

ФОП ЛУНЯЧЕК ВАДИМ ЕДУАРДОВИЧ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєкту «Professional
Development»



Вадим ЛУНЯЧЕК

05.09.2025

ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ
«ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО
АУДИТУ ЗЗСО»
(3 години)

Розробник програми:
к.пед.н. Надія МЕЛЬНИК

Харків, 2025

© Мельник Н.А., 2025

Цільова аудиторія: керівники закладів загальної середньої освіти.

Тривалість програми: 3 години – 0,1 кредит Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС).

Форми реалізації програми: очно-дистанційна або дистанційна (за вибором слухачів).

Документ про засвоєння програми: сертифікат.

Мета програми: підвищити професійну компетентність керівників закладів загальної середньої освіти щодо принципів, підходів і процедур оцінювання управлінських процесів у контексті інституційного аудиту, забезпечивши їх здатність використовувати результати оцінювання для вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти з врахуванням основних напрямів державної політики в галузі освіти, векторів освітньої стратегії засновників закладів освіти та освітніх потреб споживачів освітніх послуг.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

розкрити сутність, мету та завдання інституційного аудиту, його нормативно-правові засади та вимоги до оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти;

ознайомити з критеріями, індикаторами та методами оцінювання управлінської діяльності, передбаченими Порядком проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти;

проаналізувати особливості функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та інструменти, які використовуються для вимірювання ефективності управлінських процесів;

сформувати вміння ідентифікувати сильні сторони і проблемні аспекти управлінських процесів на основі результатів оцінювання;

навчити застосовувати результати оцінювання для планування управлінських рішень, коригування освітньої діяльності та стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти;

удосконалити навички формування системи планування закладу загальної середньої освіти відповідно до вимог законодавства та внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

сприяти розвитку управлінської рефлексії керівників закладів загальної середньої освіти та формуванню готовності до відкритості, прозорості й підзвітності в управлінні.

Напрями: розвиток загальних і професійних компетентностей відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

Зміст і структура програми

У контексті трансформації освіти в Україні особлива увага приділяється забезпеченню високої якості освітнього процесу, ефективному управлінню закладами загальної середньої освіти та прозорому внутрішньому

моніторингу діяльності. Інституційний аудит як сучасний механізм зовнішньої оцінки діяльності закладів загальної середньої освіти є реальною основою для розвитку та самовдосконалення закладів освіти. Керівники закладів освіти повинні відігравати ключову роль у реалізації державної політики щодо забезпечення якості освіти та нести відповідальність за організацію ефективних управлінських процесів. Однак результати проведення інституційних аудитів ДСЯО підтверджують, що в низці закладів освіти відсутні стратегії розвитку та не сформовані системи планування діяльності закладу, не здійснюються моніторинги виконання поставлених цілей; прийняття управлінських рішень здійснюється без конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, не спостерігається взаємодія закладу освіти з місцевою громадою; не досить ефективною є кадрова політика, не створюються належні умови для професійного розвитку педагогічних працівників; керівники складно орієнтуються в критеріях, індикаторах та способах збору доказів; не завжди вміють застосовувати результати самооцінювання для системного управлінського впливу та стратегічного розвитку закладу освіти. В умовах децентралізації, ускладнення внутрішніх і зовнішніх викликів, зростання очікувань від шкільного лідерства і вимог до підзвітності, посилюється потреба у професійному розвитку саме у сфері оцінювання управлінських процесів.

Опанування курсу сприятиме підвищенню спроможності закладів освіти адаптуватися до змін, ефективно планувати стратегічний розвиток та формувати систему планування, обґрунтовано приймати управлінські рішення, створювати конкурентоспроможне освітнє середовище.

Розроблена програма спрямована на формування у директорів закладів загальної середньої освіти сучасних знань, умінь та навичок з оцінювання управлінських процесів відповідно до вимог інституційного аудиту, що є важливою умовою для підвищення якості управління, зміцнення внутрішньої системи забезпечення якості освіти та сталого розвитку закладів освіти.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться.

Загальні компетентності:

Соціальна компетентність — здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами, попереджування та розв'язання конфліктів.

