



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

12 10 20 22 р.

м. Київ

№ 905

Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової 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 47² пункту 4 та пункту 8 Положення про Міністерство освіти і науки України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 року № 630 (із змінами), підпункту 2.2.1.5 пункту 2.2.1 розділу 2 Оперативного плану Міністерства освіти і науки України на 2022 рік, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки від 17.01.2022 № 29,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Типову програму підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової 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. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра Рогову В.

Міністр

Сергій ШКАРЛЕТ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

12 10 2022 року № 905

**Типова програма
підвищення кваліфікації керівників
закладів загальної середньої освіти, які впроваджують
новий Державний стандарт базової середньої освіти**

Укладачі: ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», учасники робочої групи, склад якої затверджено наказом ІМЗЗСО від 18 лютого 2022 року № 15.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти.

Форма підвищення кваліфікації: очна, очно-дистанційна, дистанційна.

НАПРЯМИ: розвиток загальних і професійних компетентностей відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки України від 17.09.2021 № 568-21.

МЕТА ТИПОВОЇ 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 № 988-р.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТИПОВОЇ 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.

1. Формування та 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** 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.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Ця Типова програма розроблена відповідно до сучасних викликів суспільства й освіти. Актуальність розроблення та впровадження Типової 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.

Типову програму розроблено з урахуванням положень: законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», постанов Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 року № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності», від 14 грудня 2016 року № 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 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників», наказу Міністерства розвитку економіки України від 17 вересня 2021 року № 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.

Типова 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.

Типова програма складається з 14 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 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 передбачаються контрольні заходи (тестування, проєктна робота, творча робота, авторське завдання тощо).

На підставі цієї Типової програми суб'єкти підвищення кваліфікації можуть розробляти програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, використовуючи всі або окремі теми чи модулі цієї Типової програми, а також розширювати темами чи модулями інших типових програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників, зокрема Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників із розвитку цифрових компетентностей. Обсяг підвищення кваліфікації за окремими модулями є орієнтовним і може бути змінений суб'єктом підвищення кваліфікації залежно від кількості годин за видами діяльності (теоретичних, практичних, самостійних і контрольних робіт тощо) та з урахуванням індивідуального й професійного досвіду слухачів, їх потреб.

Матеріально-технічне забезпечення: комп'ютерна техніка; офісне ПЗ; постійний доступ до глобальної мережі «Інтернет»; навушники, мікрофон, колонки; гаджет (планшет, смартфон), наявність аканту Google (особистого чи корпоративного) тощо.

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Нормативно-правова компетентність

Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу освіти

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:

A.1.1.31. Нормативно-правове забезпечення освітньої галузі.

A.1.1.32. Методи й інструменти аналізу і синтезу інформації в галузі освіти.

Керівник уміє:

A1.1.U1. 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.

A1.1.U2. 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.

Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів закладу освіти як інструмент реалізації його автономії

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:

A.1.2.31. Види документації в закладі освіти.

A.1.2.32. Вимоги щодо ведення документування, номенклатури справ.

A.1.2.33. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Керівник вміє:

А.1.2.У1. Формувати накази, розпорядження для виконання працівниками закладу освіти, створювати систему збору і накопичення необхідної для номенклатури справ інформації.

А.1.2.У2. Здійснювати організаційні заходи щодо документування управлінської інформації, контролювати дотримання вимог щодо порядку ведення документування.

А.1.2.31. Розробити разом із виборним органом первинної профспілкової організації (за наявності) правила внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти.

ДЗ.3.У2. 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.

Рекомендовані джерела:

1. 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., Яцишин І. В., Музика М. С., Ручаковський А. М. : управління Державної служби якості освіти у Тернопільській області. – 2020.
2. Лунячек В. Нова українська школа: практична реалізація / В. Лунячек [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/reform/53666/>.
3. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : «Основа», 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»).
4. Ільїна О. Навчальний рік : основні накази / О. Ільїна, О. Терехова. – К. : Редакції газет з управління освітою, 2013. – 128 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).

МОДУЛЬ 2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти

Тема 2.1. Запити та очікування всіх учасників освітнього процесу для оптимізації та трансформування закладу освіти

Методи і механізми отримання й опрацювання запитів та очікувань учасників освітнього процесу (вивчення документації, опитування (анкетування, індивідуальне та групове інтерв'ю), спостереження).

Аналіз і врахування в управлінській діяльності отриманих даних від учасників освітнього процесу.

Вимоги до створення або ліквідації структурних підрозділів закладів освіти. Управлінська діяльність у закладі освіти з урахуванням індивідуальних особливостей, запитів, інтересів і здібностей педагогічних працівників, учнів і батьків.

Вимоги до утворення, реорганізації, ліквідації та перепрофілювання закладу освіти. Ініціювання (за потреби) перед засновником або уповноваженим ним органом питання щодо створення або ліквідації структурних підрозділів, затвердження положення про них.

Очікувані результати:

Керівник знає:

А2.1.31. Методи і механізми отримання й опрацювання запитів і очікувань учасників освітнього процесу (вивчення документації, опитування (анкетування, індивідуальне та групове інтерв'ю), спостереження).

А2.1.32. Вимоги до створення або ліквідації структурних підрозділів закладів освіти.

A2.1.33. Вимоги до утворення, реорганізації, ліквідації та перепрофілювання закладу освіти.

Керівник уміє:

A2.1.U1. Аналізувати і враховувати в управлінській діяльності отримані дані від учасників освітнього процесу.

A2.1.U2. Організовувати управлінську діяльність у закладі освіти, ураховуючи індивідуальні особливості, запити, інтереси та здібності педагогічних працівників, учнів і батьків.

A2.1.U3. Ініціювати (за потреби) перед засновником або уповноваженим ним органом питання щодо створення або ліквідації структурних підрозділів, затверджувати положення про них.

A2.1.U4. Вносити пропозиції засновнику або уповноваженому ним органу питання щодо розвитку мережі закладів освіти, ліквідації, реорганізації чи перепрофілювання (зміни типу, статусу) закладу освіти.

Керівник має ціннісні ставлення до: аналітичної діяльності й урахування індивідуальних особливостей, запитів, інтересів та здібностей педагогічних працівників, учнів і батьків; верховенства права.

Тема 2.2. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації

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 (A2.2.32, A2.2.U2).

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:

A2.2.31. 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.

A2.2.32. Методологію побудови стратегії розвитку закладу освіти на основі стратегічної мети, візії та місії закладу.

A2.2.33. 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:

A2.2.U1. На основі сучасних методик аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти, формулювати стратегічну мету, місію і візію закладу, вносити в них зміни (за потреби).

A2.2.U2. Моделювання стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку закладу.

A2.2.U3. 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.

Тема 2.3. Автономія закладу освіти

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:

A2.3.31. Засади автономії закладу освіти. Види автономій.

Керівник уміє:

A2.3.U1. 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 автономій.

Тема 2.4. Матеріальні й фінансові ресурси. Залучення та використання матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань закладу освіти

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:

A2.4.31. 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.

A2.4.32. Технології ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів. Класифікація фінансових ресурсів. Основні концепції управління фінансовими ресурсами установи.

A2.4.33. Вимоги до створення і затвердження кошторисів, планування використання бюджетних коштів.

Керівник уміє:

A2.4.U1. Використовувати ефективні шляхи та методи залучення матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань закладу освіти.

A2.4.U2. Раціонально й ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси. Здійснювати тендерні процедури та закупівлі.

A2.4.U3. Затверджувати кошториси, плани використання бюджетних коштів.

A2.4.U4. Укладати й підписувати документи з питань фінансово-господарської та іншої діяльності закладу освіти.

A2.4.U5. Організувати 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 проєктів.

Тема 2.5. Управління змінами

Управління змінами, підходи до стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень. Креативний підхід до вирішення стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень (A2.5.31, A2.5.U1).

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). (A2.5.32, A2.5.33, A2.5.U2).

Очікувані результати:

Керівник знає:

A2.5.31. Управління змінами, підходи до стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень.

A2.5.32. Чинники, що сприяють змінам і перешкоджають їм.

A2.5.33. 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:

A2.5.U 1. Управляти змінами, креативно підходити до вирішення стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень.

A2.5.U2. 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.

Тема 2.6. Управлінські рішення з урахуванням оцінки існуючих альтернатив і ризиків

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 (A2.6.31, A2.6.U1).

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 (A2.6.32. A2.6.U2, A2.6.U3).

Очікувані результати:

Керівник знає:

A2.6.31. 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.

A2.6.32. 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.

A2.7.31. Види (попередній, поточний, періодичний, підсумковий; взаємоконтроль, самоконтроль) і форми (індивідуальна, фронтальна і групова) контролю. Основні засади рефлексії управлінської діяльності.

Керівник уміє:

A2.6.U1. Приймати й ухвалювати управлінські рішення, ураховуючи існуючі альтернативи і ризики.

A2.6.U2. Визначати оптимальний рівень залучення інших до процесу прийняття рішень та забезпечувати його.

A2.6.U3. Вводити в дію рішення колегіальних органів управління ЗЗСО.

A2.7.U1. 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.

Рекомендовані джерела:

1. Горішна О. М. (2021). Алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти / О. М. Горішна // Імідж сучасного педагога. – 2021. – № 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. – № 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. – № 2 (41). – URL : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248.

МОДУЛЬ 3. Компетентність стратегічного управління персоналом.

Тема 3.1. Кадрова політика в освітньому закладі як складова автономії закладу 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.

Очікувані результати:

Керівник знає:

А 3.1.31. Механізми формування і забезпечення ефективної кадрової політики в закладі освіти, оптимальні методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу.

А.3.1.32. Вимоги законодавства щодо призначення на посаду, переведення на іншу посаду та звільнення з посади працівників закладу освіти, визначення їхніх посадових обов'язків.

А.3.1.33. Притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності.

А.3.1.34. Вимоги до затвердження штатних розписів, графіків відпусток працівників.

А.3.1.35. Вимоги до встановлення доплат, надбавок, винагороди, виплати матеріальної допомоги на оздоровлення, преміювання, інших видів стимулювання та відзначення працівників.

А.3.1.36. Вимоги до розподілу (перерозподілу) і затвердження педагогічного навантаження між учителями й іншими педагогічними працівниками.

А.3.1.37. Вимоги законодавства щодо забезпечення захисту і збереження персональних даних усіх учасників освітнього процесу.

А.3.2.31. Методи та інструменти управління персоналом, що ґрунтується на дотриманні прав і свобод людини, поваги до її честі й гідності.

А.3.2.32. Механізми і засади створення команд для забезпечення реалізації відповідних цілей.

А.3.2.33. Вимоги до організації оцінювання діяльності персоналу закладу освіти та її результату.

А.3.2.34. Порядок проведення атестації та засади сертифікації педагогічних працівників.

Керівник уміє:

А.3.1.У1. Забезпечувати ефективну кадрову політику в закладі освіти на основі оптимальних методів діагностики індивідуальних особливостей персоналу.

А.3.1.У2. Призначати на посаду педагогічних і непедагогічних працівників, переводити їх на іншу посаду згідно з вимогами законодавства та потреб закладу освіти.

А. 3.1.У3. Визначати посадові обов'язки працівників, здійснювати розподіл функціональних обов'язків та повноважень між заступниками.

А.3.1.У4. Звільнити з посад педагогічних і непедагогічних працівників згідно з вимогами законодавства.

А.3.1.У5. Притягати працівників закладу освіти до дисциплінарної відповідальності відповідно до законодавства.

А.3.1.У6. Затверджувати відповідно до типових штатних нормативів закладів освіти штатного розпису за погодженням із засновником або уповноваженим ним органом.

А.3.1.У7. Затверджувати графік відпусток працівників.

А.3.1.У8. Розподіляти (за потреби перерозподіляти) педагогічне навантаження між вчителями ц іншими педагогічними працівниками і затверджувати за погодженням із профспілковим органом закладу.

А.3.1.У9. Забезпечувати захист і збереження персональних даних усіх учасників освітнього процесу.

А.3.2.У1. Ефективно використовувати в управлінні персоналом сучасні методи та інструменти, що забезпечують права і свободи людини, повагу до її честі й гідності.

А.3.2.У2. Забезпечувати командну роботу учасників освітнього процесу.

А.3.2.У3. Організація оцінювання діяльності персоналу закладу освіти та її результати діяльності.

А.3.2.У4. Забезпечувати здійснення заходів щодо визначення відповідності педагогічного працівника займаній посаді, присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії, педагогічного звання.

А.3.2.У5. Сприяти забезпеченню права педагогічних працівників на проходження сертифікації.

