



Бачинська Є. М.,

проректор Комунального вищого навчального закладу Київської обласної ради «Академія неперервної освіти», кандидат педагогічних наук, доцент

ПІДГОТОВКА ДИРЕКТОРІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

У статті представлено результати вивчення запитів директорів закладів освіти щодо змісту, форм та методів їхньої підготовки до управлінської діяльності в системі післядипломної педагогічної освіти.

Презентовано матеріали освітньої програми курсів підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти.

Ключові слова: *заклади освіти, директори, управлінської діяльність, підготовка до управлінської діяльності, післядипломна педагогічна освіта, підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти.*

Постановка проблеми. Ефективна діяльність сучасного закладу освіти значною мірою залежить від управлінських якостей керівника, його професійної компетентності. Сучасний управлінець має бути мобільним, конкурентоздатним, презентувати себе на ринку праці, уміти використовувати знання як інструмент для розв'язання управлінських проблем, уміти здобувати, аналізувати та використовувати інформацію, генерувати нові ідеї.

Сучасному керівникові доводиться працювати в період розширення та оновлення управлінських функцій. До сфери педагогіки увійшли такі поняття, як "освітні послуги", "якість освіти", "конкуренція". Керівники закладів освіти мають бути зацікавлені в отриманні знань із менеджменту та маркетингу в освіті, оскільки вони стають менеджерами, керують педагогічною системою школи, її розвитком, організують і стимулюють професійну діяльність колег, забезпечують якість діяльності закладу освіти, забезпечують його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, вступають у фінансово-господарські відносини.

У Законі України «Про освіту» [1] державою гарантовано академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію закладу освіти, підвищено відповідальність керівника за результати його діяльності.

Кабінетом міністрів України схвалено Концепцію реалізації державної політики України у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року [2]. Упровадження цього законодавчого документа створить умови для реформування загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу.

Реформування освіти України, переосмислення теорії управління школою, поява нових управлінських функцій зумовлює нові вимоги до підготовки директорів закладів загальної середньої освіти.

Останнім часом питання професійної готовності директора до управління закладом освіти інтенсивно почало розроблятися на методологічному, теоретичному та технологічному рівнях.

Мета публікації – представлення результатів дослідження підготовки директорів закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності, визначення змісту, форм, методів підвищення їхньої кваліфікації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Велика роль у підготовці директорів закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності належить закладам післядипломної педагогічної освіти. Із метою розроблення програми підготовки директорів закладів освіти до управлінської діяльності, визначення змісту, форм, методів підвищення їхньої кваліфікації нами було проведено дослідження, яке включало анкетування та співбесіди з управлінцями.

У дослідженні взяли участь 534 директорів закладів загальної середньої освіти Київської області, що становить 73% від загальної кількості керівників у регіоні. Респондентам було запропоновано дати відповідь на 11 запитань. В одних запитаннях вони повинні були обрати варіанти відповідей із запропонованих, в інших – самостійно описати та сформулювати внутрішню управлінську позицію. Це дало можливість отримати широкий спектр інформації, порівняти та зіставити відповіді та **визначити загальні тенденції щодо підготовки директорів закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності.**

Аналіз відповідей на запитання в анкетах показав таке:

1. Усі респонденти, які взяли участь в анкетуванні, мають вищу педагогічну освіту. 0,7 % (4 особи) керівників після закінчення вищого навчального закладу з педагогічного фаху додатково отримали спеціальність "Управління навчальним закладом".

2. 61,2% респондентів є директорами сільських шкіл, 27,3% – директорами загальноосвітніх міських шкіл, 11,5% – ліцей, гімназій (закладів освіти нового типу) (рис.1).

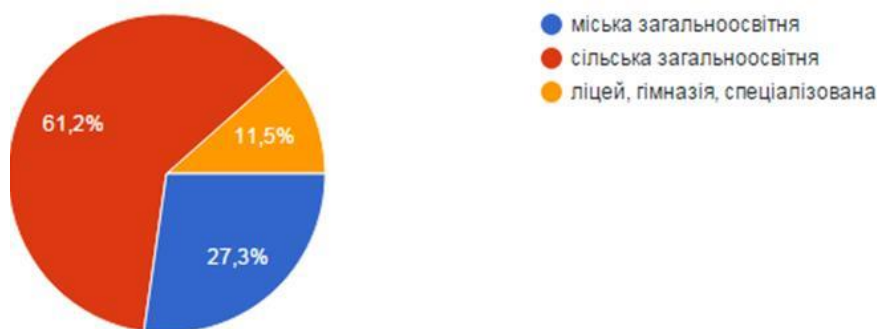


Рис. 1. Типи закладів освіти, у яких працюють респонденти

3. Середня кількість учнів у закладах освіти, у яких працюють учасники дослідження, – від 300-700 осіб, учителів – 20-50 осіб.

