



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

18 12 2024

м. Київ

№ 1724

Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти

Відповідно до підпункту 13 пункту 4 та пункту 8 Положення про Міністерство освіти і науки України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 року № 630 (зі змінами), на виконання підпункту 1 підпункту 2.4.4.2 пункту 2.4.4 стратегічної цілі 2.4 Оперативного плану Міністерства освіти і науки України на 2024 рік, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 29.03.2024 № 421, та з метою розвитку лідерського потенціалу керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Типову програму підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти (далі – Типова програма), що додається.

2. Директорату шкільної освіти (Хворостяний І.) забезпечити оприлюднення Типової програми на офіційному вебсайті Міністерства освіти і науки України.

3. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра освіти і науки України Кузьмичову Н.

Т. в. о. Міністра

Євген КУДРЯВЕЦЬ

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Наказ Міністерства освіти і науки
України**

11 12 2024 № 1724

ТИПОВА ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації з освітнього лідерства
для керівників/заступників керівників закладів освіти,
які забезпечують здобуття профільної середньої освіти**

Розробники: Клокар Наталія, доктор педагогічних наук, професор, старший науковий співробітник Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»; Завалевський Юрій, доктор педагогічних наук, професор, перший заступник директора Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»; Клясен Наталія, кандидат педагогічних наук, старший дослідник, державний експерт експертної групи з питань нормативно-правового забезпечення в освіті директорату шкільної освіти Міністерства освіти і науки України; Йовбак Юрій, директор Щасливського ліцею Пристоличної сільської ради Бориспільського району Київської області; Рогова Віра, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти, ректор Комунального навчального закладу «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів»; Тригуб Ірина, кандидат педагогічних наук, директор Комунальної установи «Пристоличний центр професійного розвитку педагогічних працівників» Пристоличної сільської ради Бориспільського району Київської області.

Рецензенти:

Віктор Олійник, дійсний член НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України;

Олег Крутаков, директор Шкарівського опорного ліцею-гімназії Білоцерківського району Київської області.

Типова програма підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти, розроблена з урахуванням викликів інформаційно-цифрового суспільства до компетентностей особистості XXI ст., сучасних трендів освітнього менеджменту й лідерства, процесів модернізації загальної середньої освіти України, концептуальних засад реформування профільної середньої освіти.

Цільова група: керівники/заступники керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти; педагогічні працівники закладів освіти всіх типів і форм власності та інші зацікавлені категорії фахівців (далі – Керівники).

Обсяг підвищення кваліфікації: 60 годин (2 кредити ЄКТС).

Форма підвищення кваліфікації: очна, дистанційна, змішана.

Мета: розвиток лідерського потенціалу керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти, як проактивних управлінців, здатних забезпечувати успішне функціонування й інноваційний поступ закладу освіти в умовах сучасних викликів.

Основні завдання:

- поглибити знання про сучасні тренди освітнього лідерства, щодо спільного й відмінного між менеджментом і лідерством;
- актуалізувати та поглибити знання щодо проактивного й реактивного стилів управління; трансформаційного та транзакційного лідерства; спіральної динаміки як моделі інноваційного розвитку сучасного закладу освіти;
- удосконалити навички створення стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства через фокуси управлінського впливу;
- ознайомити з ключовими засадами впровадження профільної середньої освіти відповідно до сучасних потреб;
- актуалізувати та поглибити знання щодо пошуку ефективних шляхів створення нової культури закладів освіти;
- удосконалити навички побудови дорожньої карти співпраці закладу освіти з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними партнерами як фактору ефективного освітнього менеджменту й лідерства;
- удосконалити навички та удосконалення вміння використання технології High tech & High touch в освітній діяльності закладу освіти;
- усвідомлення професійних цілей та сприйняття успіху як шляху до кар'єрного зростання проактивного керівника-лідера;
- ознайомити слухачів із зарубіжними практиками щодо освітнього лідерства, сучасних стилів управління закладом освіти XXI-го ст., міжнародними поглядами щодо реформування загальної середньої освіти.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність. Питання підготовки і професійного розвитку керівників/заступників керівників закладів загальної середньої освіти набуває

особливої уваги у зв'язку зі змінами у соціально-економічному житті країни, викликами інформаційно-цифрового суспільства, зрослими вимогами до професійних компетентностей фахівців XXI ст., прийняттям Концепції «Нова українська школа», Державного стандарту профільної середньої освіти, а також особливостями функціонування закладів освіти в умовах воєнного/пovoєнного стану.

Необхідність підготовки та професійного розвитку керівників /заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти (далі – заклад освіти), є актуальною, оскільки розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2017 р. № 903-р затверджено План заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», яким передбачено, серед інших, завдання створення мережі закладів профільної освіти, розбудову мережі опорних закладів освіти, а також заходи з професійного розвитку керівників/заступників керівників для ефективного управління закладами освіти нового типу.