Керівник має ціннісні ставлення до: здійснення кадрової політики на засадах демократичного врядування; урахування індивідуальних потреб працівників закладу освіти.

Тема 3.2. Управління професійним зростанням педагога

Закономірності та принципи професійного розвитку педагога. Траєкторія професійного розвитку, етапи і кризи професійного розвитку педагогів в умовах реформування освіти. Технології супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у закладі освіти. Моніторинг освітніх запитів і потреб у розвитку професійної майстерності педагогічних працівників. Стратегії проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. План професійного розвитку педагога.

Організаційно-педагогічні умови безперервного професійного розвитку педагогів. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Сучасні моделі підвищення кваліфікації педагогічних працівників у регіональному контексті. Заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності.

Очікувані результати:

Керівник знає:

А.3.3.31. Організаційно-педагогічні умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників закладу освіти з урахуванням змін в освітній політиці, стандартів у галузі освіти.

Д2.2.31. Організаційно-педагогічні умови професійного розвитку керівних і педагогічних кадрів. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів. Сучасні моделі підвищення кваліфікації працівників освіти області.

А.3.3.32. Заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності.

Керівник уміє:

А.3.3.У1. Створювати організаційно-педагогічні умови в закладі освіти з урахуванням індивідуальних потреб і рівня професіоналізму педагогічних працівників, можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

А.3.3.У2. Здійснювати моніторинг освітніх запитів і потреб у розвитку професійної майстерності педагогічних працівників.

А.3.3.У3. Надавати щороку засновнику пропозиції щодо обсягу коштів, необхідних для підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Керівник має ціннісні ставлення до: системного управління професійним розвитком педагогічних працівників, забезпечення його цілісного супроводу в умовах реформування освіти; створення умов у закладі освіти для використання різноманітних ресурсів формальної, неформальної та інформальної освіти щодо забезпечення безперервного професійного розвитку педагогів; власного професійного розвитку.

Тема 3.3. Мотивація та стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку

Мотивація як складова кадрової політики. Мотиваційний менеджмент. Сучасні моделі мотивації персоналу організації. Форми і методи матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку. Вмотивованість та готовність команди до освітніх змін.

Наставництво, супервізія, менторство. Менторство як трансформація ролі педагога в сучасних умовах. Специфіка менторства в педагогічній та управлінській діяльності. Підтримка новопризначених вчителів у межах педагогічної інтернатури. Супервізія як форма професійної підтримки педагогів: принципи, етапи, методи та заходи.

Очікувані результати:

Керівник знає:

А.3.4.31. Форми і методи матеріального й морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку, враховуючи індивідуальний підхід.

А.3.5.31. Вимоги до організації наставництва новопризначених педагогічних працівників.

А.3.5.32. Вимоги до умов щодо підтримки новопризначених вчителів у межах педагогічної інтернатури.

А.3.5.33. Заходи проведення супервізії.

Керівник уміє:

А.3.5.У1. Забезпечити наставництво для новопризначених працівників.

А.3.5.У2. Забезпечити організаційно-педагогічні умови для підтримки новопризначених учителів у межах педагогічної інтернатури та їхнього неперервного професійного розвитку.

А.3.5.У3. Залучати (у разі потреби) супервізорів для здійснення професійної підтримки адміністративного і педагогічного персоналу закладу.

Керівник має ціннісні ставлення до: запровадження сучасних моделей мотивації працівників закладу освіти до професійної діяльності, матеріального й морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку; запровадження різних форм професійної підтримки фахівців.

Рекомендовані джерела:

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи : методичні рекомендації / Сейтосманов А., Фасоля О., Мархлевскі В. – К., 2019. – 47 с.
2. Денисенко О. Накази з кадрових питань : оформляємо без помилок / Олександр Денисенко // Практика управління закладом освіти. – 2022. – № 1. – URL : <https://m.edirshkoly.mcfra.ua/945958?forceDeviceType=1>
3. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти / О. М. Лютко. – Рівне : РОШПО, 2018. – 180 с.
4. Половенко О. В. Безперервна освіта педагога за індивідуальною освітньою траєкторією : навчально-методичний посібник / О. В. Половенко, Л. М. Кірішко. – Кропивницький, 2018. – 60 с.
5. Проектування індивідуальної освітньої траєкторії професійного розвитку педагога : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Біла Церква, 13 червня 2019 р.) / Упор. Л. А. Литвиненко. – К., 2019. – 189 с.
6. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Т. В. Сич // Держ. закл. «ЛНУ імені Тараса Шевченка». – Старобільськ, 2021. – 283 с.
7. Супервізія : професійна підтримка і професійний розвиток педагогів : поради для супервізорів (наставників). – URL : <http://www.ussf.kiev.ua/images/news/2019.09.18/%D0%A1%D1%83%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F.pdf>
8. Мартинець Л. А. Управління професійним розвитком учителів : навч.-метод. посіб. / Л. А. Мартинець. – Вінниця : ДонНУ, 2016. – 87 с.

МОДУЛЬ 4. Компетентність забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості.

Тема 4.1. Управління якістю освітньою діяльністю в закладі освіти

Якість освіти. Якість освітнього процесу. Якість освітніх послуг. Державні стандарти освіти. Вимоги до формування класів (груп) у закладах освіти. Порядок зарахування, відрахування та переведення учнів до різних типів закладів. Форми здобуття повної загальної середньої освіти. Оцінювання результатів навчання учнів та їх атестація.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б1.1. 3.1 Державні стандарти освіти.

Б1.1. 3.3. Вимоги до формування класів (груп) у закладах освіти, у тому числі спеціальних, інклюзивних, з дистанційною, вечірньою формою здобуття освіти, навчанням мовою корінного народу чи національної меншини, груп продовженого дня.

Б1.1. 3.3. Порядок зарахування, відрахування і переведення учнів до різних типів закладів освіти.

Б1.1. 3.4. Форми здобуття повної загальної середньої освіти

Б1.1. 3.5. Оцінювання результатів навчання учнів та їх атестацію.

Керівник уміє:

Б1.1. Забезпечувати організацію якісного освітнього процесу.

Б1.1.У2. Формувати класи (групи) у закладі освіти, у тому числі груп подовженого дня.

Б 1.1.У3. Здійснювати зарахування, відрахування та переведення учнів, а також їх заохочення (відзначення) та притягання до відповідальності.

Б 1.1.У3. Здійснювати заходи щодо забезпечення навчання учнів за різними формами здобуття освіти (за потреби), розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальних програм розвитку учнів.

Б 1.1.У9. Оцінювати зміст навчальних занять, лекцій, тренінгів, семінарів, майстер-класів, конкурсів, оцінювання результатів навчання тощо, що можуть проводитися із залученням осіб, окрім учасників освітнього процесу.

Керівник має ціннісні ставлення до: забезпечення якості освітнього процесу відповідно до державних стандартів та індивідуальних потреб здобувачів освіти.

Тема 4.2. Освітня програма закладу освіти

Типова освітня програма. Модельна програма. Навчальний план. Навчальні програми. Створення і затвердження освітньої (освітніх) програми (програм) закладу освіти, навчальних програм предметів (інтегрованих курсів). Інституційна форма здобуття загальної середньої освіти. Особливості організації освітнього процесу в закладі освіти за дистанційною формою навчання. Контроль за виконанням освітніх програм.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б1.1. 3.1 Державні стандарти освіти.

Б1.1. 3.3. Вимоги до формування класів (груп) у закладах освіти, у тому числі спеціальних, інклюзивних, із дистанційною, вечірньою формами здобуття освіти, навчання мовою корінного народу чи національної меншини, груп продовженого дня.

Б1.1. 3.3. Порядок зарахування, відрахування та переведення учнів до різних типів закладів освіти.

Б1.1. 3.4. Форми здобуття повної загальної середньої освіти

Б1.1. 3.5. Оцінювання результатів навчання учнів та їх атестацію.

Керівник уміє:

Б1.1.У1. Організувати створення і затвердження освітньої (освітніх) програми (програм) закладу освіти, навчальних програм предметів (інтегрованих курсів).

Б 1.1.У3. Здійснювати заходи щодо забезпечення навчання учнів за різними формами здобуття освіти (за потреби), розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальних програм розвитку учнів.

Б 1.1.У5. Створювати умови для реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу, у тому числі реалізації академічних свобод педагогічних працівників, індивідуальної освітньої траєкторії та/або індивідуальної програми розвитку учнів, формування у разі потреби індивідуального плану.

Б 1.1.У6. Контролювати виконання педагогічними працівниками та учнями освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану.

Б 1.1.У7. Створювати умови щодо забезпечення прав учнів на справедливе, неупереджене, об'єктивне, незалежне, недискримінаційне та добросовісне оцінювання результатів їх навчання.

Керівник має ціннісні ставлення до: урахування основних підходів організації освітнього процесу; реалізації академічних свобод педагогічних працівників, індивідуальної освітньої траєкторії та/або індивідуальної програми розвитку учнів, формування в разі потреби індивідуального плану.

Тема 4.3. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Внутрішня система забезпечення якості освіти та її складові. Самооцінювання діяльності закладу загальної середньої освіти.

Методи збору інформації та інструменти для вивчення освітніх та управлінських процесів у закладі освіти. Методи коригування управлінської й освітньої діяльності.

Процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності. Прийняття управлінського рішення на основі результатів самоаналізу, саморефлексії, контролю і оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б1.2.3.1. Внутрішню систему забезпечення якості освіти та її складові.

Б1.2.3.2. Методи збору інформації й інструменти для вивчення освітніх та управлінських процесів у закладі освіти.

Б1.2.3.2. Методики коригування управлінської та освітньої діяльності.

А2.7. Процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Керівник уміє:

Б1.2.У1. Розробляти та затверджувати положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечити її функціонування.

Б1.2.У2. Здійснювати самоаналіз і самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів.

А2.7.У1. Приймати управлінського рішення на основі результатів самоаналізу, саморефлексії, контролю й оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Б1.2.У3. Здійснювати коригування освітнього процесу, управлінської та освітньої діяльності.

Керівник має ціннісні ставлення до: здійснення оцінювання освітніх та управлінських процесів на основі результатів самоаналізу, саморефлексії, контролю й оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Тема 4.4. Внутрішній моніторинг якості освіти

Моніторинг якості освіти. Види моніторингу. Головні завдання внутрішнього моніторингу якості освіти. Порядок та процедура проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Етапи проведення внутрішнього моніторингу якості освіти. Організаційні заходи щодо проведення внутрішнього моніторингу якості освіти для відстеження і коригування результатів освітньої діяльності.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б1.3.31. Порядок та процедуру проведення внутрішнього моніторингу якості освіти.

Керівник уміє:

Б1.3.У1. Здійснювати організаційні заходи щодо проведення внутрішнього моніторингу якості освіти для відстеження та коригування результатів освітньої діяльності.

Керівник має ціннісні ставлення до: визначення та вирішення проблем щодо якості освітньої діяльності; швидкої адаптації до викликів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Тема 4.5. Академічна доброчесність

Формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу. Порушення академічної доброчесності в системі загальної середньої освіти. Види академічної відповідальності.

Доброчесність у професійному розвитку керівника та вчителя закладу загальної середньої освіти. Академічна доброчесність як критерій якості освіти. «Положення про академічну доброчесність» як етичний кодекс закладу освіти: особливості управлінської діяльності зі створення та імплементації.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б1.4. Механізми формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу.

Б1.4.31.Порушення академічної доброчесності в системі загальної середньої освіти.

Б1.4.32. Види академічної відповідальності.

Керівник уміє:

Б1.4.У1. Здійснювати організаційні заходи щодо забезпечення академічної доброчесності у сфері загальної середньої освіти.

Б1.4.У2.Застосовувати види академічної відповідальності, що співмірні з вчиненими порушеннями.

Керівник має ціннісні ставлення до: реалізації принципів академічної доброчесності в закладі загальної середньої освіти.

Рекомендовані джерела:

1. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Лінник О. О. – 2-ге видання, перероб. і доп. – Київ, Державна служба якості освіти, 2021 – 350 с. – URL : <http://surl.li/adbkh>
2. Внутрішня система забезпечення якості освітньої діяльності: стандарти та рекомендації. – URL : <https://cutt.ly/prHvgJh>
3. Громовий В. В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти / В. В. Громовий. – К., 2019. – 86 с. – URL : <https://cutt.ly/OrHmjwJ>
4. Доброчесність та етика : навчальний посібник для лекторів, які використовують університетські модулі E4J із питань доброчесності та етики / Організація Об'єднаних Націй. – Відень. – 2021.– 72 с. – URL : <https://cutt.ly/RHhgA5x>
5. Довідник з академічної доброчесності для школярів / Уклад. М. В. Григорєва ; за заг. ред. О. О. Гужви. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2016. – 64 с. – URL : <https://cutt.ly/iea6b8>
6. Лукіна Т. Види моніторингових досліджень / Т. Лукіна ; за заг. ред. О. І. Локшиної // Моніторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи. – К. : К.І.С. – 2004. – 128 с.
7. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу : посібник [Електронний ресурс] / Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. – К. : Педагогічна думка. – 2012. – 160 с.