4. У Київській області працюють директори із стажем роботи: до 5 років – 28,2%; 5-10 років – 24,4%; 10-20 років – 30,1%; більше 20 років – 17,2% (рис. 2).

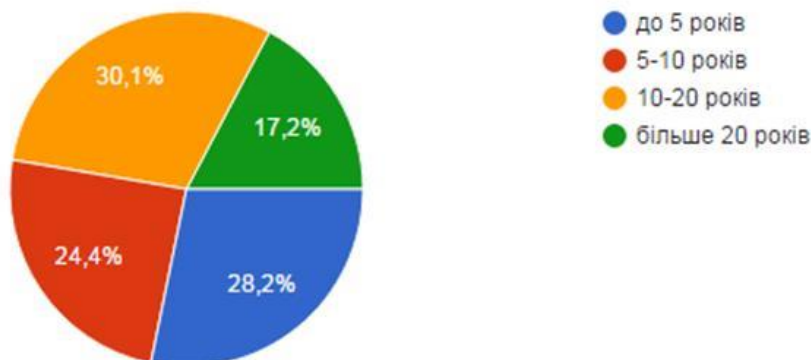


Рис. 2. Стаж роботи учасників дослідження на посаді директора закладу загальної середньої освіти

В основному – це досвідчені директори, які мають власні управлінські досягнення та здобутки, усвідомлюють необхідність змін та актуальність підвищення управлінської компетентності, про що свідчать відповіді на запитання анкети "Назвіть найважливіші функції директора закладу загальної середньої освіти. Директор школи – це...".

Більшість директорів розуміють, що в сучасних соціально-економічних умовах кардинально змінюються функції, зміст діяльності, місія та статус керівника закладу середньої загальної освіти.

Так, 66,5% респондентів вважають, що директор насамперед повинен бути менеджером та лідером (21,2% відповідей). Незначна кількість опитаних (менше 8%) вважають, що директор – це гарний учитель, взірець для педагогічного колективу школи та гарант дотримання нормативних документів у галузі освіти. Жоден керівник не вважає, що він є експертом діяльності школи та лише оцінює роботу персоналу (рис. 3).



Рис. 3. Визначення найважливіших функцій директора закладу загальної середньої освіти

5. Респонденти детально описали основні напрями діяльності директора школи, відповідаючи на запитання «Перерахуйте основні напрями Вашої діяльності як директора закладу». Аналіз відповідей засвідчив, що директори:

- 1) обізнані з нормативними документами Міністерства освіти і науки України, у яких визначені компетентності директора школи та зміст його діяльності;
- 2) детально перераховують посадові обов'язки та старанно їх виконують;
- 3) типовими відповідями на запитання "Основні напрями діяльності директора закладу" є:

- організація навчально-виховного процесу;
- реалізація державної освітньої політики;
- дотримання санітарно-гігієнічних умов і вимог техніки безпеки;
- пошук і застосування ефективних форм і методів навчання та виховання;
- організація самоврядування;
- удосконалення матеріально-технічної бази школи;
- контроль за виконанням навчальних планів і програм;
- організація та вдосконалення методичної роботи;
- організація харчування.

Окремі респонденти (2,6%) позиціонують директора як менеджера, тому основними напрямками його діяльності вважають такі:

- визначення стратегії та пріоритетних напрямів розвитку школи;
- розроблення концептуальних засад навчально-виховної діяльності закладу;
- моделювання інноваційного простору школи;
- аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних і якісних показників для цілеспрямованого розвитку закладу загальної середньої освіти;

– забезпечення позитивного іміджу закладу, залучення зовнішніх ресурсів для його розвитку.

6. Аналіз відповідей на запитання "Що є Вашим найбільшим управлінським досягненням?" засвідчив, що більшість директорів (94%) описали управлінські досягнення як процес, 4% респондентів – як результат (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення найбільших управлінських досягнень керівниками закладів загальної середньої освіти

Досягнення як результат (6%)	Досягнення як процес (94%)
1. Реорганізація ЗНЗ у спеціалізований навчальний заклад із поглибленим вивченням природничо-математичних дисциплін	1. Забезпечення оптимальних умов функціонування закладу загальної середньої освіти
2. Покращення матеріально-технічної бази спортивного залу	2. Організація співпраці з батьками, громадськими організаціями тощо
3. Підвищення рівня громадської думки про діяльність школи, підняття іміджу закладу освіти (за результатами опитування)	3. Упровадження інноваційних технологій навчання
4. Задоволення учнів і батьків освітніми послугами (за результатами опитування)	4. Створення та реалізація програми розвитку школи
5. Результати участі учнів в інтелектуальних змаганнях, творчих конкурсах	5. Участь у міжнародних програмах і проектах

7. Блок запитань, пов'язаних безпосередньо з навчанням директорів та підвищенням рівня управлінської компетентності, містив дві складові, із яких перша (зовнішня) – запитання щодо джерел, форм отримання знань та їх періодичності; друга (внутрішня) – перелік знань і вмінь, необхідних керівнику для професійної діяльності.

Аналіз відповідей за першою складовою засвідчив, що більшість директорів (70%) постійно підвищують управлінську компетентність, а 30% опитаних – за необхідністю й за можливістю. Директори віддають перевагу самоосвіті (76,6%), обміну досвідом із колегами (74,2%), відвідуванню конференцій, семінарів, тренінгів (55,5%). Найефективнішими формами підготовки та підвищення управлінської компетентності директора, на їх думку, є курси підвищення кваліфікації на базі закладу післядипломної педагогічної освіти (67%). Найменша кількість директорів (35,5%) вважає, що ефективною формою підвищення управлінської компетентності є навчання у вищому навчальному закладі та отримання спеціальності "Управління навчальним закладом" (рис. 4, 5).



Рис. 4. Розподіл відповідей на запитання "Якщо Вам необхідні нові знання в галузі управлінської діяльності, Ви надаєте перевагу" (у %)

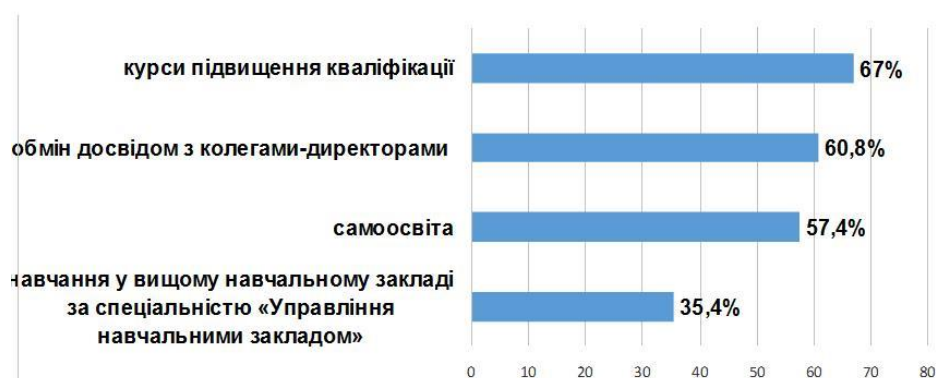


Рис. 5. Розподіл відповідей на запитання "Найефективнішими формами підготовки та підвищення управлінської компетентності директора є" (у %)

Аналіз відповідей другої складової вказує на потребу директорів в оволодінні такими знаннями і вміннями:

– **правовими аспектами управління навчальним закладом:** 67% – нормативно-правовим забезпеченням освіти, 33% – веденням внутрішкільної документації (рис. 6)

