

**Комунальний заклад Львівської обласної ради  
«Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»  
Кафедра освітньої політики**

Освітня програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної  
середньої освіти та їх заступників

**Стратегічне управління персоналом у закладі освіти:  
ефективна кадрова політика та професійний розвиток  
педагогів**

Освітня програма підвищення кваліфікації оновлена та розглянута і  
рекомендована  
до затвердження на засіданні кафедри освітньої політики  
(*протокол №6 від 13.06. 2024 р.*)

Завідувач кафедри

Христина ЧУШАК

Освітня програма підвищення кваліфікації затверджена науково-методичною  
радою

(*протокол № 4 від 04.07.2024 р.*)

Голова науково-методичної ради

Павло ХОБЗЕЙ

## I. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

**Найменування:** Освітня програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників «Стратегічне управління персоналом у закладі освіти: ефективна кадрова політика та професійний розвиток педагогів».

**Розробники:** завідувачка кафедри освітньої політики, доцентка, кандидатка політичних наук Чушак Х.Я., кандидат фізико-математичних наук, професор кафедри освітньої політики, Хобзей П.К., доцентка кафедри освітньої політики, кандидатка педагогічних наук, Барна М.М., доцентка кафедри освітньої політики, кандидатка юридичних наук Гриб К.Є., старша викладачка кафедри освітньої політики Козлова Л.Г., заступник директора КЗ ЛОР ЛОППО Пазюк С.З.

**Мета:** формування в керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників професійних компетентностей для ефективного стратегічного управління персоналом. Учасники та учасниці курсу отримають знання та інструменти для розробки й реалізації стратегічних планів, спрямованих на підвищення рівня професіоналізму та мотивації працівників їхніх закладів, що в свою чергу сприятиме підвищенню якості освіти у цих закладах.

**Вид:** навчання за програмою підвищення кваліфікації.

**Напрямок:**

- розвиток управлінської компетентності;
- формування професійних компетентностей у відповідності до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

**Обсяг:** 36 годин (1,2 кредити ЄКТС).

**Форма (форми) підвищення кваліфікації:** інституційна (очно-дистанційна).

**Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться:**  
компетентність стратегічного управління персоналом (А3);  
компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1);  
лідерська (В1).

**Місце (місця) надання освітньої послуги:** Комунальний заклад Львівської обласної ради «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», заклади освіти Львівської області.

**Очікувані результати навчання:**

у результаті навчання на курсі слухач(ка):

- здійснює ефективну кадрову політику, створює умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників (А3.1, А3.3);
- сприяє у забезпеченні права педагогічних працівників на проходження сертифікації (А3.2.У5);
- застосовує ефективні форми і методики матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти із врахуванням індивідуального підходу (А3.4.У1);
- здатен\_на забезпечувати наставництво, супервізію (А3.5).

**Вартість (у разі встановлення):** безоплатний характер надання освітньої послуги для слухачів курсів підвищення кваліфікації за замовленнями місцевих органів управління освітою.

**Документ, що видається за результатами підвищення кваліфікації:** сертифікат.

## **II. ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

### **Організаційно-інтеграційне заняття**

**Час** за робочою навчальною програмою: П-2.

#### **План практичного заняття:**

1. Реєстрація учасників.
2. Ознайомлення з програмою та календарно-тематичним плануванням курсу.
3. Формування очікувань учасників.

### **Модуль 1. Стратегічне управління персоналом у закладі освіти**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-2, П-4.

#### **Тема 1.1. Спільнота практиків на базі школи як базова одиниця безперервного професійного розвитку персоналу закладу освіти**

**Час** за робочою навчальною програмою: П-2.

#### **План практичного заняття:**

1. Спільноти практиків: міжнародний досвід і українські реалії.
2. Спільнота практиків на базі ЗЗСО: для чого і як?
3. Навчання рівний рівному і його роль у розвитку професійних компетентностей педагогічних працівників.
4. З чого починати формування спільноти практиків на базі ЗЗСО: практичні поради.

#### **Тема 1.2. Кадрова автономія ЗЗСО**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-2, П- 2.

#### **План лекційного заняття:**

1. Аналіз поточної кадрової ситуації, прогнозування тенденцій майбутнього, проєктування результатів кадрових рішень.
2. Здійснення кадрової політики закладу освіти, яка спрямована на створення передумов для здійснення закладом успішної освітньої діяльності.
3. Організація та здійснення системної роботи щодо професійного становлення, росту та вдосконалення педагогічних працівників.