МОДУЛЬ 5. Компетентність забезпечення якості освіти на засадах функціонування зовнішньої системи забезпечення якості

Тема 5.1. Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні

Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні. Зовнішня система забезпечення якості освіти. Мета розбудови та функціонування системи забезпечення якості освіти в Україні. Інституційний аудит, громадська акредитація, зовнішній моніторинг якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання учнів.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б 2.1.31. Порядок організації і проведення інституційного аудиту, громадської акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Б 2.1.32. Організацію та процедуру проведення зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання учнів.

Керівник уміє:

Б2.1 Забезпечувати участь закладу освіти в заходах/процедурах системи зовнішнього забезпечення якості освіти.

Б2.1.У1. Здійснювати заходи щодо ініціювання та сприяння проведенню, громадської акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Б2.3.У1. Сприяти проведенню зовнішнього моніторингу якості освіти.

Б2.1.У2. Сприяти участі учнів та педагогічних працівників у проведенні заходів зовнішнього незалежного оцінювання.

Керівник має ціннісні ставлення до: здійснення громадської акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Тема 5.2. Інституційний аудит – складова зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти.

Інституційний аудит – зовнішнє оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти (Б2.1.31). Мета і завдання інституційного аудиту. Структура інституційного аудиту. Напрями оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти. Заходи щодо ініціювання та сприяння проведенню позапланового інституційного аудиту.

Державний нагляд (контроль) як складова системи забезпечення якості освіти.

Мета і основні завдання державного нагляду (контролю) у сфері освіти. Аналітичний огляд міжнародного досвіду здійснення державного контролю у сфері освіти. Стан розвитку, недоліки і проблеми державного нагляду (контролю) у сфері освіти. Етапи трансформації державного нагляду (контролю) у сфері освіти.

Вплив результатів інституційного аудиту на умови роботи школи. Аналіз та врахування результатів інституційного аудиту через удосконалення освітнього й управлінського процесів.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б 2.1.31. Порядок організації і процедури проведення інституційного аудиту.

Б2.2.31. Аналіз результатів рекомендацій заходів системи зовнішнього забезпечення якості освіти (інституційного аудиту).

Керівник уміє:

Б2.1.У1. Здійснювати заходи щодо ініціювання та сприяння проведенню позапланового інституційного аудиту.

Б2.2.У1. Аналізувати та враховувати результати заходів системи зовнішнього забезпечення якості освіти (інституційного аудиту) через удосконалення освітнього та управлінського процесів.

Керівник має ціннісні ставлення до: процедури проведення та врахування результатів інституційного аудиту через удосконалення освітнього та управлінського процесів.

Тема 5.3. Зовнішній моніторинг якості освіти

Моніторинг якості освіти. Поняття про зовнішній моніторинг якості освіти. Головна мета та основні завдання зовнішнього моніторингу. Нормативно-правові документи щодо функціонування зовнішнього моніторингу якості освіти в Україні. Функції об'єкти, рівні, види, освітнього моніторингу. Етапи зовнішнього моніторингу якості освіти. Порядок

організації і процедури проведення зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б 2.1.31. Порядок організації і процедури проведення зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Керівник уміє:

Б2.1.У1. Здійснювати заходи щодо ініціювання та сприяння проведенню, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Б2.3.У1. Сприяти проведенню зовнішнього моніторингу якості освіти.

Б2.3.У2. Аналізувати та враховувати отримані результати зовнішнього моніторингу якості освіти.

Керівник має ціннісні ставлення до: процедури зовнішнього моніторингу якості освіти, урахування отриманих результатів у власній управлінській діяльності.

Рекомендовані джерела:

1. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти : вид. 2-ге видання, перероб. і доп. / Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. – Київ : Державна служба якості освіти, 2021. – 350 с. – URL : <http://surl.li/adbkh>
2. Вебінар «Що нового в інституційному аудиті шкіл». – URL : <http://surl.li/ayehx>
3. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти : монографія / Кол. ав. : Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Ващенко Л. С. та ін. – К. : Пед. думка, 2013. – 160 с.
4. Сайт. Державна служба якості освіти. Інституційний аудит. – URL : <https://cutt.ly/yrHPvty>

МОДУЛЬ 6. Лідерська компетентність

Тема 6.1. Лідерство як основа горизонтального управління

Лідерство та лідери: типи та види лідерства. Лідери п'ятого рівня. Керівник – лідер у закладі освіти. Прояв рис лідера в сучасного керівника ЗЗСО: позитивний вплив лідера на колектив.

Функції лідера-керівника. Технології здійснення позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Зміни, їх типи та види: еволюція, трансформація, революція, інволюція. Управління змінами. Запити зовнішнього і внутрішнього середовища, технології реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Готовність ЗЗСО до змін. Роль лідера в управлінні змінами у ЗЗСО.

Очікувані результати: загальні результати:

Керівник знає:

В.1.1.31. Технології здійснення позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

В.1.2.31 Запити зовнішнього і внутрішнього середовища, технології реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

Керівник уміє:

В.1.1.У1 Застосовувати технології позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і груп осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

В.1.2.У1 Швидко реагувати на зміни, приймати рішення і формувати гнучкість та адаптивність учасників освітнього процесу.

Керівник має ціннісні ставлення до: стимулювання та забезпечення розподіленого лідерства в закладі освіти; розвитку лідерських якостей у себе і членів колективу; оволодіння технологіями реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

Тема 6.2. Роль відповідального лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти

Управління, засноване на цінностях. Відповідальність як цінність лідера та колективу ЗЗСО. Спільне бачення розбудови ЗЗСО. Комунікація як складова ціннісного підходу. Особливості комунікаційних процесів у закладі освіти. Сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, у т.ч. із використанням цифрових технологій. Основні засади забезпечення успішних комунікацій.

Підтримка та розвиток колективу. Формування команди у ЗЗСО. Мотивація команди. Налагодження партнерства.

Усна та письмова форма комунікації. Правила ведення письмової комунікації. Особливості ведення усної комунікації.

Очікувані результати: загальні результати:

Керівник знає:

В.1.3.31. Сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, у т.ч. із використанням цифрових технологій.

В.1.3.32. Основні засади забезпечення успішних комунікацій.

В.1.3.33 Досконало знає державну та за потреби іноземні мови.

Керівник уміє:

В.1.3.У1. Забезпечувати ефективну комунікацію, співпрацю та взаємодію з працівниками, учнями, батьками, керівниками установ, організацій, об'єднаних територіальних громад, громадських об'єднань, у т.ч. із використанням цифрових технологій.

В.1.3.У2. Ефективно застосовувати засоби успішних комунікацій для забезпечення спілкування з усіма суб'єктами взаємодії, використовувати сучасні електронні засоби зв'язку, у т.ч. електронні журнали, електронні щоденники, для забезпечення ефективної партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу.

В.1.3.У3. Грамотно і чітко висловлювати власні думки в усній та письмовій формах державною мовою (за потреби іноземними мовами); відповідно до професійних потреб ініціювати, підтримувати і завершувати розмову.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку комунікативної стратегії закладу освіти та ролі команди в її забезпеченні.

Тема 6.3. Тенденції розвитку позитивного іміджу закладу освіти

Імідж та бренд ЗЗСО та його керівника. Формування іміджевої складової закладу освіти. Імідж сучасного керівника-лідера. Маркетинг. Основи сучасних маркетингових комунікацій, технологій, сутність представницької функції. Шляхи і форми забезпечення співпраці, мережевої взаємодії з представниками широких кіл громадськості.

Представлення інтересів закладу освіти у зовнішньому середовищі. Представницькі функції керівника в органах державної влади та місцевого самоврядування. Взаємини з профспілковими організаціями, об'єднаннями громадян, іншими юридичними та фізичними особами, на міжнародному рівні.

Очікувані результати: загальні результати:

Керівник знає:

В.1.4.31. Основи сучасних маркетингових комунікацій, технологій, сутність представницької функції.

В.1.4.32. Шляхи і форми забезпечення співпраці, мережевої взаємодії з представниками широких кіл громадськості.

Керівник уміє:

В.1.4.У1. Виконувати представницькі функції в органах державної влади та місцевого самоврядування, у взаєминах із профспілковими організаціями, об'єднаннями громадян, іншими юридичними та фізичними особами, на міжнародному рівні.

В.1.4.У2. Організовувати співпрацю і мережеву взаємодію з представниками самоврядування, широких кіл громадськості.

Керівник має ціннісні ставлення до: формування іміджевої складової стратегії закладу освіти; побудови соціального партнерства; реалізації представницьких функцій.

Рекомендовані джерела:

1. Від керівника до лідера : практичні поради для 57 директорів шкіл та керівників відділів освіти / Анна Уварова, Поліна Гоч. – Київ : Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2019. – 60 с. – URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
2. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. – Київ, 2017. – 36 с. – URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/154283886.pdf>
3. Іванік О. Рівний рівному : посібник для менторів / Іванік О., Каравай А., Гейнек-Дагаргулія М., Лащук Ю., Кнюпа Ю. – Київ, 2018. – 57 с. – URL : <https://insha-osvita.org/article/posibnyk-dlia-mentoriv-rivnyi-rivnomu/>
4. ТОВТО : Абетка неформальної освіти, фасилітації і тренерства / За заг. ред. Наталії Трамбовецької. – Київ, 2017. – 53 с.

МОДУЛЬ 7. Емоційно-етична компетентність

Тема 7.1. Професійна етика та емоційно-етична компетентність сучасного керівника закладу загальної середньої освіти

Емоційно-етична компетентність як складова професійної компетентності керівника сучасного закладу освіти.

Етичні виміри управлінської діяльності в сучасних умовах. Етична компетентність керівника закладу освіти: зміст та складові. Етичні ставлення й етична поведінка. Етапи та рівні розвитку моральної свідомості людини в науковому розрізі (концепція Л. Колберга). Ефективні методи розвитку моральної свідомості в освітньому процесі.

Професійна культура керівника закладу освіти в умовах НУШ. Моральні якості сучасного лідера в освіті та інструменти їх розвитку. Управлінська та академічна доброчесність: зміст, принципи, види порушень. Управлінська та академічна доброчесність і цінності НУШ.

Етичні дилеми в управлінській діяльності. Етичне прийняття управлінського рішення та моральна відповідальність керівника закладу освіти.

Організаційна культура закладу освіти та етика поведінки учасників освітнього процесу. Моральний конфлікт та шляхи його вирішення в освітньому процесі.

Очікувані результати:

Керівник знає:

V2.1.31. Цінності громадянського суспільства, виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей Українського народу, його історико-культурного надбання і традицій.

V2.2.31. Методи ведення діалогу та полілогу, усвідомленого й емпатичного слухання.

V2.3.31. Розмаїття та унікальність різних культур у суспільстві, відмінності між людьми, методи попередження, подолання і трансформації конфліктів комунікації.

Керівник уміє:

V2.1.U1. Здійснювати заходи щодо сприяння розвитку в учасників освітнього процесу патріотизму, поваги до державної мови та державних символів України.

V2.2.U1. Організовувати діалог та полілог з учасниками освітнього процесу і представниками громади, поважаючи права і свободу людини та суспільні цінності, враховуючи культурні й особистісні відмінності співрозмовників, переваги чи обмеження окремих груп чи осіб, виявляючи розуміння й співпереживання, примирення і порозуміння.

V2.2.U2. Застосовувати в обговореннях освітніх, соціальних і життєвих проблем методики усвідомленого й емпатичного слухання.

V2.2.U3. Застосовувати в управлінській діяльності практики критичного мислення, усвідомлення й розуміння емоцій інших людей.

Керівник має ціннісні ставлення до: вирішення моральних дилем в управлінській діяльності, модерації конфліктних ситуацій, розвитку власної емоційно-етичної компетентності, професійної культури.

Тема 7.2. Професійна саморегуляція як системоутворювальна складова емоційно-етичної компетентності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти

Сучасні наукові уявлення про емоційну сферу людини. Типологія людських емоцій, їх полідетермінованість та закономірності розвитку. Емоції та почуття. Емоційна компетентність, саморегуляція та професійна саморегуляція фахівця.