Типову програму підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти (далі – Типова програма) розроблено з урахуванням ключових засадах державної політики у сфері загальної середньої освіти: Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про професійний розвиток працівників», Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, Концептуальних засад реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) (наказ Міністерства освіти і науки України від 10.10.2024 р. №1451), Державного стандарту профільної середньої школи, Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р), Стратегії розвитку штучного інтелекту в Україні (2023 – 2030), Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», положень Постанови Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. №800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладів освіти та з урахуванням європейського вектору розвитку освіти України, процесу системної трансформації освітньої сфери, новітніх зарубіжних і вітчизняних наукових розробок, кращих практик освітнього менеджменту й лідерства та професійного розвитку керівних кадрів галузі освіти.

РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Підвищення кваліфікації передбачає вдосконалення набутих та формування й розвиток нових загальних і професійних компетентностей слухачів, які сприятимуть становленню сучасного керівника закладу освіти, як проактивного управлінця-лідера, здатного здійснювати ефективне управління закладом в умовах нових викликів, зокрема:

Компетентності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти:

Загальні компетентності: громадянська (ЗК.01), соціальна (ЗК.02), культурна (ЗК.03), когнітивна (ЗК.04), підприємницька (ЗК.05).

Професійні компетентності: нормативно-правова (А1), стратегічного управління закладом освіти (А2), стратегічного управління персоналом (А3), лідерська (В1), емоційно-етична (В2), педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В3), здоров'язбережувальна (Г1), інклюзивна (Г2), проєктувальна (Г3), інноваційна (Д1), здатність до навчання впродовж життя (Д2), інформаційно-цифрова (Д3).

Основні результати підвищення кваліфікації.

Слухачі:

- володіють знаннями щодо сучасних трендів освітнього лідерства, розуміють спільне та відмінне між менеджментом і лідерством;
- орієнтуються у поняттях: реактивний і проактивний стилі управління, трансформаційне та транзакційне лідерство, спіральна динаміка як модель інноваційного розвитку сучасного закладу освіти;
- поглиблено знання, сформувано уміння й навички, що необхідні для успішного управління закладом освіти в умовах сучасних викликів;
- удосконалено практичні вміння створення стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства через фокуси управлінського впливу;
- актуалізовано та поглиблено знання пошуку ефективних шляхів створення нової культури закладів освіти;
- поглиблено знання удосконалено навички щодо побудови дорожньої карти співпраці з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними партнерами;
- підвищити рівень професійних компетентностей щодо використання технології High tech & High touch в освітній діяльності закладу освіти, персоналізації освітнього процесу та подоланні освітніх втрат;
- усвідомити важливість використання можливостей міжнародного партнерства у розвитку закладу освіти.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Суб'єкти підвищення кваліфікації розробляють власні освітні програми підвищення кваліфікації (далі – освітні Програми) на основі Типової програми.

Розподіл годин Типової програми за видами діяльності є орієнтовним. Кількість годин на вивчення тієї чи іншої теми може змінюватися суб'єктом підвищення кваліфікації в межах визначених годин та у залежності від індивідуальних запитів, потреб і професійного досвіду слухачів.

Вибір форми організації освітнього процесу, методів і засобів для досягнення результатів навчання, визначених Типовою програмою, здійснює суб'єкт підвищення кваліфікації.

Очікувані результати навчання за Типовою програмою можуть різнитися у залежності від рівня професійних компетентностей слухачів.

Теоретичний складник Типової програми може бути реалізований через такі форми роботи як лекції, відеолекції, вебінари, відеоконференції тощо. Практичний складник – через практикуми, навчальні тренінги, семінари, диспути, майстер-класи тощо.

Навчальні заняття в синхронному режимі за дистанційної форми навчання проводять з використанням спеціального програмного забезпечення для проведення вебконференцій з обов'язковою участю слухачів. Інші форми занять в асинхронному режимі проводять за різними форматами, визначеними суб'єктами підвищення кваліфікації.

Слухачі, які успішно пройшли навчання та підсумкове оцінювання, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації встановленого зразка.

Зміст Типової програми та форми роботи

Зміст Типової програми передбачає теоретичний та практичний складники навчання слухачів, а також виконання ними самостійної роботи.

Теоретичний складник Типової програми зорієнтований на: оновлення знань слухачів щодо нормативно-правових засад розбудови закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти, сучасних трендів освітнього лідерства, спільного й відмінного між менеджментом і лідерством; поглибленні знань щодо проактивного й реактивного стилів управління, трансформаційного та транзакційного лідерства в умовах нових викликів, спіральної динаміки як моделі інноваційного розвитку сучасного закладу освіти; місці й ролі технології High tech & High touch в діяльності закладів

освіти, дистанційному і змішаному навчанні; розкритті сутності успіху як ключового орієнтиру професійної діяльності проактивного керівника-лідера.