#### **План практичного заняття:**

1. Формування та затвердження штатного розпису закладу освіти.
2. Розгляд складних питань, що стосуються атестації та сертифікації педагогічних працівників.

### **Модуль 2. Професійне зростання педагогів у НУШ: роль керівництва ЗЗСО**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-4, П-4.

#### **Тема 2.1. Нове положення про атестацію педагогічних працівників**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-2, П-2.

**План лекційного заняття:**

1. Нормативно-правові акти в галузі освіти, які регламентують атестацію педагогічних працівників. Основні норми Положення про атестацію педагогічних працівників.
2. Зміни основних принципів, норм, порядку атестації.
3. Порядок проведення атестації педагогічних працівників, підвищення їх кваліфікації в закладі, установі освіти
4. Повноваження атестаційних комісій та керівництва закладу освіти в атестації педагогічних працівників.
5. Атестація в умовах надзвичайних ситуацій.

**План практичного заняття:**

1. Права та обов'язки педагогічних працівників в їх атестації.
2. Дотримання норм Положення про атестацію – унеможливлення правових та фінансових порушень.
3. Виконання завдань та запитань на закріплення, 2-3-х проблемних ситуацій в атестації педагогічних працівників, поданих викладачем.

**Тема 2.2. Сучасні підходи до оцінювання професійних компетентностей педагогів: сертифікація**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-2, П-2.

**План лекційного заняття:**

1. Поняття сертифікації.
2. Концептуальні засади НУШ та професійний стандарт вчителя.
3. Нормативно-правова база сертифікації педагогічних працівників в Україні.
4. Зміст, критерії та показники професійних компетентностей педагогічних працівників.

**План практичного заняття:**

1. Етапи сертифікації (незалежне тестування, самооцінювання власної педагогічної майстерності, вивчення практичного досвіду роботи учасника сертифікації).
2. Здійснення самооцінювання власної педагогічної майстерності на засадах доброчесності: робота з Анкетою самооцінювання.
3. Розкриття процедури оцінювання професійних компетентностей учасника сертифікації, змісту показників та критеріїв професійних компетентностей.

**Модуль 3. Стимулювання професійного розвитку персоналу ЗЗСО**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-2, П-2.

**Тема 3.1. Супервізія – (не)контроль, а засіб професійного розвитку персоналу ЗЗСО**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-2, П-2.

**План лекційного заняття:**

1. Супервізія: Як виклики перетворити у досягнення?
2. Цілі тренінгу. Очікування.
3. Інтерактивна вправа "Коло думок": Чому супервізія?
4. Нормативно-правове забезпечення супервізійної діяльності: короткий коментар

**План практичного заняття:**

1. Проблемні аспекти супервізії.
2. Обговорення і розв'язання практичних ситуацій.
3. Рефлексія.

**Тема 3.2. Ефективні форми і методики матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти**

**Час** за робочою навчальною програмою: Л-2, П-2.

**План лекційного заняття:**

1. Теорії мотивації: Маслоу, Герцберг, Врум та інші.
2. Визначення поняття стимулювання. Типи стимулювання: матеріальне і моральне.
3. Форми матеріального стимулювання: зарплата, премії, бонуси, пільги. Приклади успішного застосування матеріального стимулювання у різних освітніх закладах.
4. Форми морального стимулювання: визнання, похвала, можливості для професійного розвитку. Вплив морального стимулювання на мотивацію та продуктивність працівників.
5. Роль корпоративної культури у моральному стимулюванні.

**План практичного заняття:**

1. Комплексний підхід до стимулювання персоналу
2. Переваги та недоліки матеріального стимулювання.
3. Синергія матеріального і морального стимулювання.
4. Розробка індивідуальних програм стимулювання.
5. Врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників.

**Круглий стіл “Розвиток кадрового потенціалу ЗЗСО в контексті можливостей, які надає НУШ”**

**Час** за робочою навчальною програмою: П-6 (очно)

**План круглого столу:**

1. Презентація практичних завдань учасниками курсу.
2. Зворотний зв'язок на запропоновані стратегії.
3. Обговорення проблемних питань.

4. Сесія запитань і відповідей.
5. Підсумок навчання.

**Практичне завдання:** розробити / удосконалити систему матеріального і морального стимулювання професійного розвитку персоналу ЗЗСО.

**Час** за робочою навчальною програмою: самостійна робота - 4 години

**Підсумкове тестування та рефлексія:**

**Час** за робочою навчальною програмою: самостійна робота - 2 години

**Контроль** за знаннями слухачів проводиться послідовно й систематично: на практичних заняттях, індивідуальне та фронтальне опитування, на лекціях – експрес-контроль, що передбачає постановку конкретних питань з теми.