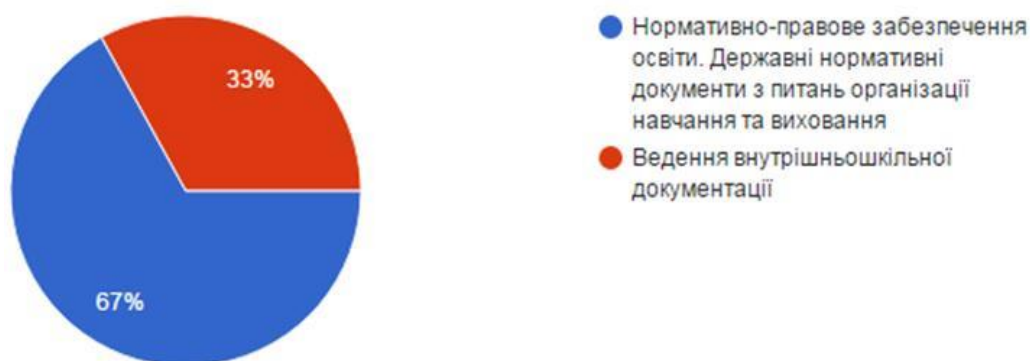


Рис. 6. Потреби керівників закладів освіти в засвоєнні правових аспектів управління навчальним закладом

– **стратегічним менеджментом:** 60,3% – прогнозуванням розвитком закладом загальної середньої освіти як відкритою соціальною системою в умовах конкретного соціуму; 36,4% – щодо розроблення концепції та програми розвитку школи. Найменше директорів потребують знань із питань визначення місії, мети й завдань закладу освіти (рис.7);



Рис. 7. Потреби респондентів щодо засвоєння стратегічного менеджменту

– **теорією та практикою управління закладом загальної середньої освіти:** 26% – технологією залучення зовнішніх ресурсів для розвитку школи; 17,7% – щодо створення організаційної структури управління, яка забезпечує реалізацію мети та завдань школи. Найменша кількість директорів потребує поглиблення знань із питань здійснення внутрішкільного контролю, управління персоналом, планування діяльності закладу загальної середньої освіти (рис. 8);



Рис. 8. Потреби респондентів у засвоєнні теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти

– **щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах ринкових відносин:** 21,5% – сучасною філософією управління; 21,5% – щодо автономії школи; 18,2% – з основ педагогічного менеджменту; 15,2% – з організації дослідно-експериментальної та інноваційної діяльності; 9,1% – із проведення моніторингу якості освіти та результатів діяльності закладу. Найменше директори потребують допомоги в оволодінні знаннями з питань забезпечення умов для особистісного розвитку учасників навчально-виховного процесу, етики і стилю управлінської діяльності, формування організаційної культури закладу освіти (рис. 9);



Рис. 9. Потреби респондентів щодо засвоєння теорії і практики управління закладом освіти в умовах ринкових відносин

– **із фінансової та економічної діяльності закладу освіти:** 30,1% – щодо створення та розвитку матеріально-технічної бази; 29,2% – про правові аспекти фінансової діяльності школи; 25,8% – із розроблення бізнес-плану закладу; 20,0% – щодо самостійного бухгалтерського обліку та аудиту; 19% – із питань економіки закладу загальної середньої освіти (рис. 10).



Рис. 10. Потреби респондентів щодо оволодіння фінансовою та економічною діяльністю закладу освіти

8. На запитання "Які практичні вміння Вам необхідно вдосконалити?" директори визначили:

- використання засобів інформаційно-комунікативних технологій в управлінській діяльності;
- залучення додаткових фінансів;
- ефективне делегування повноважень;
- проведення маркетингових досліджень;
- моніторинг ефективності діяльності закладу освіти;
- організація дослідно-експериментальної роботи;
- розроблення бізнес-плану закладу освіти;
- управління конфліктами, психологія управлінської діяльності.

Порівняльний аналіз відповідей на запитання анкети показав суперечність між необхідністю бути менеджером у закладі освіти та реальним змістом діяльності керівника, рівнем управлінської компетентності та необхідністю здобуття нових знань та набуття вмінь.

Співставлення відповідей, пов'язаних із визначенням необхідних знань та вмінь, засвідчило, що директори на основі самоосвіти оволоділи теорією школознавства, традиційними підходами до організації діяльності школи та управління закладом освіти. Проте в умовах соціально-економічних і суспільно-політичних змін, модернізації системи освіти, оновлення нормативно-правової бази закладу загальної середньої освіти директори потребують не лише оновлення, а й здобуття нових знань. Особливо актуальними є знання педагогічного менеджменту, фінансово-господарської діяльності, автономії школи, моніторингу діяльності школи. Відповіді директорів на запитання анкети увиразнили необхідність удосконалення вмінь визначати цілі організації та аналізувати їх досягнення, формулювати, зіставляти цілі та результат, описувати результат діяльності організації та управлінські досягнення директора закладу освіти.