Практичний складник Типової програми спрямований на: розвиток практичних умінь слухачів задля успішної реалізації завдань реформування профільної середньої освіти; створення стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства через фокуси управлінського впливу; вдосконалення вміння практичного використання можливостей реактивного й проактивного стилів, ключових засад трансформаційного й транзакційного лідерства, спіральної динаміки управління закладом освіти в умовах воєнного/повоєнного стану; удосконалення навички побудови дорожньої карти співпраці з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними партнерами; розвиток навички ефективного використання технології High tech & High touch в освітній діяльності закладу освіти, у персоналізації освітнього процесу та подоланні освітніх втрат; ефективне використання проєктів міжнародного та всеукраїнського рівнів; подальший розвиток лідерського потенціалу керівників, їх умінь і навичок, необхідних для успішного управління закладом освіти в умовах сучасних викликів, зокрема, вивчення кращих практик впровадження профільної середньої освіти.

Практичні завдання виконують у процесі практичних занять, передбачених навчально-тематичним планом Типової програми.

Самостійна робота слухачів передбачає вивчення нормативно-правового та інструктивно-методичного забезпечення функціонування закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти, зокрема, в умовах змін; виконання завдань пошукового характеру, спрямованих на поглиблення знань з лідерства, сучасних стилів управління закладом освіти, формування переконань і усвідомлень, розвитку професійних інтересів керівників/заступників керівників, ознайомлення з літературними та інтернет-джерелами, що розкривають погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників та практиків щодо лідерства, проактивного й реактивного стилів управління сучасним закладом освіти, трансформаційного та транзакційного лідерства в освіті, тощо.

Зміст Типової програми складається з тринадцяти логічно вибудованих і взаємопов'язаних тем Модулів 1 – 2.

Вибір форм організації освітнього процесу, методів і засобів навчання здійснює суб'єкт підвищення кваліфікації.

На завершальному етапі проводиться оцінювання результатів навчання слухачів. Форма оцінювання визначається суб'єктом підвищення кваліфікації.

Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу

для очного навчання: мультимедійний проектор; ноутбук, інтерактивна дошка зі спеціальним програмним забезпеченням, фліпчарт, персональні комп'ютери, навчальні матеріали, сучасне програмне забезпечення, швидкісний інтернет-канал;

для дистанційного навчання: комп'ютерна техніка (комп'ютер/ноутбук, вебкамера, мікрофон), доступ до швидкісного інтернет-каналу, LMS суб'єкта ПК, програмне забезпечення для проведення занять за дистанційною формою.

ОРІЄНТОВНИЙ НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№	Теми занять	Кількість годин			
		Лекції	Практичні	Самостійна робота	Всього
1.	Модуль 1. Лідерство у вимірах сучасних трендів управління закладом освіти				
1.1.	Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) у контексті модернізації освіти України	2	2	1	5
1.2.	Менеджмент і лідерство: у чому різниця?	2	-	1	3
1.3.	Сучасні тренди лідерства: трансформаційне та транзакційне лідерство	2	2	2	6
1.4.	Реактивний та проактивний стилі управління закладом освіти у вимірі воєнного/повоєнного часу. Лідерство, орієнтоване на майбутнє	1	2	2	5
1.5.	Ключові елементи та принципи успішності проактивного керівника-лідера	-	4	2	6
1.6.	Роль лідерства у сприянні розвитку людського капіталу	1	2	2	5
	<i>Годин за Модулем 1</i>	8	12	10	30
2.	Модуль 2. Практика управління закладом освіти: як досягти успіху?				
2.1.	Ключові фокуси управлінського впливу в умовах автономії	1	3	-	4

2.2.	Побудова Стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства	1	3	1	5
2.3.	Профільне навчання: лідерство, що сприяє успіху (кращі практики)	-	4	1	5
2.4.	Ефективне лідерство: співпраця закладу освіти з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними партнерами	-	2	-	2
2.5.	Технологія High tech & High touch: змінюємо навчання – змінюємо викладання	1	3	1,5	5,5
2.6.	Спіральна динаміка як модель інноваційного розвитку сучасного закладу освіти (кращі практики)	-	3	1	4
2.7.	Впровадження профільної середньої освіти: міжнародний погляд	-	4	-	4
	<i>Годин за Модулем 2.</i>	3	22	4,5	29,5
3.	Підсумкове оцінювання	-	-	0,5	0,5
4.	Всього годин	11	34	15	60

ЗМІСТ ТИПОВОЇ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСТВО У ВИМІРАХ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Тема 1.1. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) у контексті модернізації освіти України. Трансформаційні процеси в освіті держави. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї). Основні етапи реформи старшої профільної школи на найближчі 10 років. Державний стандарт профільної середньої освіти: ключові концепти. Роль місцевої громади у формуванні ефективної мережі закладів старшої профільної освіти академічного або професійного спрямування. Форми і зміст навчання: профілізація як широкий вибір предметів за різними освітніми галузями і реалізація права учнів на їх вибір; надання здобувачам освіти можливості для реалізації індивідуальних і творчих потреб; володіння системою знань та практичних умінь і навичок наукової, дослідно-експериментальної, конструкторської, винахідницької, раціоналізаторської діяльності, окремих видів професійної підготовки, роботи з технікою та новими технологіями.