**Оцінювання** розглядається як засіб одержання зворотної інформації про результативність підвищення кваліфікації та внесення коректив у методику роботи зі слухачами курсів. Оцінювання вербальне.

### III. РОЗПОДІЛ ГОДИН ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

| <i>Зміст модулів</i>                                                                                                       | <i>Кількість годин</i> |               |                  |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|------------------|-------------------|
|                                                                                                                            | <i>Усього</i>          | <i>Лекції</i> | <i>Практичні</i> | <i>Самостійна</i> |
| Організаційно-інтеграційне заняття                                                                                         | 2                      |               | 2                |                   |
| <b>Модуль 1. Стратегічне управління персоналом у закладі освіти</b>                                                        | <b>6</b>               | 2             | 4                |                   |
| Тема 1.1. Спільнота практиків на базі школи як базова одиниця безперервного професійного розвитку персоналу закладу освіти | 2                      |               | 2                |                   |
| Тема 1.2. Кадрова автономія ЗЗСО                                                                                           | 4                      | 2             | 2                |                   |
| <b>Модуль 2. Професійне зростання педагогів у НУШ: роль заступника керівника ЗЗСО</b>                                      | <b>8</b>               | 4             | 4                |                   |
| Тема 2.1. Нове положення про атестацію педагогічних працівників                                                            | 4                      | 2             | 2                |                   |
| Тема 2.2. Сучасні підходи до оцінювання професійних компетентностей педагогів: сертифікація                                | 4                      | 2             | 2                |                   |
| <b>Модуль 3. Стимулювання професійного розвитку персоналу ЗЗСО</b>                                                         | <b>8</b>               | 4             | 4                |                   |
| Тема 3.1. Супервізія – (не)контроль, а засіб професійного розвитку                                                         | 4                      | 2             | 2                |                   |
| Тема 3.2. Ефективні форми і методики матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти                      | 4                      | 2             | 2                |                   |
| <i>Підсумкове тестування</i>                                                                                               | 1                      |               |                  | 1                 |
| Випускна робота “Система матеріального і морального стимулювання професійного розвитку персоналу ЗЗСО”                     | 4                      |               |                  | 4                 |
| <b>Круглий стіл “Розвиток кадрового потенціалу ЗЗСО в контексті можливостей, які надає НУШ”</b>                            | <b>6</b>               |               | 6                |                   |
| <i>Рефлексія</i>                                                                                                           | 1                      |               |                  | 1                 |
| <b>Всього годин:</b>                                                                                                       | <b>36</b>              | 10            | 20               | 6                 |



## КОРИСНІ РЕСУРСИ

1. Закон України про освіту (2017): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Закон України про повну загальну середню освіту (2020): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Нова українська школа: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>
4. Нова українська школа: концептуальні засади (2016): <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
5. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80>
6. Про затвердження плану заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа”: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-%D1%80>
7. Державний стандарт базової середньої освіти (2021): <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>
8. Професійний стандарт за професіями "Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти", "Вчитель закладу загальної середньої освіти", "Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)": <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profstandart-vchitelya-pochatkovih-klasiv-vchitelya-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i-vchitelya-z-pochatkovoyi-osviti>
9. Професійний стандарт "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти": [https://osvita.ua/doc/files/news/844/84426/Nakaz-568-zatverdzh\\_standartu\\_keriv\\_22\\_0.pdf](https://osvita.ua/doc/files/news/844/84426/Nakaz-568-zatverdzh_standartu_keriv_22_0.pdf)
10. Абетка для директора (ДСЯО) - <http://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/kerivnykam/vnutrishnia-systema-zabezpechennia-iakosti-osvity/905-abetka-dlia-dyrektora>
11. Сертифікація вчителів на сторінці МОН: <https://mon.gov.ua/ua/tag/sertifikaciya-pedagogichnih-pracivnykiv>
12. Сертифікація вчителів на сторінці ДСЯО: <http://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/sertyfikatsiia-pedahohichnykh-pratsivnykiv>
13. Консультуємо та створюємо професійні спільноти: путівник для консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників / Н. Кипиченко, О. Федоренко. Київ, 2022. 42 с.: [https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/3\\_konsultuyemo-ta-stvoryuyemo-profesijni-spilnoty.pdf](https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/3_konsultuyemo-ta-stvoryuyemo-profesijni-spilnoty.pdf)
14. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. — К., 2019. — 47 с.: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf>