The development and impact of team-based school technology leadership» / Sara Dexter, Emily A. Barton, Journal of Educational Administration, Issue publication date: 2 June 2021. [Online]. Available: <http://emerald.com> Assessed on: July, 27, 2022. ISSN: 0957-8234

87. The eight qualities of successful school leaders. [Online]. Available: <https://www.theguardian.com/teacher-network/teacher> Assessed on: July, 27, 2022.

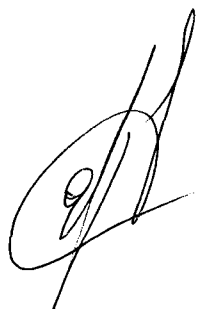
88. School Leadership for the 21st Century. [Online]. Available: <http://www.thinkstrategicforschools.com> Assessed on: July, 27, 2022.

89. 21st Century Pedagogy Retrieved from. [Online]. Available: <https://www.teachingenglish.org.uk/article/21st-century-pedagogy> Assessed on: July, 27, 2022.

90. 21st century competencies Retrieved from. [Online]. Available: <http://www.edugains.ca/resources21CL/About21stCentury> Assessed on: July, 27, 2022.

91. Wagner, a Harvard University innovations expert, the 21st Century skill Retrieved from. [Online]. Available: <http://www.21stcenturyschools.com/tony-wagner> Assessed on: July, 27, 2022.

Генеральний директор
директорату дошкільної,
шкільної, позашкільної
та інклюзивної освіти



Олег СРЕСЬКО