Професійна поведінка керівника закладу освіти: види, типи, критерії продуктивності. Рівні та механізми професійної саморегуляції керівника закладу освіти. Професійна самоорганізація. Базові соціально-перцептивні якості керівника та механізми їх розвитку: ідентифікація, емпатія, децентрація та рефлексія. Емпатичне слухання як базове комунікативне вміння керівника закладу освіти. Культура монологу та діалогу.

Закономірності професійної діяльності та професійного розвитку керівника закладу освіти і професійний стрес. Ефективні методи протидії професійному стресу, професійному згоранню та розвитку професійних деформацій. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі як завдання управлінської діяльності.

Сучасні технології, методи та засоби навчання, що забезпечують розвиток емоційної сфери та саморегуляції людини. Агентність як значуща професійна якість керівника закладу освіти.

Очікувані результати:

Керівник знає:

V2.3.31. Типи та інтенсивність емоцій, причин їхнього виникнення.

V2.3.32. Сучасні форми, методи, технології та засоби навчання, що сприяють розвитку уваги, саморегуляції, управлінню емоціями і порозумінню.

Керівник уміє:

V2.3.U1. Усвідомлювати і конструктивно реагувати на прояви емоцій оточуючих, скеровувати та підтримувати увагу аудиторії.

V2.3.U2. Володіти способами самозбереження психічного здоров'я, усвідомлення й управління власними емоціями.

В2.3.У3. Конструктивно реагувати на стрес, конфліктні ситуації, сприяти порозумінню в міжособистісних стосунках.

Керівник має ціннісні ставлення до: збереження власного психічного здоров'я, розбудови здоров'язбережувального освітнього середовища; розвитку власної професійної саморегуляції, управління власними емоціями, необхідності протидії професійному стресу, професійному згоранню тощо.

Рекомендовані джерела:

1. Бобровський М. В. Внутрішня система забезпечення якості освіти : абетка для директора / Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. // Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – Київ : Державна служба якості освіти, 2019. – 240 с.
2. Васянович Г. П. Педагогічна етика : навч. посіб. / Г. П. Васянович. – Львів : Сполом, 2010. – 420 с.
3. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навчальний посібник / Н. П. Волкова. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 256 с.
2. Методичні рекомендації для закладів загальної середньої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. – К., 2021. – URL : <https://academiq.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Metodychni-rekomendatsiyi-dlya-serednih-shkil-1-1.pdf>
3. Освітнє лідерство : від теорії до практики : монографія / За наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. – Київ ; Кривий Ріг : вид. Р. А. Козлова, 2021. – 296 с.
4. 6. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу : навч. посіб. / Л. В. Пшенична. – Суми : вид-во «СумДПУ імені А. С. Макаренка», 2016. – 520 с.
5. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посібник для студ. вищих пед. навч. закл. / В. А. Семиченко. – К. : Вища школа, 2004. – 336 с.
6. Фундаментальні цінності академічної доброчесності ; пер. з англ. // Міжнародний центр академічної доброчесності. – 2019. – 39 с. – URL : <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/Integ-Values-Ukr.pdf>
7. Хоружа Л. Л. Етичний розвиток педагога : навчальний посібник / Л. Л. Хоружа. – К. : «Академвидав», 2012. – 208 с.

МОДУЛЬ 8. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства

Тема 8.1. Управління закладом освіти на засадах відкритості та толерантності

Організація освітнього процесу та взаємодії учасників освітнього процесу на засадах відкритості та толерантності, базуючись на національних традиціях, етнічних звичаях українського народу й урахувуючи культурні аспекти і принципи міжкультурного спілкування.

Педагогічна рада, органи громадського самоврядування: їх діяльність та роль у вирішенні питання організації освітнього процесу та наданні якісних освітніх послуг.

Робота в команді, співробітництво з колегами, попередження та розв'язання конфліктів. Налагодження соціальної взаємодії всіх учасників освітнього процесу щодо захисту їх прав та інтересів, організації дозвілля й оздоровлення.

Щорічне звітування керівника закладу освіти про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти. Вимоги до звіту керівника. Структура звіту. Форми та види звітування.

Очікувані результати:

Керівник знає:

V3.1.31. Вимоги до організації освітнього процесу на засадах відкритості й толерантності, особливості конструктивної взаємодії; національних традицій, суспільних звичаїв українського народу, культурних аспектів та засад міжкультурного спілкування.

V3.1.32. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування в закладі освіти.

V3.1.33. Вимоги до звіту керівника закладу освіти.

Керівник уміє:

V3.1.U1. Організувати освітній процес у закладі освіти на засадах відкритості та толерантності, застосування навичок конструктивної участі у взаємодії всіх учасників освітнього процесу на всіх рівнях, базуючись на національних традиціях, суспільних звичаях українського народу і принципах міжкультурного спілкування.

V3.1.U2. Сприяти та створювати умови для діяльності педагогічної ради закладу освіти, органів громадського самоврядування (органів самоврядування працівників закладу освіти, здобувачів освіти, органам батьківського самоврядування тощо) щодо вирішення питання організації і забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту прав та інтересів його учасників, організації дозвілля та оздоровлення тощо.

V3.1.U3. Щороку звітувати на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти.

Керівник має ціннісні ставлення до: налагодження взаємодії учасників освітнього процесу на засадах відкритості та толерантності; забезпечення роботи в команді, співробітництва з колегами, налагодження соціальної взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Тема 8.2. Прозора та відкрита інформаційна політика закладу освіти як один із ефективних механізмів освітнього менеджменту

Створення та ведення відкритих та загальнодоступних інформаційних ресурсів у закладі освіти для інформування учасників освітнього процесу, представників освітнього процесу, представників громади, первинних профспілкових організацій, працівників державної служби якості щодо основних аспектів діяльності. Вимоги до розміщення інформації на веб-сайті закладу освіти (у разі відсутності – на веб-сайті засновника). Терміни і форми інформування.

Роль інформаційної політики закладу освіти в забезпеченні іміджу та наданні якісних освітніх послуг.

Оприлюднення публічної інформації щодо діяльності закладу освіти на його веб-сайті (з-за відсутності – на сайті засновника), зокрема щодо фінансово-господарської діяльності закладу освіти, відповідно до чинних нормативно-правових документів і законодавчих актів.

Очікувані результати:**Керівник знає:**

V3.2.31. Формування відкритих і загальнодоступних інформаційних ресурсів та вимог до розміщення інформації щодо діяльності закладу освіти на його веб-сайті (у разі відсутності – на сайті засновника).

V3.2.32. Терміни і форми інформування учасників освітнього процесу, представників освітнього процесу, представників громади, первинних профспілкових організацій, працівників державної служби якості.

V3.2.33. Вимоги до оприлюднення публічної інформації, зокрема щодо фінансово-господарської діяльності закладу освіти, відповідно до вимог законів України «Про освіту», «Про доступ до публічної інформації», «Про відкритість використання публічних коштів» тощо.

Керівник уміє:

В3.2.У1. Організовувати формування відкритих та загальнодоступних інформаційних ресурсів, розміщення інформації щодо діяльності закладу освіти на його веб-сайті (у разі відсутності – на веб-сайті засновника) відповідно до вимог законодавства.

В3.2.У2. Організовувати вчасне надання необхідної інформації батькам, представникам громади, первинних профспілкових організацій, працівникам державної служби якості.

В3.3.У3. Забезпечити оприлюднення публічної інформації, зокрема щодо результатів фінансово-господарської діяльності закладу освіти у відповідні терміни на веб-сайті та під час проведення загальних зборів закладу освіти.

Керівник має ціннісні ставлення до: прозорості та відкритості інформаційної політики закладу освіти.

Тема 8.3. Управлінські аспекти здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти

Громадський нагляд (контроль) у сфері освіти як складова забезпечення ефективної діяльності закладу та надання якісних освітніх послуг. Мета й основні завдання громадського нагляду (контролю) у сфері освіти. Механізми здійснення громадського нагляду (контролю). Права суб'єктів громадського нагляду (контролю). Сприяння адміністрації закладу освіти в здійсненні заходів громадського контролю.

Основні форм, засоби і стратегії спілкування. Використання різних технік спілкування з дорослими особами та прийняття справедливих рішень. Налагодження комунікації з батьками, колегами, іншими фахівцями з метою підтримки учнів в освітньому процесі, створення комфортних умов для їх навчання.

Формати комунікації керівника: безпосереднє спілкування (офлайн), спілкування за допомогою електронних засобів комунікації (онлайн).

Очікувані результати:**Керівник знає:**

В3.3.31. Права суб'єктів громадського нагляду (контролю).

В3.3.В2. Основні форми, засоби і стратегії спілкування.

В3.3.33. Основні техніки спілкування з дорослими особами.

Керівник уміє:

В3.3.У1. Сприяти здійсненню заходів громадського нагляду (контролю).

В3.3.У2. Використовувати різні форми, засоби і стратегії комунікації з батьками, колегами, іншими фахівцями з метою підтримки учнів в освітньому процесі.

В3.3.У3. Використовувати основні техніки спілкування з дорослими людьми (обговорення питань на рівних на користь справи).

Керівник має ціннісні ставлення до: значущості громадського нагляду (контролю); налагодження комунікації з батьками, колегами, іншими фахівцями з метою підтримки учнів в освітньому процесі, створення комфортних умов для їх навчання.

Рекомендовані джерела:

1. Баришовець Н. Організація управлінської діяльності щодо формування ключових компетентностей учнів за умов розбудови Нової української школи. Партнерство учасників освітнього процесу за умов реалізації Концепції Нової української школи / Н. Баришовець // *Управління школою*. – 2019. – № 1/3. – С. 43–46.
2. Калініна Л. Інформатизація управління закладами освіти як один із головних способів розвитку / Л. Калініна // *Директор школи*. – 2019. – № 11(851). – С. 58–65.

3. Мізюн В. Інформаційна відкритість освітнього закладу як умова прозорості освітніх послуг / В. Мізюн, В. Рябчук // *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. Серія «Педагогічні науки»*. – 2018. – Вип. 39. – С. 64–69.
4. Ніколенко Л. Педагогіка партнерства як умова реалізації завдань розвитку особистості дитини у контексті Нової української школи / Л. Ніколенко. – URL : <http://lib.iitta.gov.ua/710749/1/%D0%9D/>
5. Ніколаєв С. Проектування регіонального мультидисциплінарного партнерства фахівців-соціологів з педагогічної реабілітації дітей з особливими освітніми потребами / С. Ніколаєв // *Соціальне партнерство в інклюзивній освіті : європейський вектор, українські реалії* : зб. н. праць. – Ізмаїл, 2018. – С. 41–44.
6. Реалізація ідей педагогіки співробітництва в навчально-виховному процесі. – URL : <https://studfiles.net/preview/6824551/page:8/>
7. Рекомендації Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини з питань додержання конституційного права людини і громадянина на доступ до інформації / Олексіюк Т., Опришко Л., Буртник Х., Барвіцький В., Кабанов О. // Рада Європи. – 2020. – 336 с. – URL : <https://rm.coe.int/recomendations-final-10-02-21/1680a165f7>
8. Скиба М. В. Краще разом. Що таке педагогіка партнерства і навіщо вона в НУШ / М. В. Скиба. – ГО «Смарт освіта», 2019. – URL : <https://nus.org.ua/articles/pedagogika-partnerstva-shho-tse-take-ta-yak-zrozumity-chy-vona-ye-u-shkoli/>

МОДУЛЬ 9. Здоров'язбережувальна компетентність

Тема 9.1. Розбудова безпечного особистісно орієнтованого освітнього середовища як одна із важливих складових сучасного закладу освіти

Нормативно-правова база, що регламентує створення безпечного і здорового освітнього середовища.

Безпечне освітнє середовище: урахування вікових особливостей, фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей, їх особливі освітні потреби. Структурні компоненти та вимоги до безпечного освітнього середовища закладу освіти (санітарні, протипожежні та/або будівельні норми і правила) відповідно до нормативно-правової бази.

Охорона дитинства. Охорона праці в закладі освіти. Ведення документації та планування заходів.

Теоретичні й практичні аспекти формування здорового способу життя. Безпечні умови навчання, виховання і розвитку в закладі освіти.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Г1.1.31. Вимоги до безпечного освітнього середовища, зокрема санітарні, протипожежні та/або будівельні норми і правила для закладів освіти.

Г1.1.32. Вимоги щодо забезпечення охорони дитинства, охорони праці в закладі освіти.

Г1.1.33. Теоретичні засади формування здорового способу життя.

Керівник уміє:

Г1.1.У1. Здійснювати заходи щодо забезпечення закладу освіти меблями й засобами навчання з урахуванням особливостей та індивідуальних потреб учнів і їхньої безпеки.

Г1.1.У2. Здійснювати заходи щодо забезпечення дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці.