Когнітивна компетентність — здатність до системного та критичного мислення, аналізу та синтезу інформації з різних джерел, бачення комплексного розвитку подій, спроможності особистості адекватно і глибоко пізнавати оточуючий світ: природне і соціальне середовище, самого себе.

Підприємницька компетентність — здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем, ініціативності та підприємливості.

Професійні компетентності:

Нормативно-правова компетентність — здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти;

проектувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти; укладати угоди.

Компетентність стратегічного управління закладом освіти — здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу; визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування; ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти; управляти змінами, приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків; здійснювати контроль і оцінювати ефективність управлінської діяльності.

Компетентність стратегічного управління персоналом — здатність застосовувати оптимальні методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу, здійснювати ефективну кадрову політику, ефективно управляти персоналом, створювати умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.

Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти — здатність забезпечувати організацію якісного освітнього процесу, запровадити функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, проводити внутрішній моніторинг якості освіти.

Компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти — здатність забезпечити участь закладу освіти в заходах/процедурах системи зовнішнього забезпечення якості освіти, аналізувати та враховувати результати заходів системи зовнішнього забезпечення якості освіти, аналізувати та враховувати результати зовнішнього моніторингу якості освіти.

Проектувальна компетентність — здатність використовувати технології проектування в управлінській діяльності.

Очікувані результати навчання:

1. Розуміти мету, завдання та процедури інституційного аудиту, орієнтуватися в нормативно-правовій базі.
2. Застосовувати критерії та індикатори оцінювання для аналізу управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти.
3. Проводити самооцінювання управлінської діяльності закладу, визначаючи проблемні зони та ресурси розвитку.
4. Обирати та використовувати методи збору доказів, що відповідають вимогам інституційного аудиту.
5. Інтерпретувати результати моніторингу та аудиту для подальшого вдосконалення управління та освітнього середовища.
6. Формувати план управлінських дій на основі рекомендацій інституційного аудиту, результатів самооцінювання та внутрішніх моніторингів.

7. Забезпечувати ефективне функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, інтегруючи результати оцінювання у стратегічні та операційні цілі.

8. Підтримувати культуру прозорості, підзвітності та постійного вдосконалення в управлінні закладів загальної середньої освіти.

Тема 1. Нормативно-правові засади інституційного аудиту. Сутність, мета та принципи інституційного аудиту. Нормативні документи: закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Роль керівника закладу загальної середньої освіти у забезпеченні готовності закладу освіти до аудиту.

Тема 2. Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти. Управлінські процеси як об'єкт оцінювання. Критерії та індикатори оцінювання управлінської діяльності. Методи збору інформації: аналіз документів, спостереження, інтерв'ю, анкетування, самооцінювання. Типові недоліки та успішні управлінські практики.

Тема 3. Внутрішня система забезпечення якості освіти. Компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти та їхнє оцінювання. Взаємозв'язок між інституційним аудитом, самооцінюванням і внутрішнім моніторингом. Інструменти для аналізу управлінської ефективності: карти самооцінювання, чек-листи, індикаторні моделі тощо.

Тема 4. Використання результатів оцінювання для управлінських рішень. Інтерпретація результатів інституційного аудиту. Визначення сильних і слабких сторін управлінських процесів. План дій керівника після аудиту: рекомендації щодо коригування стратегії розвитку, плану роботи на рік, освітньої програми, плану підвищення кваліфікації педагогічних працівників та планів професійних спільнот. Формування культури відкритості, підзвітності та постійного вдосконалення.

Орієнтовний розподіл годин за видами діяльності

№ за/п	Тема	Кількість годин			
		ЛЗ	ПЗ	СР	Всього
1.	Нормативно-правові засади інституційного аудиту	0,5			1
2.	Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти		0,5	0,5	1,5
3.	Внутрішня система забезпечення якості освіти		0,5		
4.	Використання результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень		0,5		
Разом		0,5	1,5	0,5	2,5

Підсумковий контроль				0,5
Усього				3

Розподіл годин за видами діяльності має орієнтовний характер. Послідовність і кількість годин на вивчення окремих тем може змінювати суб'єкт підвищення кваліфікації у межах часу, передбаченого Програмою, з урахуванням індивідуальних потреб, професійного досвіду керівників закладів загальної середньої освіти.