Одним із ефективних способів вирішення представленої проблеми вважаємо організацію системного навчання директорів на базі вищого навчального закладу з отриманням спеціальності "Управління навчальним закладом" та оновленням знань в обласному закладі післядипломної педагогічної освіти.

За результатами дослідження підготовлено освітню програму підготовки директорів до управлінської діяльності в системі післядипломної педагогічної освіти, яка включає пояснювальну записку, вимоги до професійної компетентності, кваліфікаційні характеристики директора закладу загальної середньої освіти, навчальний план та навчально-тематичний план підготовки, анотації змістових модулів, навчальних занять. Пропонуємо розглянути окремі матеріали освітньої програми підготовки директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти.

Матеріали освітньої програми підготовки директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної педагогічної освіти

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма курсів підвищення кваліфікації директорів закладів загальної середньої освіти розроблена відповідно до основних нормативно-правових документів про освіту в Україні.

Система післядипломної педагогічної освіти директорів закладів освіти передбачає підвищення кваліфікації та підготовку компетентного, творчого, висококваліфікованого фахівця, здатного:

- усвідомлювати завдання реформування освіти;
- творчо осмислювати мету й завдання функціонування закладів загальної середньої освіти й управління ними, перспективи їх розвитку, сутність інноваційних теорій, ідей, сучасних технологій;
- оволодівати знаннями з теорії управління соціальними системами, філософії освіти, соціології та психології управління, менеджменту фінансів, комп'ютерної грамоти.

Програма відображає сучасний розвиток педагогічної, психологічної науки, теорії соціального та внутрішкільного управління і призначена для систематичного навчання директорів закладів освіти.

Метою програми є вдосконалення науково-теоретичної підготовки спеціалістів у галузі управління освітою.

Форми навчання: очна, очно-заочна.

Очна форма навчання здійснюється за двома варіантами навчальних планів: I – 108 год: 72 год – аудиторні заняття, 36 год – самостійна робота; II – 144 год (96 год – аудиторні заняття, 48 год – самостійна робота),

Очно-заочна форма навчання пропонується для педагогічних працівників першої та вищої кваліфікаційних категорій, розрахована на 144 год, проводиться у три етапи:

- настановна сесія – 24 аудиторних год: установче заняття, вхідне діагностування, лекції і практичні заняття соціально-гуманітарного, професійного та фахового модулів;
- міжсесійний період – 10 (26) год – індивідуальні заняття та консультації, 80 год – самостійна робота, розроблення та підготовка авторського проекту до презентації і захисту;
- залікова сесія – 14 аудиторних год: участь у проведенні навчальних тренінгів і майстер-класів фахового модуля (6 год), участь у науково-практичній конференції, захист авторського проекту, кваліфікаційний екзамен, вихідне тестування – 8 год діагностико-аналітичного модуля.

Навчально-тематичний план структурований із чотирьох модулів: соціально-гуманітарного, професійного, фахового, діагностико-аналітичного. Соціально-гуманітарному й діагностико-аналітичному модулям відведено по 10% від загальної кількості годин, професійному та фаховому – 80%. Такий розподіл пояснюється зростанням вимог до рівня професіоналізму сучасного керівника та бажанням керівників цілеспрямовано підвищувати свій фаховий рівень.

До інваріантного блоку соціально-гуманітарного модуля включено теми таких навчальних дисциплін: філософія освіти, законодавство про освіту, основи безпеки життєдіяльності та охорони здоров'я, соціально-правові основи захисту дитинства, до варіативного блоку – українознавство, культурологія, екологія людини, основи соціоніки, історія освіти України.

Інваріантною складовою професійного модуля передбачено вивчення таких тем, як освітній та інноваційний менеджмент, лідерство в освіті, інноваційна діяльність, управління якістю закладу освіти, психологічні основи освітнього менеджменту, актуальні проблеми виховання, перспективи розвитку сучасної загальної середньої освіти.