Тема 1.2. Менеджмент і лідерство: у чому різниця? Актуалізація проблеми кадрового забезпечення змін. Особистість керівника-лідера та його готовність до використання ефективних технологій управління закладом освіти задля якісного функціонування й розвитку закладу.

Лідерство і менеджмент – дві різні речі, що пов'язані між собою. Сфера влади проти сфери впливу: менеджмент як системний процес забезпечення належного втілення програми та цілей організації, зосередженість на організації процесу і контролю виконання завдань; лідерство як виявлення і бачення потенціалу людей, їх мотивація і згуртування на досягнення мети. Керівник і лідер: спільне і відмінне, функції менеджера і функції лідера, риси характеру й стилю поведінки. Удосконалення й розвиток лідерського потенціалу керівника: практика самовдосконалення, пошук нових знань і натхнення, делегування влади і повноважень, плекання креативності та інноваційності, вміння гнучко адаптуватися до мінливих обставин, розвиток здатності передбачувати, удосконалення мистецтва переговорів і співпраці, підкреслення успіхів та підтримка визнання, вміння ділитися своїм баченням, турбота про своє здоров'я і самопочуття.

Тема 1.3. Сучасні тренди лідерства: трансформаційне та транзакційне лідерство. Освіта і лідерство: погляди зарубіжних та вітчизняних дослідників і практиків. Трансформаційне лідерство як один із ефективних стилів керівництва, зосереджений на створенні змін і розвитку організацій та людей. Інструменти впливу на працівників: харизма, мотивація, інтелектуальне стимулювання, індивідуальний підхід. Транзакційне лідерство як стиль, що передбачає виконання поставлених завдань через методи примусу і похвали; інструменти впливу на працівників: винагорода, управління без втручання (водночас – проактивне прогнозування потенційних проблем і запобігання їх виникненню), можливість працювати самостійно (прийти на допомогу, коли щось піде не так).

Теорія «Емоційного лідерства» (Primal Leadership) (Деніел Гоулман, Річард Бояціс, Енні МакКі): «за» і «проти».

Тема 1.4. Реактивний та проактивний стилі управління закладом освіти у вимірі воєнного/повоєнного часу. Лідерство, орієнтоване на майбутнє. Поняття «реактивний» і «проактивний» стилі управління. Проактивний і реактивний стилі: з яким ви найбільше ототожнюєте себе? Стівен Р. Кові про реактивну й проактивну особистість. Професійна діяльність керівника закладу освіти у вимірі воєнного/повоєнного часу: ключові виклики та співвідношення реактивного й проактивного в управлінні, доцільність дотримання стилів. Як розвинути в собі проактивність? Як стати більш проактивним управлінцем в умовах сьогодення і правильно реагувати на загрози й виклики?

Лідерство, орієнтоване на майбутнє (візіонерське лідерство): оптимізм, прагматизм, бачення майбутніх результатів, прийняття ризиків. Лідерська сходинка, орієнтована на майбутнє: уявлення майбутнього, вивчення (дослідження), маршрутизація (вибір оптимального шляху), результат. Ключові навички для подолання невизначеності в управлінських діях керівника. Формування команди, орієнтованої на майбутнє.

Тема 1.5. Ключові елементи та принципи успішності проактивного керівника-лідера. Основні поняття та принципи. Сім звичок високоефективних людей (за Стівеном Р. Кові). Принципи успішних лідерів: 1. Моделювання, створення середовища довіри в закладі освіти. 2. Пошук шляху. Спільне бачення. Стратегія розвитку. Лідерські інструменти. Принципи успішних лідерів. 3. Узгодження. Система досягнення цілей. 4. Правила Виконання. 4. Розширення можливостей. Розкриття людського потенціалу без зовнішньої мотивації. Лідерські бесіди.

Успіх як ключовий орієнтир професійної діяльності проактивного керівника: залежність успіху від стилю керівництва. Цілісна особистість: лідер для себе, лідер для інших. Лідер для себе: розвиток сильних сторін, досягнення цілей, зосередженість на особистому внеску, постійне вдосконалення; особиста ефективність: самоконтроль, бачення, управління часом, мислення вищого рівня. Лідер для інших: формувати довіру, розподіляти цілі, гуртувати команди, розвивати потенціал; міжособистісна ефективність: побудова відносин, емпатія, комунікація, співпраця.