Вибір форми організації освітнього процесу, методів і засобів навчання для досягнення результатів навчання, визначених Програмою, здійснює суб'єкт підвищення кваліфікації. Система та критерії оцінювання результатів навчання керівників закладів загальної середньої освіти визначаються суб'єктом підвищення кваліфікації.

Рекомендована література

1. Абетка для директора [Електронний ресурс] // 2-ге видання. — 2022. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
2. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800.
3. Закон України «Про освіту» : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380.
4. Закон України «Про повну загальну середню освіту» : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX // Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226
5. Ляшенко О. І., Наumenко Г. Г. Забезпечення якості освіти в школі: практичний інструментарій керівника. Київ : Педагогічна думка, 2024. 176 с.
6. Методика оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти під час інституційного аудиту: наказ Державної служби якості освіти України від 09.01.2020 № 01-11/1 (в редакції наказу Державної служби якості освіти України) від 27.08.2020 № 01-11/42
7. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 № 1480.
8. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 09 січня 2019 року № 17 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 30 квітня 2021 року № 493).
9. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54,

zareestrovaniy v Ministerstvi yustitsii Ukraini 10 lyotogo 2020 p. za № 154/34437 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-20#Text>

10. Результати інституційних аудитів закладів освіти у 2024 році. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-audity-2024/>

11. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України. Офіц. вебсайт МОН України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-strategichnogo-planu-diyalnosti-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-do-2027-roku>

Допоміжна література

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2019. 47 с.

2. Беккер О. Внутрішня система забезпечення якості освіти: інструменти та практики. – К.: АСОІЗ, 2022.

3. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти. URL: https://rada.info/upload/users_files/43801997/485077c2ef6beacf2d3b2115f636ce93.pdf

4. Горбатюк Р. М., Кравець С. П. Стратегічне управління розвитком закладів загальної середньої освіти в умовах реформування : монографія. Київ : Освіта України, 2022. 180 с.

5. Грищенко М. Управління закладом загальної середньої освіти: сучасні моделі та технології. К.: Літера ЛТД, 2021.

6. Козир М., Косачевич О., Терещенко О. Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти як запорука якісного освітнього середовища // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 2024. № 1(41). С. 52–58.

7. Лукіна Т. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ. Педагогічна думка. 2020. 230 с.

8. Партнерство: громада — батьки — вчителі — діти [Електронний ресурс] / Європейський центр імені Вергеланда. URL: <http://ukr.theewc.org/Content/Rezultati-proektiv/Partnerstvo-gromada-bat-ki-vchiteli-diti>

9. Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію [Електронний ресурс] / Портал «Законодавство України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0564203-08>

10. Тельпуховська Н. Планування діяльності закладу освіти: практичний посібник для керівників. К.: Освіта України, 2023.

11. Штатний розпис закладу освіти. Покрокова інструкція [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.pedrada.com.ua/article/1482-shtatniy-rozpis-zagalnoosvtnogonavchalnogo-zakladu-pokroкова>

[nstruktsya?error=10&activityId=%7bace14394-8ec4-42fd-89f4-3a729f1bc199%7d#_](https://www.ed-era.comUNESCOInstitute%7bace14394-8ec4-42fd-89f4-3a729f1bc199%7d#_)

Інформаційні ресурси

1. EdEra. Освітня платформа. URL: <https://www.ed-era.com> UNESCO Institute for Statistics. URL: <https://www.uis.unesco.org/en>
2. Державна служба якості освіти України : офіц. вебсайт. URL: <https://sqe.gov.ua/>
3. Міністерство освіти і науки України : офіц. вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua>
4. Нова українська школа : освіт. портал. URL: <https://nus.org.ua>
5. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-rozrobity-strategiyu-rozvitku-shkol/>

Примітка. Посилання на авторів програми є обов'язковим згідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права».