Фаховий модуль охоплює питання профільного навчання, інклюзивної освіти, науково-методичної роботи, атестації педагогічних працівників, роботи з обдарованими учнями, санітарно-гігієнічних вимог до організації навчально-виховного процесу, вимог до ведення шкільної документації тощо.

Заняття проводяться у формі лекцій, тренінгів, стратегічних сесій, круглих столів, дискусій, науково-практичних конференцій тощо; практичні заняття проводяться з метою розроблення механізмів упровадження прогресивних технологій організації управлінської діяльності під час навчальних тренінгів, семінарських і практичних занять, моделювання, майстер-класів, управлінської практики.

Варіативною складовою передбачено вивчення спецкурсів за вибором, тематика навчальних занять яких розкриває фундаментальні основи психолого-педагогічних знань, необхідних для відновлення та поповнення професійних компетентностей керівників закладів освіти.

Зміст навчального матеріалу забезпечує вдосконалення управлінської діяльності директорів закладів освіти.

Кваліфікаційний екзамен передбачає з'ясування рівнів підвищення професійної компетентності керівника навчального закладу.

Повноцінність та ефективність підвищення фахової кваліфікації керівників закладів освіти забезпечується реалізацією як інваріантного, так і варіативного блоків соціально-гуманітарного, професійного та фахового модулів.

Діагностико-аналітичний модуль є інваріантним, він включає установче заняття, вхідне діагностування, науково-практичну конференцію, вихідне діагностування, кваліфікаційний екзамен.

Самостійна робота слухача є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Навчальний час, відведений для самостійної роботи, регламентується робочим навчальним планом. Зміст самостійної роботи слухача визначається навчальною програмою, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

Прогнозованими результатами курсів підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів є наукове, творче осмислення мети й завдань функціонування та перспектив розвитку закладів загальної середньої освіти на сучасному етапі, знання сутності інноваційних теорій і технологій, упровадження їх у навчально-виховний процес, удосконалення професійної компетентності керівників.

КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА директора закладу освіти

Кваліфікаційні вимоги	
Повинен знати	Повинен уміти
<i>Вища педагогічна освіта на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи – не менше трьох років. Організаторські здібності.</i>	
Професійна компетентність	
<ul style="list-style-type: none"> – досягнення сучасної психолого-педагогічної науки і практики, успішні практики управлінської діяльності; – закономірності організації та загальні принципи побудови освітнього процесу закладу освіти; 	<ul style="list-style-type: none"> – управляти освітнім процесом у закладі освіти; – забезпечувати поточне, перспективне планування освітнього процесу в закладі освіти; – здійснювати короткочасне й довготривале прогнозування результатів діяльності закладу

<ul style="list-style-type: none"> – методологічні засади процесів розвитку, виховання та навчання; – теорію управління закладом освіти, основи маркетингу; – основи соціології, економіки, фінансово-господарської діяльності закладу освіти; – основи діловодства; – Державні стандарти початкової, базової і повної загальної середньої освіти; – особливості структури та змісту навчальних програм із предметів; – основи планування освітнього процесу, його принципи, форми й методи; – психолого-педагогічні основи індивідуального та інклюзивного навчання; – основи контролю й корегування в системі управління; – зміст і форми організації підвищення кваліфікації педагогічних працівників; – етапи підготовки та проведення педагогічних рад; – форми роботи із громадськими організаціями; – вимоги до особи керівника; – основи здійснення самоаналізу результативності діяльності, методи вдосконалення своєї професійної компетентності 	<ul style="list-style-type: none"> освіти; – розробляти програму розвитку школи; – здійснювати аналіз освітнього процесу; – здійснювати диференційований підхід до оцінювання роботи педагогічних працівників у процесі контролю за їх діяльністю; – устанавлювати рівні педагогічної майстерності педагогічних працівників; – вивчати діяльність педагогічного та учнівського колективів, батьків, суспільних органів із виховання тощо; – визначати перспективні педагогічні проблеми розвитку навчального закладу; – складати програми управлінської діяльності адміністрації і підрозділів школи; – розробляти нові управлінські рішення; – здійснювати самостійну фінансово-господарську діяльність закладу освіти
Інформаційна компетентність	
<ul style="list-style-type: none"> – роль інформації в управлінні, її види, методи опрацювання; – основи роботи з персональним комп'ютером і периферійними пристроями до нього; – основи роботи з текстовими редакторами, електронними таблицями, Інтернет-ресурсами тощо; – основи роботи у віртуальному освітньому середовищі 	<ul style="list-style-type: none"> – користуватися різноманітними довідковими й додатковими інформаційними матеріалами, Інтернет-ресурсами; – використовувати обчислювальну та комп'ютерну техніку у процесі управління; – здійснювати регулярну самоосвітню діяльність; – використовувати можливості віртуального інформаційно-освітнього середовища
Комунікативна компетентність	
<ul style="list-style-type: none"> – теоретичні та психологічні аспекти процесу міжособистісного спілкування у форматі "керівник – підлеглий", "керівник – керівник", "керівник закладу освіти – учитель", "керівник – батьки", "керівник – учень" 	<ul style="list-style-type: none"> – володіти державною мовою; – володіти правильним усним та писемним діловим мовленням, професійним етикетом; – забезпечувати ефективний прямий і зворотний зв'язок із підлеглими працівниками, учнями різного віку, батьками (особами, які їх замінюють), колегами