Тема 1.6. Роль лідера в управлінні людським потенціалом. Актуалізація ролі освіти у задоволенні запиту суспільства на фахівців, які володіють компетентностями ХХІ-го ст. (критичне мислення, бізнес-навички, галузеві знання, міжособистісна взаємодія, особисті навички, що демонструють здатність змінюватися, перенавчатися й адаптуватися до нових викликів тощо). Виклики інформаційно-цифрового суспільства і ринок праці: професії сьогодення і майбутнього.

Поняття «людський капітал» і «людський потенціал»: спільне і відмінне. Сприяння розвитку людського капіталу: роль керівника-лідера; співпраця з місцевою громадою, лідерами громадської думки задля задоволення запитів у якісній освіті, ринку праці громади і регіону щодо сучасних професій. Роль керівника як проактивного управлінця-лідера у сприянні розвитку потенціалу персоналу і учнів, підготовки педагогів до формування компетентного випускника – особистості ХХІ-го ст.

МОДУЛЬ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ЯК ДОСЯГТИ УСПІХУ?

Тема 2.1. Ключові фокуси управлінського впливу в умовах автономії. Закон України «Про освіту»: фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладу освіти. Ключові фокуси управлінського впливу в умовах автономії закладу освіти: стратегія розвитку закладу освіти, культура управління, управління освітнім процесом, розвиток персоналу та саморозвиток, співпраця і партнерство, економіка і фінансова автономія. Закон України «Про повну загальну середню освіту» про права та обов'язки керівника/заступника керівника закладу освіти і засновника. Децентралізація

управління освітою та особливості фінансової автономії закладів освіти місцевих громад. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості освіти. Вплив лідерських якостей на якість освітнього процесу.

Тема 2.2. Побудова Стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства. Співпраця задля створення Стратегії розвитку закладу освіти на засадах лідерства через мотивацію і згуртування, зорієнтованого на досягнення мети. Етапи розроблення Стратегії: інформаційно-аналітичне забезпечення, формування концепції нового бачення діяльності закладу освіти і розробка стратегії досягнення цілей, визначення етапів реформування закладу освіти, конкретних кроків, розроблення плану дій, експертиза документа. Використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу для вивчення сильних і слабких сторін у діяльності закладу освіти, врахування можливостей і ризиків. Орієнтовна структура Стратегії розвитку закладу освіти: концептуальні засади, виклики; місія, візія, мета, пріоритети розвитку, завдання на відповідний період; основні напрями і заходи з реалізації Стратегії; механізми реалізації; очікувані результати, моніторинг досягнення цілей і виконання завдань; можливі зовнішні та внутрішні ризики. Компетентності керівника, які мають забезпечити досягнення мети Стратегії: лідерські, управлінські, фахові, особисті.

Тема 2.3. Профільне навчання: лідерство, що сприяє успіху. Усвідомлений вибір професії як важливий крок до успішної особистісної та професійної самореалізації молоді, розвитку майбутньої кар'єри та життєвих пріоритетів. Всесвітній Економічний Форум у Давосі (WEF), 2023 р.: звіт «Майбутнє професій» про активне навчання та навчальні стратегії, аналітичне мислення та інноваційність як важливі навички для успішної кар'єри у світі, що стрімко змінюється.

Роль держави у формуванні запиту на спеціальності, необхідні для відбудови країни. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) (Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.10.2024 р. №1451). Директор ліцею як проактивний лідер громади: фокуси впливу й співпраці, що сприяють успішному вибору молоддю профілю навчання, майбутньої професії. Роль кар'єрного освітнього радника у супроводі учнівства: з базової школи й до моменту випуску з профільного ліцею. Побудова моделі психологічного супроводу дітей та молоді (діагностика особистісних якостей та виявлення найбільш сприятливих напрямів професійної діяльності, робота з батьками тощо) щодо майбутньої сфери діяльності та професії, індивідуальної підтримки в здійсненні вибору профілів навчання.

Тема 2.4. Ефективне лідерство: співпраця закладу освіти з владою, бізнесом, стейкхолдерами, громадою і міжнародними партнерами.

Керівник/заступник керівника як лідер розвитку компетентностей співпраці й партнерства закладу освіти у синергії з бізнесом, владою, стейкхолдерами, міжнародними партнерами. Масштабування дієвого партнерства для забезпечення розвитку комунікативних, громадянських, лідерських компетентностей, м'яких навичок (soft skills) педагогічних і науково-педагогічних працівників, лідерів громадської думки. Створення дорожньої карти розвитку закладу освіти через відкриту і прозору взаємодію з владою, бізнесом, стейкхолдерами: ключові засади, принципи, завдання, шляхи реалізації. Використання можливостей партнерів для навчання педагогів сучасних методик і технологій професійної орієнтації дітей та молоді.