Г1.1.У3. Забезпечувати дотримання вимог безпеки життєдіяльності, санітарії та гігієни, створення умов у закладі освіти, що забезпечують належні та безпечні умови

навчання, виховання, розвитку учнів, формування в них гігієнічних навичок і засад здорового способу життя.

Керівник має ціннісні ставлення до: розбудови безпечного освітнього середовища; формування системи охорони дитинства та охорони праці в закладі освіти; фасилітації здорового способу життя.

Тема 9.2. Створення в закладі освіти комфортних і безпечних умов праці та навчання для учасників освітнього процесу

Вимоги до умов праці для працівників закладу освіти. Облаштування робочих місць педагогів із урахуванням санітарних норм і правил та процесів реформування освітньої галузі.

Проектування обладнання навчальних кабінетів та освітніх осередків відповідно до методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи.

Охорона праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу. Ведення документації і проведення інструктажу для учнів та педагогічних працівників. Планування заходів із охорони праці й безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу. Контроль за дотриманням охорони праці.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Г1.2.31. Санітарні, економічні вимоги до проектування робочих місць працівників закладу освіти.

Г1.3.31. Систему організації роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу.

Керівник уміє:

Г1.2.У1. Забезпечувати здійснення раціонального планування робочого місця розташування меблів з урахуванням антропометричних характеристик людини; раціональне компонування обладнання на робочих місцях.

Г1.3.У1. Організувати роботу з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників у закладі освіти.

Керівник має ціннісні ставлення до: розбудови системи охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу.

Тема 9.3. Формування здорового підростаючого покоління засобами оновленої системи харчування та надання домедичної допомоги

Медичний працівник у закладі освіти: права, обов'язки та повноваження. Дорожня карта надання домедичної допомоги учням і працівникам закладу освіти.

Організація харчування школярів із урахуванням індивідуальних особливостей та потреб учнів (дотримання дієти, непереносимість харчових продуктів та речовин, алергія на продукти харчування) і відповідно до норм та Порядку організації харчування в закладах освіти й дитячих закладах оздоровлення та відпочинку. Затвердження і вимоги до меню. Реформування системи шкільного харчування.

Керівник знає:

Г1.4.31. Вимоги до надання домедичної допомоги учням і працівникам закладу освіти.

Г1.4.32. Вимоги законодавства до організації харчування дітей, у тому числі з особливими дієтичними потребами, включаючи харчову алергію і непереносимість окремих харчових продуктів або речовин.

Керівник уміє:

Г1.4.У1. Забезпечувати надання (у разі виникнення ситуації) домедичної допомоги учням і працівникам закладу освіти.

Г1.4.У2. Забезпечувати організацію харчування дітей із додержанням вимог законодавства про безпечність та якість харчових продуктів.

Керівник має ціннісні ставлення до: забезпечення оновленої системи харчування задля формування здорового підростаючого покоління.

Тема 9.4. Організація в закладі освіти освітнього середовища вільного від насильства і булінгу

Нормативно-правова база, що визначає організацію освітнього середовища вільного від будь-яких проявів насильства та булінгу в освітній галузі. Комплексний підхід до попередження та протидії насильства в закладі освіти: управлінський і просвітницький. Створення умов, що унеможливають заподіяння учасниками освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди. Алгоритм дій у випадку проявів насильства в закладі освіти, у тому числі булінгу (цькування), дискримінації.

Розробка плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) у закладі освіти.

Організація командної роботи у випадку проявів насильства в закладі освіти: повноваження й обов'язки працівників із попередження та протидії булінгу (цькуванню). Роль психологічної служби закладу освіти та надання соціальних і психолого-педагогічних послуг щодо запобігання та протидії насильству й булінгу (цькуванню) учасників освітнього процесу. Міжвідомча взаємодія закладу освіти з представниками органів місцевого самоврядування, соціальними службами, представниками поліції та адвокатури, центрами кризового втручання та службою у справах дітей у випадку проявів насильства.

Керівник знає:

Г1.5.31. Нормативні вимоги щодо протидії булінгу(цькуванню), дискримінації за будь-якою ознакою в закладі освіти.

Г1.5.32. Засади щодо організації психологічної служби та надання соціальних і психолого-педагогічних послуг.

Керівник уміє:

Г1.5.У1. Забезпечувати створення у закладі освіти безпечного освітнього середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування) і вживати заходи щодо протидії булінгу (цькуванню), дискримінації за будь-якою ознакою серед учасників освітнього процесу відповідно до законодавства.

Г1.5.У2. Забезпечувати створення в закладі освіти умов, що сприяють охороні психічного здоров'я учнів і педагогів, надання їм психологічної та соціально-педагогічної підтримки.

Керівник має ціннісні ставлення до: розбудови освітнього середовища, вільного від будь-яких проявів насильства й булінгу (цькування) та дискримінації; забезпечення психологічної і соціально-педагогічної підтримки.

Рекомендовані джерела:

1. Безпечна і дружня до дитини школа в контексті реформи «НУШ» / В. Пономаренко, Т. Воронцова, О. Сакович та ін. – К. : Алатон, 2020. – 64 с.
2. Воронцова Т. В. Нова українська школа: формування соціальної і здоров'язбережувальної компетентностей у 5–6 класах закладів загальної середньої освіти на засадах компетентнісного підходу : навчально-методичний посібник / Т.В. Воронцова, В. С. Пономаренко. – Київ : видавництво «Алатон», 2020. – 232 с.
3. Педагогіка здоров'я : збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Чернігів, 07–08 квітня 2017 р.) : [у 2 т.] / Ред. колегія : С.М. Шкарлет [та ін.]. – Чернігів, 2017. – Т. 1. – 595 с.

4. Попередження насильства в закладах освіти : методичний посібник для педагогічних працівників. Видання друге, доповнене та оновлене. – Київ : Благодійний фонд «Здоров'я жінки і планування сім'ї», 2020. – 103 с.
5. Проектування моделі нового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти : методичні рекомендації / Автори-укладачі : Т. О. Кузьміч, Н. І. Мітяєва. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2019 – 35 с.
6. Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи. – URL : https://rada.info/upload/users_files/41912705/22b9942d83b1b05fbc21ad7149e14731.pdf
7. Андрєєнкова В. Л. Протидія булінгу в закладі освіти : системний підхід : методичний посібник / Андрєєнкова В. Л., Мельничук В. О., Калашник О. А. – К. : ТОВ «Агентство «Україна», 2019.
8. School-based violence prevention: a practical handbook. WHO, 2019. Режим доступу: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/324930>.

МОДУЛЬ 10. Інклюзивна компетентність

Тема 10.1. Розбудова інклюзивного освітнього середовища як пріоритетний напрям діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

Нормативно-правові основи інклюзивної освіти. Інклюзивність як соціальне явище. Інклюзивна культура в суспільстві та закладі освіти. Інклюзивна освіта у контексті НУШ. Класифікаційні ознаки та категорії дітей з особливими освітніми потребами (ООП): сучасне розуміння. Рівні підтримки в інклюзивному освітньому процесі.

Інклюзивне освітнє середовище: загальні та специфічні характеристики. Критерії оцінки інклюзивного освітнього середовища та завдання професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Основні принципи універсального дизайну в освіті та принципи розумного пристосування. Особливості професійної діяльності керівника під час організації здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища.

Керівник знає:

Г2.1.31. Ознаки та характеристики інклюзивного освітнього середовища.

Г2.1.32. Основні принципи універсального дизайну в навчанні та розумного пристосування.

Г2.1.33. Розумні пристосування, їх застосування в роботі з учнями з особливими освітніми потребами.

Керівник уміє:

Г2.1.У1. Здійснювати заходи щодо забезпечення учнів матеріалами, пристроями і обладнанням для задоволення їхніх індивідуальних потреб у навчанні.

Г2.1.У2. Застосовувати принципи універсального дизайну та розумного пристосування під час організації здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища.

Керівник має ціннісні ставлення до: інклюзивної освіти, розбудови інклюзивного освітнього середовища; урахування принципів універсального дизайну в освіті, розвитку інклюзивної культури в закладі освіти.

Тема 10.2. Управлінський супровід інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти

Інклюзивне навчання: сутність, принципи, критерії ефективності. Стратегії успішного інклюзивного навчання. Інклюзивна компетентність педагога. Психолого-педагогічний супровід інклюзивного навчання, розвитку учнів з особливими освітніми потребами.

Науково-методичне та навчально-методичне забезпечення інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти. Індивідуальна програма розвитку та індивідуальний навчальний план для учнів з особливими освітніми потребами. Реалізації індивідуальної програми розвитку та індивідуального навчального плану: можливості, проблеми та ризику.

Команда психолого-педагогічного супроводу дитини в закладі освіти: завдання та принципи діяльності, функції учасників. Формування команди психолого-педагогічного супроводу для осіб з особливими освітніми потребами, визначення їх ролей, завдань та діяльності. Керівник закладу освіти як постійний учасник команди супроводу. Умови співпраці профільних фахівців (логопедів, психологів, асистентів учителя тощо) щодо організації роботи та надання освітніх послуг для дітей з особливими освітніми потребами.

Очікувані результати:

Керівник знає:

V3.4.31. Основні принципи командної взаємодії.

V3.4.32. Основні завдання членів команди психолого-педагогічного супроводу осіб з особливими освітніми потребами.

G2.2.31. Вимоги до індивідуальної програми розвитку та індивідуального навчального плану для учнів з особливими освітніми потребами, перелік психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг.

G2.3.31. Нормативно-правову базу, джерела та механізми залучення додаткових фахівців для забезпечення підтримки осіб з особливими освітніми потребами.

Керівник уміє:

V3.4.U1. Організовувати співпрацю із залученими фахівцями на основі принципів командної взаємодії.

V3.4.U2. Забезпечити умови співпраці із профільними фахівцями у процесі розроблення і реалізації індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану для осіб з особливими освітніми потребами.

G2.2.U1. Забезпечувати організацію психолого-педагогічного супроводу учнів з особливими освітніми потребами; сприяти створенню індивідуальної програми розвитку та індивідуального навчального плану для учнів з особливими освітніми потребами.

G2.3.U1. Залучати додаткових фахівців для забезпечення підтримки осіб з особливими освітніми потребами.

Керівник має ціннісні ставлення до: унікальності кожної людини; розвитку інклюзивної компетентності педагогічних працівників; створення і фасилітації діяльності команди психолого-педагогічного супроводу учнів із особливими освітніми потребами; розвитку власної інклюзивної компетентності.

Рекомендовані джерела:

1. Індекс інклюзії : розвиток навчання та участі в життєдіяльності шкіл : посіб. / [Тоні Бут]; пер. з англ. – К. : ТОВ Видавничий дім «Плеяди», 2015. – 190 с.
2. Інклюзивна школа : особливості організації та управління : навчально-методичний посібник / Кол. Авторів : Колупаєва А. А., Найда Ю. М., Софій Н. З. та ін. ; за заг. ред. Л. І. Даниленко. – К., 2007. – 128 с.
3. Казанжи І. М. Застосування педагогіки партнерства у побудові індивідуальної освітньої траєкторії / І. М. Казанжи // *Педагогіка. Актуальні питання гуманітарних наук.* – Дрогобич. – 2019. – Випуск 23. – Том 2. – 168 с.
4. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта : від основ до практики : монографія / А. А. Колупаєва, О. М. Таранченко. – К. : ТОВ «АТОПОЛ», 2016. – 152 с.
5. Порошенко М. Інклюзивна освіта : навчальний посібник / М. Порошенко. – К. : Агенство «Україна», 2019. – 300 с.

6. Розвиток інклюзивного освітнього середовища в Запорізькій області : науково-методичний аспект : монографія / упор. : Т. Є. Гура, ред. Т. Я. Озерова. – Запоріжжя : СТАТУС, 2018. – 328 с.
7. Скрипник Т. В. Специфіка реалізації міждисциплінарного командного супроводу в інклюзивному освітньому середовищі України. Актуальні питання корекційної освіти. – URL : <https://aqce.com.ua/download/publications/558/516.pdf/>.
8. Федорович І. Розумне пристосування : від теорії до практики / І. Федорович [Електронний ресурс]. – К., 2017. – URL : <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13736.pdf>.

МОДУЛЬ 11. Проектувальна компетентність

Тема 11.1. Особливості професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти як соціального проектування

Проектування як особливий вид людської діяльності. Проектування як особливий мисленнєвий процес із створення прототипу, прообразу об'єкта чи процесу та способів його здійснення. Управлінська діяльність як проектувальна. Етапи проектування. Метакогнітивні стратегії проектування: цілепокладання, антиципація, прийняття рішення, планування, програмування, рефлексія.