Правова компетентність	
<ul style="list-style-type: none"> – нормативно-правові документи, що регламентують освітню діяльність в Україні; – законодавство про працю; – нормативні документи щодо організації навчально-виховного процесу; – систему роботи із шкільною документацією; – правила й норми охорони та безпеки праці; – правила виробничої санітарії та пожежної безпеки 	<ul style="list-style-type: none"> – здійснювати діяльність відповідно до нормативно-правових актів, що регламентують освітню діяльність у закладі освіти

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН								
курсів підвищення кваліфікації директорів закладів освіти								
<i>108 годин, із них: 72 – аудиторні, 36 – самостійна робота слухачів</i>								
№ п/п	Назва дисципліни	Всього годин	Аудиторні			Самостійна робота	П.П. викладача	
			Лекції	Семінари	Практичні			
I. Соціально-гуманітарний модуль		10	8		2	4		
		8	8					
1.1.	<i>Інваріантна частина</i>	<i>Філософія освіти</i>						
		Стан та подальші перспективи філософії освіти	2	2				
1.2.	<i>Інваріантна частина</i>	<i>Основи безпеки життєдіяльності та охорона здоров'я</i>						
		Безпека життєдіяльності та охорона праці в закладах освіти	2	2				
1.3.	<i>Інваріантна частина</i>	<i>Чинне законодавство про освіту</i>						
		Нормативно-правове забезпечення освіти в Україні	2	2				
1.4.	<i>Варіативна частина</i>	<i>Спецкурси</i>	2		2			
		<i>Соціально-правовий захист дітей</i>						
		Соціально-правовий захист неповнолітніх	2		2			
1.5.	<i>Варіативна частина</i>	<i>Культурологія</i>						
		Профілактика емоційного вигорання особистості засобами музико-терапевтичних здоров'язберігальних технологій	2	2				
1.6.	<i>Варіативна частина</i>	<i>Історія освіти</i>						
		Освіта України: реалії та перспективи	2	2				

		Історія освіти Київщини від найдавніших часів (дохристиянських) до сьогодення	2	2				
1.7.		<i>Екологія людини</i>						
		Сучасні досягнення науки: нутрігеноміка та раціональне харчування людини	2	2				
II. Професійний модуль			16	8		8	14	
		Професійно-орієнтована підготовка	12	8		6		
2.1.	<i>Інваріантна частина</i>	<i>Теорія управління: сучасні підходи</i>						
		Концептуальні засади стратегічного управління в освіті	2	2				
		Основи маркетингу. Фінансово-господарська діяльність	2	2				
		Управління змінами в освітніх організаціях	2	2				
		Формування конкурентноздатної управлінської команди закладу освіти	2			2		
		Діловий імідж керівника закладу освіти	2			2		
		Лідерство та керівництво в освіті	4	2		2		
	<i>Варіативна частина</i>	Професійне і особистісне самовдосконалення	4					
2.2.		<i>Психологічні основи освітнього менеджменту</i>						
		Формування співпрацюючої команди освітнього закладу	4			4		
		Управлінська культура керівників навчальних закладів	2			2		
		Психологічні основи ефективного управління закладом освіти	2			2		
		<i>Інклюзивна освіта</i>						
		Нормативно-правове забезпечення інклюзивного навчання в Україні	2			2		
	Організація навчально-виховного процесу з дітьми, які мають особливі освітні потреби	2			2			
III. Фаховий модуль			34	10		24		
	<i>Інваріантна частина</i>	Предметно-орієнтована підготовка	32	8		24		
3.1.		<i>Функції управління</i>						
		Мотивація як одна із функцій управління	2	2				
		Планування та прогнозування як функція управління. Програма розвитку школи	2			2		
3.2.		<i>Оцінювання як категорія педагогічної діагностики</i>						
		Моніторинг як складова освітньої діяльності	2	2				
		Методологія і нормативно-правове забезпечення проведення моніторингових освітніх досліджень в Україні	2			2		
3.3.		<i>Основи освітнього менеджменту</i>						
		Психологічні основи ефективного управління закладом освіти	2			2		
		Моделювання ефективної педагогічної взаємодії в закладі освіти	2			2		
3.4.	<i>Інноваційна та міжнародна освітня діяльність</i>							