Тема 2.5. Технологія High tech & High touch (НТНТ) в діяльності ліцею: змінюємо навчання – змінюємо викладання. Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р), Стратегії розвитку штучного інтелекту в Україні (2023 – 2030). Інформаційна компетентність як важлива складова професійної діяльності керівника і педагогів. Поєднання унікальних сильних сторін вчителя (High Touch) і потужностей штучного інтелекту (High tech): High Tech як можливість використання цифрових технологій та інструментів для вдосконалення освітнього процесу і впровадження профільного навчання, підвищення ефективності дистанційного й змішаного навчання з використанням LMS ліцею; High touch як важливість особистої взаємодії та участі педагогів і учнів у викладанні й навчанні; психологічні особливості освітнього процесу в дистанційному і змішаному форматі, форми підтримки комфортного психологічного стану учасників освітнього процесу. High tech & High touch у персоналізації освітнього процесу та подоланні освітніх втрат. Застосування High tech & High touch (НТНТ) до таксономії Бенджаміна Блума. Упровадження STEM-освіти в ліцеї як інноваційної технології, спрямованої на всебічний розвиток особистості шляхом виявлення її нахилів і здібностей, навички оволодіння засобами пізнавальної, дослідної та практичної діяльності, основами науково-технічної творчості.

Тема 2.6. Спіральна динаміка як модель інноваційного розвитку сучасного закладу освіти (кращі практики).

Спіральна модель лідерства та управління, що описує розвиток психосоціальних систем різного масштабу: людина, компанія, народ, людство в цілому. Спіральна модель як потужний інструмент для розширення можливостей людей, що базується на принципах участі (Валерій Пекар «Різнобарвний менеджмент»), цінностях мудрості й життєвого досвіду. Спіральна динаміка як управлінська культура та лідерство в освіті: становлення дорослих, лідерство, переосмислення та визначення власних цінностей, парадигми мислення та прийняття щоденних рішень керівників і педагогів. Спіральна динаміка: різнокольорові школи світу (стратегія

індивідуального розвитку керівника та закладу освіти, мотивація, визначення цінностей колективу, партнерство в досягненні цілей тощо).

Тема 2.7. Впровадження профільної середньої освіти: міжнародний погляд.

Аналітична записка Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) щодо реформування профільної середньої освіти в Україні шляхом надання більшого вибору та глибини навчання. Зарубіжний досвід у визначенні ключових елементів концепції розвитку закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти: *прагнення 1.* Учнівство визначає свої сильні сторони та таланти, свій потенційний внесок у суспільне життя; *прагнення 2.* Подальше поглиблене навчання в академічних ліцеях закладає основу для профорієнтації; *прагнення 3.* Пізнання світу за межами школи та ролі учнівства в ньому допомагає знайти роботу, яка приносить задоволення та фінансову незалежність.

Проектна діяльність як нарощування спроможності закладу освіти працювати на рівні сучасних вимог, масштабування перспективних інновацій для здійснення системних змін в освіті. Упровадження в освіту України кращих міжнародних практик управління розвитком академічного ліцею.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення профільного навчання у старшій школі.
2. Розкрити ключові компоненти концепції розвитку академічних ліцеїв, обґрунтованих в Концептуальних засадах реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї).
3. Проаналізувати основні етапи реформи старшої профільної школи на найближчі 10 років, схвалені Міністерством освіти і науки України.
4. Обґрунтувати власне бачення шляхів розвитку лідерського потенціалу керівника ліцею.
5. Охарактеризувати керівника академічного ліцею як проактивного управлінця-лідера.
6. Охарактеризувати свої дії як керівника закладу освіти в умовах воєнного часу, співвідношення реактивного й проактивного в управлінні, доцільність дотримання стилів.
7. Ознайомитися з книгою Стівена Р. Кові «7 звичок надзвичайно ефективних людей» та обґрунтувати можливості використання ключових концептів у професійній діяльності керівника ліцею.
8. Якими, на Вашу думку, мають бути ключові навички для подолання невизначеності в управлінських діях керівника?

9. Що і як сприяє формуванню команди, орієнтованої на майбутнє? Аргументуйте Ваше бачення.

10. Розкрити погляди окремих зарубіжних дослідників і практиків на проблеми освіти і лідерство. Що, на Вашу думку, є актуальним для становлення нової генерації керівників закладів освіти.

11. Трансформаційне та транзакційне лідерство керівника ліцею: чи завжди виправданим є трансформаційне лідерство в умовах воєнного стану?

12. Чи поділяєте Ви твердження Деніела Гоулмана, Річарда Бояціса і Енні МакКі про високий рівень емоційного інтелекту керівника як секрету успішного лідерства? Обґрунтуйте свою точку зору.

13. Визначити ключові орієнтири професійної діяльності проактивного керівника-лідера ліцею задля досягнення успіху.