Соціальне проектування. Організаційне проектування. Мета, завдання, принципи, моделі та механізми організаційного проектування. Освітня програма та стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти в контексті організаційного проектування.

Очікувані результати:

Керівник знає:

ГЗ.1.31. Технології проектування закладу освіти.

Керівник уміє:

ГЗ.1.У1. Здійснювати раціоналізацію, модернізацію управлінського процесу за допомогою технологій проектування.

Керівник має ціннісні ставлення до: організаційного проектування як особливого виду людської діяльності, змісту управлінської діяльності як проектувальної; розвитку власних метакогнітивних умінь та якостей, у тому числі професійної рефлексії; значущості проектування власної професійної діяльності.

Тема 11.2. Технології організаційного проектування у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

Мета, завдання, принципи, моделі та механізми проектування закладу загальної середньої освіти як соціальної організації. Умови та чинники ефективного проектування закладу освіти. Етапи організаційного проектування та вимоги до професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Методи проектування організаційної структури закладу освіти. Проектний менеджмент.

Принципи та методи організаційного проектування в розбудові освітнього середовища НУШ. Нормативно-правові та психолого-педагогічні вимоги до розміщення і змістового наповнення освітнього середовища.

Діяльнісний підхід в організації освітнього середовища НУШ: діяльнісне освітнє середовище.

Очікувані результати:

Керівник знає:

ГЗ.1.32. Вимоги до розміщення і змістового наповнення освітнього середовища, перелік обладнання та засобів навчання, необхідних для забезпечення освітнього процесу.

Керівник уміє:

ГЗ.1.У1. Здійснювати раціоналізацію, модернізацію управлінського процесу за допомогою технологій проектування.

ГЗ.1.У2. Організовувати проектування осередків навчання, виховання і розвитку учнів спільно з учасниками освітнього процесу, враховуючи їхні запити і потреби із дотриманням вимог до розміщення і змістового наповнення освітнього середовища.

Керівник має ціннісні ставлення до: організаційного проектування як важливого напрямку професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти; діяльнісного підходу в освіті в цілому та організації освітнього середовища НУШ зокрема.

Рекомендовані джерела:

1. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі : колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. – Суми : вид-во «СумДПУ імені А. С. Макаренка», 2020. – 444 с.
2. Менеджмент освітньої організації. – Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126 с.
3. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. – Вінниця, 2018. – 196 с.
4. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні : посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗЗСО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. – К., 2018. – 74 с.
5. Пушкарьова Т. О. Педагогічне проектування в системі загальної середньої освіти: теорія і практика: монографія / Т. О. Пушкарьова. – К.: Педагогічна думка, 2017. – 308 с.
6. Паркер Р. Діяльнісний підхід у школі. 2019 / Р. Паркер, Б. С. Томсон. – URL : https://drive.google.com/file/d/1Zc-gBNOcKxlmj0qdLzw10S_Qll9bYrOe/view?usp=sharing.
7. Управління проектами: сутність та особливості застосування в освіті / Г. Литвиненко, Н. Клясен // Рідна школа. - 2017. - № 11-12. - С. 39-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2017_11-12_9.
7. Навчання через гру та діяльнісний підхід : огляд доказів. Біла книга. The LEGO Foundation, 2017. – URL : <https://www.legofoundation.com/>

МОДУЛЬ 12. Інноваційна компетентність

Тема 12.1. Інноваційний освітній менеджмент як провідний напрям професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

Інноваційність як особистісна властивість та професійна якість сучасного фахівця. Визначальні ознаки та складові інноваційності особистості. Псевдоінноваційність.

Визначальні ознаки інновації. Освітні інновації: типологія, критерії, зміст у контексті НУШ. Освітні інновації та тренди останнього десятиліття.

Інноваційна діяльність в освіті: нормативно-правові, методологічні та науково-методичні основи. Рівні, етапи та механізми інноваційної діяльності закладу освіти.

Інноваційна діяльність як мисленнева та проектна діяльність. Методи інноваційної діяльності. Чинники успішності інноваційної діяльності в сучасних умовах.

Інноваційний освітній менеджмент: завдання, функції, принципи, методи та засоби.

Інноваційна компетентність та управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти: зміст та структура. Системоутворювальні професійні якості керівника закладу загальної середньої освіти у структурі його інноваційної компетентності.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Д1.1.31. Наукові методи пізнання, пошуку і впровадження нових, перспективних ідей.

Д1.1.32. Освітні інновації, їхні характеристики.

Керівник уміє:

Д1.1.У1. Генерувати і впроваджувати нові, перспективні ідеї в управлінську діяльність керівника.

Д1.1.У2. Аналізувати інформацію щодо освітніх інновацій, умов їхнього впровадження.

Д1.1.У3. Інтегрувати інновації в управлінську діяльність, адаптувати їх до різних умов освітнього процесу, особливостей закладу освіти.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку інноваційності як однієї із значущих якостей сучасного фахівця; освітніх інновацій та інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти; розвитку власної інноваційної компетентності.

Тема 12.2. Управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти

Системний та синергетичний підхід до управління інноваційними процесами в освіті.

Готовність педагогічного колективу до інноваційної діяльності. Форми і методи розвитку готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. Антиінноваційні бар'єри та їх подолання.

Організаційна культура закладу освіти та управління інноваційними процесами. Види організаційної культури закладу освіти: культура приналежності, культура сили, культура правил, культура взаємин тощо. Структура, функції та сутнісні характеристики організаційної культури закладу освіти. Засади управлінської та організаційної культур.

Особливості управління інноваційною діяльністю на різних стадіях інноваційного процесу: управлінські дії та рішення.

Інноваційні технології менеджменту організацій, зокрема закладу освіти (технології адаптивного управління, оптимізаційного управління; програмного управління; цільового управління; управління за результатами; кібернетичного управління; хмарні; демократичного управління; суспільно-громадського управління; колегіального (партиципативного) управління; технологія коучингу; управління розвитком; управління якістю; особистісно-орієнтованого управління; технологія антикризового управління; технологія «паблік рілейшнз»; технологія іміджування; технологія фандрайзингу; рефлексивного управління; технологія тайм-менеджменту; фасилітативного управління; рефлексивного управління; технологія мотиваційного управління тощо (бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, тимбілдінг, рейфреймінг, кейс-метод тощо).

Критерії ефективності управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

Очікувані результати:

Керівник знає:

A2.3.32. Інноваційні технології менеджменту організацій, зокрема закладу освіти.

A2.3.33. Вимоги до управлінської культури керівника та організаційної культури в закладі освіти. Види організаційної культури. Структура, функції та сутнісні характеристики організаційної культури.

Д1.3.33. Методики оцінювання інноваційної управлінської діяльності.

Керівник уміє:

A2.3.U2. Застосовувати в управлінській діяльності інноваційні технології управління закладом освіти.

A2.3.U3. Застосовувати в діяльності засади управлінської культури керівника та організаційної культури в закладі освіти. Концептуальна, змістова, технологічна і діагностико-корекційна складові моделі розвитку управлінської культури керівника ЗЗСО.

Д1.1.U4. Оцінювати результативність застосування освітніх інновацій та корегувати інноваційну управлінську діяльність.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності, необхідності подолання антиінноваційних бар'єрів у закладі загальної середньої освіти; запровадження різноманітних інноваційних технологій менеджменту організацій.

Рекомендовані джерела:

1. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті / О. А. Дубасенюк ; за заг. ред. О. А. Дубасенюк // Інновації в освіті : інтеграція науки і практики : збірник науково-методичних праць. – Житомир : вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – С. 12–28.
2. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія / О. І. Мармаза. – Харків : вид. група «Основа», 2019. – 128 с.
3. Інноваційні технології навчання : навч. посібн. для студ. вищих технічних навчальних закладів / [Кол. авторів ; відп. ред. Х. Ш. Бахтіярова; наук. ред. А. В. Арістова; упорядн. словника С. В. Волобуєва]. – К. : НТУ, 2017. – 172 с.
4. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі : колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. – Суми : вид-во «СумДПУ імені А. С. Макаренка», 2020. – 444 с.
5. Литвинов А. С. Педагогічний провайдинг інновацій в освіті : навч. посібник / А. С. Литвинов. – Суми : Університетська книга, 2017. – 265 с.
6. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : підручник / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. – 518 с.

МОДУЛЬ 13. Здатність до навчання впродовж життя

Тема 13.1. Самоменеджмент керівника закладу освіти

Самотивація, саморозвиток, самореалізація керівника закладу освіти. Використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти. Ефективні шляхи і способи їх здійснення.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Д2.1.31. Ефективні шляхи та способи здійснення самотивації, саморозвитку, самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Керівник уміє:

Д2.1.U1. Підвищувати рівень професіоналізму шляхом використання ефективних шляхів і способів самотивації, саморозвитку, самореалізації, можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Д2.1.U2. Системно застосовувати в управлінській діяльності нові знання з педагогіки, психології, управління персоналом та інші. Визначати умови та ресурси професійного розвитку впродовж життя.

Керівник має ціннісні ставлення до: власного професійного розвитку; самомотивації і самореалізації.

Тема 13.2. Умови і ресурси професійного розвитку впродовж життя

Проектування власного професійного розвитку, індивідуальний план професійного розвитку.

Особливості створення і функціонування професійних спільнот, механізми їхньої підтримки. Професійні онлайн-спільноти та електронні (цифрові) ресурси для безперервного професійного розвитку впродовж життя. Цифрові сервіси для планування власного професійного розвитку.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Д2.2.31. Організаційно-педагогічні умови професійного розвитку керівних кадрів.

Д2.2.32. Особливості створення і функціонування професійних спільнот, механізми їхньої підтримки.

Керівник уміє:

Д2.2.У1. Аналізувати можливості професійного розвитку керівних кадрів закладу освіти з урахуванням напрямів управлінської діяльності, індивідуальних запитів та потреб, створювати організаційно-педагогічні умови для їхнього професійного розвитку.

Д2.2.У2. Складати індивідуальний план професійного розвитку для досягнення стратегічної мети власного професійного зростання, визначати оптимальні зміст і форми професійного розвитку, критерії результативності власного навчання.

Д2.2.У3. Визначати ефективні форми взаємодії із професійними спільнотами та асоціаціями, активно долучатися до їхньої діяльності.

Керівник має ціннісні ставлення до: взаємодії із професійними спільнотами й асоціаціями, аналізу та рефлексії власного професійного розвитку; визначення умов і ресурсів професійного розвитку впродовж життя.

Рекомендовані джерела:

1. UNESCO Institute for Lifelong Learning / UNESCO [Електронний ресурс]. – URL : <https://uil.unesco.org/>
2. Шлейхер А. Найкращий клас у світі : як створити освітню систему 21-го століття / переклад з англ. Г. Лелів. – Львів : Літопис, 2018. – 296 с. – URL : <https://cutt.ly/WyeAi5c>
3. Від керівника до лідера : практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти [Електронний ресурс]. – URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
4. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗЗСО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. – К., 2018. – 74 с.
5. Пересунько В. І. Делегування та самоменеджмент як технології демократизації персоналом [Електронний ресурс]. – URL : [www.khibs.edu.ua/1\(6\)2009/R5/2.pdf](http://www.khibs.edu.ua/1(6)2009/R5/2.pdf)
6. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник [Електронний ресурс]. – URL : <http://bit.ly/2PGJQnf>
7. Самовдосконалення. Як стати успішним керівником. – URL : <https://cutt.ly/pyeASXv>

МОДУЛЬ 14. Інформаційно-цифрова компетентність

Тема 14.1. Цифрове безпечне освітнє середовище закладу освіти

Цифрове освітнє середовище закладу освіти. Правила безпеки в цифровому середовищі, наслідки впливу цифрової інформації на учасників освітнього процесу. Персональні та корпоративні дані, їх конфіденційність. Захист цифрових пристроїв, персональних даних і електронних (цифрових) освітніх ресурсів.

Вимоги законодавства щодо академічної доброчесності та використання об'єктів авторського права. Дотримання авторського права, принципів академічної доброчесності, етичної взаємодії в цифровому просторі.

Правила критичного оцінювання інформації. Медіаграмотність. Кібербезпека та кібергігієна. Відповідальна та безпечна поведінка в цифровому просторі.

Очікувані результати:

Керівник знає:

ДЗ.1.32. Правила критичного оцінювання інформації та критерії медіаграмотності.

ДЗ.1.34. Вимоги законодавства щодо академічної доброчесності та використання об'єктів авторського права, мережевий етикет у професійній діяльності. Дотримання правил конфіденційності та захисту авторських прав.

ДЗ.1.35. Правила безпеки в цифровому середовищі, наслідки впливу цифрової інформації на людину.