14. Як принципи успішних лідерів (за Стівеном Р. Кові) можуть сприяти Вашому професійному становленню як проактивного керівника?

15. Розкрити роль директора ліцею як проактивного управлінця-лідера в розвитку потенціалу персоналу й учнів.

16. Визначити ключові засади управління якістю освіти в ліцеї на основі інноваційних технологій.

17. Обґрунтувати як проведення SWOT-аналізу впливає на розроблення Стратегії розвитку ліцею на засадах лідерства.

18. Як проактивний керівник може використати лідерство для досягнення цілей? Обґрунтувати Ваше бачення.

19. Розробити модель психологічного супроводу учнів ліцею щодо майбутньої сфери діяльності та професії, підтримки у здійсненні вибору профілів навчання.

20. Розробити й обґрунтувати дорожню карту розвитку ліцею у синергії освіти, влади, бізнесу і стейкхолдерів.

21. Навести приклади успішного поєднання сильних сторін вчителя (High Touch) і потужностей штучного інтелекту (High tech) в освітньому процесі ліцею, обґрунтувати сильні та слабкі сторони використання цієї технології.

22. Опрацювати роботу Валерія Пекаря «Різнобарвний менеджмент» (<https://knigogo.top/chitati-online/riznobarvnyj-menedzhment/>) та описати Ваше бачення використання можливостей спіральної моделі як інструменту для розширення можливостей розвитку ліцею.

23. Проаналізувати як проектна діяльність впливає на спроможність закладу освіти функціонувати на рівні сучасних вимог.

24. Навести приклади кращих практик участі ліцеїв у всеукраїнських і міжнародних проектах, обґрунтувати чинники успіху.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові джерела

1. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 5.09.2017 р.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
3. Державний стандарт профільної середньої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2024р. № 851.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoho-standartu-profilnoi-serednoi-osvity-851-250724>
4. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти: Наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 №568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu-keriv.22.09.pdf>
5. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) (Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.10.2024 р.№1451). URL: https://osvita.ua/doc/files/news/933/93309/Nakaz_MON_N_1451_vid_10_zhovtnya_2024_roku.pdf
6. OECD (2023). Концепція розвитку академічних ліцеїв в Україні. URL: <https://drive.google.com/file/d/1KPAA5IEoG7LwKsOppP40wyYJZpE9Jr/view>
7. Експеримент всеукраїнського рівня «Професійна орієнтація у Новій українській школі». URL: <https://imzo.gov.ua/osvitni-proekti/eksperiment-vseukrains-koho-rivnia-profesiyna-orientatsiia-u-noviy-ukrains-kiy-shkoli/>

Рекомендована література

1. 9 теорій лідерства. URL: https://vtkosnova.com/9-teorij-liderstva/?utm_source=google&utm_medium
2. Звіт Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) «Майбутнє професій» (Future of Jobs Report)» 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства [Текст]: монографія – К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
4. Клокар Н.І. Формування основних засад маркетингу і менеджменту освітніх інновацій керівників Нової української школи/ Н. Клокар (Автор); І. Перемозова, О. Дзьоба, М. Кулік. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Том 1. № 36. С. 453-461.

5. Клокар Н.І., Завалевський Ю.І. Зарубіжний досвід у розвитку керівника Нової української школи як проактивного управлінця. *II Міжнародна науково-практична конференція «GLOBAL SCIENCE: PROSPECTS AND INNOVATIONS»*, 5-7.10.2023 р. Ліверпуль, Великобританія. С. 280-290.

6. Літкевич А.М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти: зб.наук.праць НАПН України*. ДЗВО «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2019. Вип. 9(38). С.63-73.

7. Стівен Кові. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. URL: <https://easybook.in.ua/7-zvychok-nadzvychayno-efektyvnykh-liudey-stiven-r-kovi/>

8. Лідерство: як стати успішним керівником. URL: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog>

9. Линьов К. Концепція розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства. *Педагогічний процес: теорія і практика (серія: Педагогіка)*. 2016. № 2 (53). С. 26-31.

10. Міжнародна компанія Франклін Кові (Franklin Covey). Модель вдосконалення для всієї школи. URL: <https://leaderinme.org.ua/pro-kompaniyu/>

11. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія /авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Б.Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.

12. Пашкевич Людмила. 8 поширених стилів лідерства (плюс, як знайти свій власний). URL: <https://www.linkedin.com/pulse/8-%D0%BF%D0%-liudmyla-pashkevych-cldpf>

13. Валерій Пекар «Різнобарвний менеджмент». URL: <https://knigogo.top/chitati-online/riznobarvnyj-menedzhment/>

14. Поняття лідерства та керівництва. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/>

15. Програма Intel® Skills for Innovation. URL: <https://skillsforinnovation.intel.com/landing/index-russian.html>

16. Профільна, сучасна та автономна. Якою може й має бути старша школа в Україні. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/profilna-suchasna-ta-avtonomna-yakoyu-mozhe-y-maye-buti-starsha-shkola-v-ukrajini-300674/>

17. Система «Єдина школа» для закладів освіти. URL: <https://eschool-ua.com/#/>

18. Спіральна динаміка на практиці. Модель розвитку особистості, організації та людства. URL: <https://www.maxzosim.com/spiralna-dynamika-na-praktytsi-model-rozvytku/>

19. Таксономія Блума: кроки від відтворення до синтезу та оцінки інформації. URL: <https://naurok.com.ua/post/taksonomiya-bluma-kroki-vid-vidtvorenniya-do-sintezu-ta-ocinki-informaci>

20. Трансформаційне лідерство. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org>

21. 6 стилів лідерства, про які вам потрібно знати. URL: <https://hr-security.ua/ua/6-stiliv>
22. Якою буде профільна середня освіта в Україні. URL: <https://decentralization.ua/news/tag/decide-starsha-shkola>
23. Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (Eds.). (2001). A taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of educational objectives: Complete edition, New York: Longman. URL: https://oli.cmu.edu/repository/webcontent/ac80970d80020ca60078c7f8185ae0/u5_hims_implementation_management/
24. Bass B. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications [Text] /B. Bass. – 4-th ed. Free Press, 2008. 1536 p.
25. Bloom's Taxonomy. URL: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>
26. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management [Text] 4-th ed. London: SAGE Publications, Inc., 2011. 232 p.
27. Day D. The nature of leadership [Text] / D. V. Day, J. Antonakis (Eds.). 2-nd ed. SAGE Publications, 2012. 608 p.
28. Emotional Intelligence for School Leaders: What It Is & Why It's Essential. URL: <https://www.newleaders.org/blog/emotional-intelligence-for-school-leaders-what-it-is-why-its-essential>
29. High Touch High Tech Global Action for Learning Generation. World Bank. November, 2018. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/808201573680450151-0090022019/render/HighTouchHighTech.GlobalActionforLearningGenerationpresentation.pdf>
30. High Touch High Tech for All. URL: <https://educationcommission.org/wp-content/uploads/2020/12/Transforming-Learning-HTHT.pdf>
31. The LEGO Foundation. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/mizhnarodna-spivpratsya-2/partneri-z-rozvitku/lego-foundation>
32. Management vs. Leadership: What's the Difference? URL: <https://www.ollusa.edu/blog/management-vs-leadership.html>
33. Meet the Future-Minded Leader: Your organization's answer to uncertainty. URL: <https://www.betterup.com/blog/insights-report-future-minded-leader>
34. The new era of education is high-tech and high-touch by *Jack Lynch*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/new-era-education-high-tech-high-touch-jack-lynch>
35. Principal and Teacher Leadership Competencies and 21st Century Teacher Learning and Facilitating Practices: Instrument Development and

- Demographic Analysis. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112176>
36. Primal Leadership by Daniel Goleman. URL: <http://dSPACE.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf>
37. Proactive or reactive: which type of leader are you? URL: <https://online.york.ac.uk/proactive-or-reactive-which-type-of-leader-are-you/>
38. Proactive vs Reactive: Which Management Style Is Best? URL: <https://www.coachhub.com/blog/proactive-vs-reactive/>
39. Proactive versus Reactive Leadership: What Are Benefits of Each? URL: <https://leadershipdepot.com/proactive-versus-reactive-leadership-what-are-benefits-of-each/>
40. The Spiral Model of Popular Education: An Updated Framework for Facilitating Change. URL: <https://www.ruralsupportpartners.com/spiral-model/>
41. Spillane R. Philosophy of leadership: the power of authority [Text] / Robert Spillane, Jean-Etienne Joullié. – Palgrave Macmillan, 2015. 235 p.
42. STEM-освіта. URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita/>
43. STEM-освіта в старшій школі. URL: <https://i-school.kiev.ua/stem-osvita-v-starshij-shkoli/>
44. 10 Leadership Actions that Make Great School Principals. URL: <https://www.newleaders.org/blog/10-leadership-actions-that-make-great-principals>
45. The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change by Ramazan Atasoy. URL: <https://ijpe.inased.org/makale/1707>
46. What is emotional intelligence and how does it apply to the workplace? URL: <https://mhanational.org/what-emotional-intelligence-and-how-does-it-apply-workplace>
47. What is high tech and high touch in education? URL: <https://typeset.io/questions/what-is-high-tech-and-high-touch-in-education-3yojitzuj4>
48. What High-Touch, High-Tech means for educators. URL: <https://www.whizzeducation.com/thought-docs/what-high-touch-high-tech-means-for-educators/>

**Генеральний директор
директорату шкільної освіти**



Ігор Хворостяний