Г1.6.31. Ознаки безпечного цифрового освітнього середовища.

Керівник уміє:

Г1.6.У1. Забезпечувати функціонування безпечного освітнього цифрового середовища.

ДЗ.1.У2. Критично оцінювати достовірність, надійність інформаційних джерел, вплив інформації на свідомість користувачів, прийняття управлінських рішень.

ДЗ.1.У3. Оцінювати рівень власної інформаційно-цифрової компетентності, виявляти прогалини і визначати траєкторію свого професійного розвитку.

ДЗ.1.У5. Уникати небезпек в інформаційному просторі; забезпечувати захист і збереження персональних даних учасників освітнього процесу.

ДЗ.3. Керувати процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечувати умови для його ефективного використання.

ДЗ.3.У1. Забезпечувати безпечне електронне (цифрове) освітнє середовище для організації та управління освітнім процесом (зокрема під час дистанційного та змішаного навчання), взаємодію з учасниками освітнього процесу, налагодження зворотного зв'язку.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку інформаційно-цифрової компетентності як однієї з ключових компетентностей сучасного педагога, здатності критично оцінювати достовірність, надійність інформаційних джерел; розбудови безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу.

Тема 14.2. Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси для здійснення планування та контролю за забезпеченням освітнього процесу

Класифікація електронних (цифрових) освітніх ресурсів та їх призначення. Призначення електронних (цифрових) управлінських ресурсів. Добір та оцінювання ефективності електронних (цифрових) освітніх і управлінських ресурсів для досягнення навчальних цілей. Модифікація та створення електронних (цифрових) освітніх і управлінських ресурсів.

Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси для здійснення планування, контролю за забезпеченням освітнього процесу, ведення документації, контролю, аналізу, інтерпретації інформації про забезпечення освітнього процесу.

Використання цифрових сервісів і технологій із метою розбудови цифрового освітнього середовища закладу (класу).

Очікувані результати:

Керівник знає:

Г1.6.31. Ознаки безпечного цифрового освітнього середовища.

ДЗ.1.31. Основи функціональної грамотності у використанні цифрових пристроїв, їх базового програмного забезпечення, онлайн-сервісів мережі «Інтернет».

ДЗ.1.33. Цифрові середовища, професійні онлайн-спільноти та електронні (цифрові) ресурси для безперервного професійного розвитку впродовж життя.

ДЗ.2.32. Правила зміни, модифікації відкритих електронних (цифрових) управлінських освітніх ресурсів, створення нових електронних (цифрових) освітніх ресурсів та їх спільного використання, модифікації, редагування існуючих цифрових освітніх ресурсів або їх складових (за наявності відповідних дозволів) із дотриманням вимог академічної доброчесності; розроблення електронних інтерактивних матеріалів до уроку.

ДЗ.2.33. Підходи до ефективного накопичення, упорядкування, зберігання та захисту електронних (цифрових) освітніх ресурсів, механізм захисту авторських прав.

ДЗ.3.31. Підходи до організації освітнього процесу з використанням цифрових технологій (зокрема дистанційного навчання), умови організації цифрових робочих місць.

ДЗ.3.32. Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси для здійснення планування та контролю за забезпеченням освітнього процесу.

Керівник уміє:

ДЗ.1.У1. Використовувати цифрові пристрої, їх базове програмне забезпечення, працювати з операційними системами, онлайн-сервісами, застосунками, файлами, мережею «Інтернет».

ДЗ.1.У4. Використовувати відкриті електронні (цифрові) ресурси для організації освітнього процесу, професійного розвитку.

ДЗ.2. Ефективно застосовувати наявні та створювати за потреби нові електронні (цифрові) управлінські ресурси

ДЗ.2.У1. Добирати електронні (цифрові) управлінські ресурси, оцінювати їхню ефективність для досягнення управлінських цілей.

ДЗ.2.У2. Модифікувати, редагувати, комбінувати існуючі електронні (цифрові) управлінські ресурси; організувати роботу щодо створення нових електронних (цифрових) ресурсів (за потреби), забезпечувати умови надання доступу до електронних (цифрових) освітніх ресурсів учасникам освітнього процесу.

ДЗ.3.У2. Використовувати електронні (цифрові) технології для планування, ведення документації, здійснення контролю, аналізу, інтерпретації інформації про забезпечення освітнього процесу.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку інформаційно-цифрової компетентності як однієї з ключових компетентностей сучасного педагога, здатності використовувати цифрові технології; добирати, модифікувати, створювати електронні (цифрові) освітні ресурси в освітньому процесі.

Тема 14.3. Особливості організації освітнього процесу за дистанційною і змішаною формами навчання

Дистанційне та змішане навчання. Ефективні форми, моделі дистанційного та змішаного навчання. Освітні платформи для дистанційного навчання (Learning Management Systems).

Нормативно-правове забезпечення трудових відносин під час дистанційного та змішаного навчання. Забезпечення умов праці педагогічних працівників в умовах дистанційної та змішаної форм навчання.

Методи та форми оцінювання навчальних здобутків учнів в умовах дистанційного та змішаного навчання. Електронні засоби навчання для організації освітнього процесу за очною, дистанційною та змішаною формами навчання. Кращі практики організації освітнього процесу за змішаною та дистанційною формами навчання.

Очікувані результати:

Керівник знає:

Б1.1. 3.4. Форми здобуття повної загальної середньої освіти

Б1.1.35. Оцінювання результатів навчання учнів та їх атестація.

ДЗ.3.31. Підходи до організації освітнього процесу з використанням цифрових технологій (зокрема дистанційного та змішаного навчання), умови організації цифрових робочих місць.

ДЗ.3.32. Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси для здійснення планування і контролю за забезпеченням освітнього процесу.

Керівник уміє:

ДЗ.3.У1. Забезпечувати безпечне електронне (цифрове) освітнє середовище для організації та управління освітнім процесом (зокрема під час дистанційного та змішаного навчання), взаємодію з учасниками освітнього процесу, налагодження зворотного зв'язку.

Керівник має ціннісні ставлення до: розвитку інформаційно-цифрової компетентності як однієї з ключових компетентностей сучасного педагога, здатності ефективно оцінювати форми й моделі дистанційного та змішаного навчання, методи й форми оцінювання навчальних здобутків учнів в умовах дистанційного та змішаного навчання, електронні засоби навчання для організації освітнього процесу за дистанційною та змішаною формами навчання; здатності ефективно взаємодіяти з батьками і місцевими органами управління освітою задля забезпечення якості освітнього процесу в умовах запровадження змішаної, дистанційної форм навчання.

Рекомендовані джерела:

1. Биков В.Ю. Інформатизація освіти // Енциклопедія освіти України / Акад. пед. наук України; Головний ред. В.Г.Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С. 360 – 362.
2. Литвинова С. Г. Цифровий поступ закладів загальної середньої освіти – дистанційна форма навчання : наукова доповідь на вебконференції «Учені НАПН України – українським вчителям», 27 серпня 2020 р. // Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2) [Електронний ресурс]. – URL : <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-12-3>
3. Лівінгстон С. Посібник з питань прав дитини в цифровому середовищі для органів державної влади для підтримки впровадження / С. Лівінгстон, Є. Лівенс, Д. Карр // Рекомендації CM/Rec(2018)7 Комітету Міністрів Ради Європи про принципи дотримання, захисту та реалізації прав дитини в цифровому середовищі. Рада Європи, листопад 2020 р. [Електронний ресурс]. – URL : <https://knowledge.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/PREMS-091920-GBR-2576-IT-Handbook-ukr-web.pdf>
4. Лотоцька А. Організація дистанційного навчання в школі : метод рек. / А. Лотоцька, О. Пасічник. – [Б. м. : б. в.], 2020 [Електронний ресурс]. – URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2020/metodichni%20recomendazii-dustanciyna%20osvita-2020.pdf>
5. SELFIE. An official website of the European Union : [електронний ресурс]. – URL : https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en.

Орієнтовний розподіл годин за видами діяльності

| Назва теми | Кількість годин | | | |
|--|------------------------|-----------------------|----------------------|-------|
| | Теоретична складова | Практична складова | Самостійна робота | Разом |
| Інваріантний складник | | | | |
| Модуль 1. Нормативно-правова компетентність | | | | |
| Тема 1.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу освіти | 2 | | | 2 |
| Тема 1.2. Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів як інструмент реалізації організаційної автономії освітнього закладу | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Тема 1.3. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у закладі освіти | 1 | 3 | 2 | 6 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 4 | 7 | 4 | 15 |
| Модуль 2. Компетентність стратегічного управління закладом освіти | | | | |
| Тема 2.1. Запити та очікування всіх учасників освітнього процесу: визначення і врахування | 1 | 3 | 1 | 4 |
| Тема 2.2. Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації | | 3 | 2 | 5 |
| Тема 2.3. Інноваційне управління розвитком закладу освіти | 1 | | 1 | 2 |
| Тема 2.4. Матеріальні та фінансові ресурси. Залучення і використання матеріальних та фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Тема 2.5. Управління змінами | 1 | 1 | 1 | 3 |

| | | | | |
|---|---|----|---|----|
| Тема 2.6. Управлінські рішення з урахуванням оцінки існуючих альтернатив і ризиків | | 2 | 1 | 3 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 4 | 12 | 7 | 23 |
| Модуль 3. Компетентність стратегічного управління персоналом | | | | |
| Тема 3.1. Кадрова політика як складова автономії закладу освіти | 2 | 2 | 2 | 6 |
| Тема 3.2. Управління професійним зростанням педагога | | 2 | 3 | 5 |
| Тема 3.3. Мотивація та стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку | | 2 | 1 | 3 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 7 | 6 | 15 |
| Модуль 4. Компетентність забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості | | | | |
| Тема 4.1. Управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти | 2 | | | 2 |
| Тема 4.2. Освітня програма закладу освіти | | 2 | 2 | 4 |
| Тема 4.3. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти | | 2 | 2 | 4 |
| Тема 4.4. Внутрішній моніторинг якості освіти | | 2 | | 2 |
| Тема 4.5. Академічна доброчесність | | 2 | | 2 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 9 | 4 | 15 |
| Модуль 5. Компетентність забезпечення якості освіти на засадах функціонування зовнішньої системи забезпечення якості | | | | |
| Тема 5.1. Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні | 2 | | 1 | 3 |

| | | | | |
|---|---|---|---|----|
| Тема 5.2. Інституційний аудит – складова зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти | 2 | 3 | 2 | 7 |
| Тема 5.3. Зовнішній моніторинг якості освіти | | 2 | 2 | 4 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 4 | 6 | 5 | 15 |
| Модуль 6. Лідерська компетентність | | | | |
| Тема 6.1. Лідерство як основа горизонтального управління | 2 | | 1 | 3 |
| Тема 6.2. Роль відповідального лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Тема 6.3. Тенденції розвитку позитивного іміджу закладу освіти | 1 | 3 | 1 | 5 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 4 | 6 | 5 | 15 |
| Модуль 7. Емоційно-етична компетентність | | | | |
| Тема 7.1. Професійна етика та емоційно-етична компетентність сучасного керівника закладу загальної середньої освіти | 1 | 3 | 3 | 7 |
| Тема 7.2. Професійна саморегуляція як системоутворювальна складова емоційно-етичної компетентності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти | 1 | 3 | 3 | 7 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 7 | 6 | 15 |
| Модуль 8. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства | | | | |
| Тема 8.1. Управління закладом освіти на засадах відкритості та толерантності | 1 | 2 | 2 | 5 |
| Тема 8.2. Прозора та відкрита інформаційна політика закладу освіти як один із ефективних механізмів освітнього | 1 | 3 | 1 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|----|
| менеджменту | | | | |
| Тема 8.3. Управлінські аспекти здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти | | 2 | 2 | 4 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 8 | 5 | 15 |
| Модуль 9. Здоров'язбережувальна компетентність | | | | |
| Тема 9.1. Розбудова безпечного особистісно орієнтованого освітнього середовища як одна із важливих складових сучасного закладу освіти | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Тема 9.2. Створення в закладі освіти комфортних та безпечних умов праці, навчання для учасників освітнього процесу | | 2 | 1 | 3 |
| Тема 9.3. Формування здорового підростаючого покоління засобами оновленої системи харчування, надання домедичної допомоги | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Тема 9.4. Організація в закладі освіти вільного від насильства і булінгу освітнього середовища | 1 | 2 | 1 | 4 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 3 | 8 | 4 | 15 |
| Модуль 10. Інклюзивна компетентність | | | | |
| Тема 10.1. Розбудова інклюзивного освітнього середовища як пріоритетний напрям діяльності керівника закладу загальної середньої освіти | 1 | 3 | 3 | 7 |
| Тема 10.2. Управлінський супровід інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти | 1 | 3 | 3 | 7 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 7 | 6 | 15 |

| Модуль 11. Проектувальна компетентність | | | | |
|---|---|---|---|----|
| Тема 11.1. Професійна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як соціальне проектування | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Тема 11.2. Технології організаційного проектування у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти | 1 | 1 | 1 | 3 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 3 | 2 | 7 |
| Модуль 12. Інноваційна компетентність | | | | |
| Тема 12.1. Інноваційний освітній менеджмент як провідний напрям професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти | 1 | 3 | 3 | 7 |
| Тема 12.2. Управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти | 1 | 3 | 3 | 7 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 7 | 6 | 15 |
| Модуль 13. Здатність до навчання впродовж життя | | | | |
| Тема 13.1 Самоменеджмент керівника закладу освіти | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Тема 13.2. Умови і ресурси професійного розвитку впродовж життя | 1 | 4 | 3 | 8 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 2 | 8 | 5 | 15 |
| Модуль 14. Інформаційно-цифрова компетентність | | | | |
| Тема 14.1. Цифрове безпечне освітнє середовище закладу освіти. | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Тема 14.2. Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські | 1 | 4 | 3 | 8 |

| | | | | |
|--|----|-----|----|-----|
| ресурси для здійснення планування, контролю за забезпеченням освітнього процесу | | | | |
| Тема 14.3 Особливості організації освітнього процесу за дистанційною і змішаною формами навчання | 2 | 8 | 5 | 15 |
| <i>Контрольний захід</i> | | 1 | | 1 |
| <i>Усього годин за модулем</i> | 4 | 16 | 10 | 30 |
| <i>Разом годин за Типовою програмою</i> | 39 | 111 | 75 | 225 |

* Обсяг підвищення кваліфікації за окремими модулями, темами є орієнтовним і може бути змінений суб'єктом підвищення кваліфікації в залежності від кількості годин за видами діяльності та професійного фаху працівника (викладання предметів/інтегрованих курсів відповідної освітньої галузі).

Розробляючи програми підвищення кваліфікації на основі цієї Програми, суб'єкти надання освітніх послуг із підвищення кваліфікації (далі – суб'єкти підвищення кваліфікації) можуть використовувати перераховані очікувані результати навчання як у повному обсязі, так і частково, залежно від запитів керівників закладів освіти і педагогічних працівників. Очікувані результати навчання можуть різнитися залежно від кваліфікаційної категорії і педагогічного досвіду слухачів.

Нормативно-правове забезпечення освітньої галузі

1. Конституція України.
2. Бюджетний кодекс України.
3. Кодекс законів про працю України.
4. Конвенція про права дитини.
5. Закон України «Про відпустки».
6. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану».
7. Закон України «Про запобігання корупції».
8. Закон України «Про захист персональних даних».
9. Закон України «Про освіту».
10. Закон України «Про охорону дитинства».
11. Закон України «Про охорону праці».
12. Закон України «Про повну загальну середню освіту».
13. Закон України від 05 жовтня 2017 року № 2163-VIII «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України».
14. Указ Президента України від 25 травня 2020 року № 195/2020 «Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у Новій українській школі».
15. Державні стандарти (відповідного рівня).
16. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 року № 532 «Про затвердження Положення про опорний заклад освіти».

17. Постанова Кабінету Міністрів України від 10 січня 2019 року № 11 «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику суб'єкта господарювання від провадження господарської діяльності у сфері дошкільної освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою якості освіти України».
18. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 1995 року № 638 «Про затвердження Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року».
19. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2017 року № 684 «Про затвердження Порядку ведення обліку дітей дошкільного, шкільного віку та учнів».
20. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня 2021 року № 31 «Про затвердження Порядку здійснення медичного обслуговування учнів закладів загальної середньої освіти».
21. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників».
22. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 року № 438 «Про затвердження Положення про науковий ліцей».
23. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 року № 41 «Про затвердження Порядку забезпечення підручниками та посібниками здобувачів повної загальної середньої освіти та педагогічних працівників».
24. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку».
25. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 року № 1190 «Про затвердження Положення про сертифікацію педагогічних працівників».
26. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку».
27. Про затвердження плану заходів з реформування системи шкільного харчування. Розпорядження КМУ від 05 серпня 2020 року № 1008-р. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1008-2020-%D1%80#Text>
28. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text>.
29. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року».
30. Лист Міністерства освіти і науки України «Щодо строкових трудових договорів з педагогами ЗЗСО, які досягли пенсійного віку». URL: <http://document.vobu.ua/doc/6891>
31. Лист-роз'яснення щодо застосування окремих положень Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти від 03 жовтня 2018 року № 1/9-596. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5bb/715/122/5bb71512277b6672974942.pdf>
32. Наказ від 25 червня 2018 року № 676 «Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти» (zareestrovano в Міністерстві юстиції України 11 вересня 2018 року за № 1028/32480). URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/62017/
33. Наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

34. Наказ Міністерства освіти і науки України від 01 березня 2021 року № 268 «Деякі питання переведення учнів на наступний рік навчання», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 13 квітня 2021 року за № 494/36116.
35. Наказ Міністерства освіти і науки України від 01 жовтня 2010 року № 912 «Про затвердження Концепції розвитку інклюзивного навчання».
36. Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 серпня 2005 року № 458 «Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту в дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах України», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 18 серпня 2005 року за № 909/11189.
37. Наказ Міністерства освіти і науки України від 04 листопада 2020 року № 1368 «Про затвердження Типових штатних нормативів наукових ліцеїв», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 19 листопада 2020 року за № 1146/35429.
38. Наказ Міністерства освіти і науки України від 06 вересня 2000 року № 434 «Про затвердження Положення про класного керівника навчального закладу системи загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 вересня 2000 року за № 659/4880.
39. Наказ Міністерства освіти і науки України від 06 грудня 2010 року № 1205 «Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 22 грудня 2010 року за № 1308/18603.
40. Наказ Міністерства освіти і науки України від 06 жовтня 2010 року № 930 «Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 14 грудня 2010 року за № 1255/18550.
41. Наказ Міністерства освіти і науки України від 07 грудня 2018 року № 1369 «Про затвердження Порядку проведення державної підсумкової атестації», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 02 січня 2019 року за № 8/32979.
42. Наказ Міністерства освіти і науки України від 08 вересня 2020 року № 1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 28 вересня 2020 року за № 941/35224.
43. Наказ Міністерства освіти і науки України від 09 січня 2019 року № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 12 березня 2019 року за № 250/33221.
44. Наказ Міністерства освіти і науки України від 10 грудня 2003 року № 811 «Про затвердження Положення про ІВС «ОСВІТА» та Порядку замовлення документів про базову середню освіту та повну загальну середню освіту, видачі та обліку їх карток», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 лютого 2004 року за № 201/8800.
45. Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 грудня 2000 року № 579 «Про затвердження Положення про похвальний лист «За високі досягнення у навчанні» та похвальну грамоту «За особливі досягнення у вивченні окремих предметів», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 19 грудня 2000 року за № 923/5144.
46. Наказ Міністерства освіти і науки України від 12 грудня 2019 року № 1553 «Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних і комунальних наукових ліцеїв та наукових ліцеїв-інтернатів», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 14 лютого 2020 року за № 174/34457.

47. Наказ Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2016 року № 8 «Про затвердження Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 03 лютого 2016 року за № 184/28314.
48. Наказ Міністерства освіти і науки України від 14 липня 2015 року № 762 «Про затвердження Порядку переведення учнів закладу загальної середньої освіти на наступний рік навчання», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 30 липня 2015 року за № 924/27369.
49. Наказ Міністерства освіти і науки України від 14 січня 2019 року № 28 «Про затвердження Порядку вступу на наступний рівень освіти для здобувачів спеціалізованої освіти, які здобувають освіту за наскрізними освітніми програмами», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 05 лютого 2019 року за № 124/33095.
50. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 квітня 2018 року № 367 «Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 05 травня 2018 року за № 564/32016.
51. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 січня 2020 року № 54 «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 10 лютого 2020 року за № 154/34437.
52. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 травня 2019 року № 659 «Про затвердження Положення про порядок розслідування нещасних випадків, що сталися із здобувачами освіти під час освітнього процесу», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 13 червня 2019 року за № 612/33583.
53. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 червня 2015 року № 641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах».
54. Наказ Міністерства освіти і науки України від 17 березня 2015 року № 306 «Про затвердження Положення про золоту медаль «За високі досягнення у навчанні» та срібну медаль «За досягнення у навчанні», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 31 березня 2015 року за № 354/26799.
55. Наказ Міністерства освіти і науки України від 18 квітня 2006 року № 304 «Про затвердження Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності в закладах, установах, організаціях, підприємствах, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 07 липня 2006 року за № 806/12680.
56. Наказ Міністерства освіти і науки України від 19 жовтня 2001 року № 691 «Про затвердження Положення про психологічний кабінет дошкільних, загальноосвітніх та інших навчальних закладів».
57. Наказ Міністерства освіти і науки України від 20 липня 2004 року № 601 «Про затвердження Положення про навчальні кабінети загальноосвітніх навчальних закладів», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 09 вересня 2004 року за № 1121/9720.
58. Наказ Міністерства освіти і науки України від 20 лютого 2002 року № 128 «Про затвердження Нормативів наповнюваності груп дошкільних навчальних закладів (ясел-садків) компенсуючого типу, класів спеціальних загальноосвітніх шкіл (шкіл-

- інтернатів), груп подовженого дня і виховних груп загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів та Порядок поділу класів на групи при вивченні окремих предметів у загальноосвітніх навчальних закладах», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 06 березня 2002 року за № 229/6517.
59. Наказ Міністерства освіти і науки України від 20 серпня 1996 року № 278 «Про затвердження Положення про шкільну психолого-медико-педагогічну комісію», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 12 вересня 1996 року за № 518/1543.
 60. Наказ Міністерства освіти і науки України від 22 травня 2018 року № 509 «Про затвердження Положення про психологічну службу у системі освіти України», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 31 липня 2018 року за № 885/32337.
 61. Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 квітня 2019 року № 536 «Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 22 травня 2019 року за № 547/33518.
 62. Наказ Міністерства освіти і науки України від 25 червня 2018 року № 676 «Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 11 вересня 2018 року за № 1028/32480.
 63. Наказ Міністерства освіти і науки України від 25 червня 2018 року № 677 «Про затвердження Порядку створення груп подовженого дня у державних і комунальних закладах загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 24 липня 2018 року за № 865/32317.
 64. Наказ Міністерства освіти і науки України від 26 грудня 2017 року № 1669 «Про затвердження Положення про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу в установах і закладах освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 23 січня 2018 року за № 100/31552.
 65. Наказ Міністерства освіти і науки України від 30 липня 2021 року № 868 «Про затвердження форм звітності з питань діяльності закладів загальної середньої освіти та інструкцій щодо їх заповнення», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 серпня 2021 року за № 1119/36741.
 66. Наказ Міністерства освіти і науки України від 30 січня 2015 року № 68 «Про затвердження Положення про учнівські навчально-дослідні земельні ділянки», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 27 березня 2015 року за № 337/26782.
 67. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 14 грудня 2012 року № 1423 «Про затвердження Положення про навчальні кабінети з природничо-математичних предметів загальноосвітніх навчальних закладів», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 03 січня 2013 року за № 44/22576.
 68. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 22 вересня 2011 року № 1099 «Про затвердження Положення про Всеукраїнські учнівські олімпіади, турніри, конкурси з навчальних предметів, конкурси-захисти науково-дослідницьких робіт, олімпіади зі спеціальних дисциплін та конкурси фахової майстерності», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 17 листопада 2011 року за № 1318/20056.
 69. Наказ Міністерства освіти України від 15 квітня 1993 року № 102 «Про затвердження Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 27 травня 1993 року за № 56.

70. Наказ Міністерства освіти України від 08 вересня 2020 року № 1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 28 вересня 2020 року за № 941/35224.
71. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25 вересня 2020 року № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 10 грудня 2020 року за № 1111/35394.
72. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання». URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/308-qqq-16-m12-22-12-2016-vash-navchalniy-zaklad-uje-pereyshov-na-elektronniy-dokumentobg>
73. Накази Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року № 58 «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 17 серпня 1993 року за № 110.
74. Національний стандарт ДСТУ 4163:2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів», прийнятий наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ») від 01 липня 2020 року № 144. URL: <https://edirshkoly.mcfr.ua/npd-doc?nprmid=94&npid=62719>
75. Типові освітні програми.

Генеральний директор
директорату дошкільної,
шкільної, позашкільної
та інклюзивної освіти



Олег ЄРЕСЬКО