		Нормативно-правове забезпечення дослідно-експериментальної роботи та інноваційної діяльності в закладі освіти	2			2		
		Організація дослідно-експериментальної роботи та інноваційної діяльності в закладі освіти	2			2		
		Міжнародна освітня діяльність закладу освіти	2			2		
3.5.		Використання засобів інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності та навчально-виховному процесі	2			2		
3.6.		<i>Філософія, методологія та практика сучасної школи</i>						
		Створення сучасного освітнього середовища в закладі освіти	2	2				
		Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів у профільній школі	2	2				
3.7.		<i>Шкільна документація</i>						
		Сучасні вимоги до ведення шкільної документації	2			2		
3.8.		<i>Атестація педагогічних працівників</i>						
		Атестація як засіб діагностики й підвищення професійної компетентності педагогічних працівників	2			2		
3.9.		<i>Управлінська практика</i>	2			2		
		Формування іміджу загальноосвітнього навчального закладу						
		<i>Спецкурси за вибором</i>	4	2		2		
3.10.		<i>Інклюзивне навчання</i>	2			2		
		<i>Педагогіка партнерства</i>	2	2				
3.11.		<i>Науково-методична робота</i>						
		Управління науково-методичною роботою з педагогічними кадрами в закладі освіти	2			2		
		Технологія підготовки й подання матеріалів на експертизу науково-методичної ради	2			2		
		Сучасні підходи до проведення педагогічної ради в закладі загальної середньої освіти	4	2		2		
3.12.		<i>Управлінське рішення</i>						
		Наказ як управлінське рішення	2			2		
3.13.		<i>Формування культури здоров'я людини</i>						
		Роль уроджених програм поведінки в психічній діяльності людини	2	2				
3.14.		<i>Дистанційна форма навчання</i>						
		Дистанційна форма навчання в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти Київської області	2			2		
3.15.		<i>Інформаційно-комунікаційні технології</i>						
		Використання ресурсів інформаційного простору Інтернет. Віртуальне освітнє середовище	2			2		

Варіативна частина

		Використання інтерактивної дошки у процесі навчання учнів	2			2		
		Використання засобів інформаційно-комунікаційних технологій у процесі викладання предметів шкільного курсу	2			2		
3.16.		Санітарно-гігієнічні вимоги до організації навчально-виховного процесу						
		Санітарно-гігієнічні вимоги до організації навчально-виховного процесу						
		Санітарно-гігієнічні вимоги до організації навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі	2			2		
ІІІ. Діагностико-аналітичний модуль			12	2		10	4	
4.1.		Установче заняття	2	2				
4.2.		Вхідне діагностування	2			2		
4.3.		Вихідне діагностування	2			2		
4.4.		Кваліфікаційний екзамен	2			2		
4.5.		Захист авторських проектів	2			2		
4.6.		Науково-практична конференція	2			2		
Всього: 108			72	34		38	36	

Висновки. У ході дослідження встановлено, що актуальним для директорів закладів освіти є набуття знань із теорії та практики менеджменту, маркетингу, інноваційної роботи, упровадження сучасних освітніх технологій, управління якістю закладу освіти, фінансово-господарської діяльності. Відповідно до чинного законодавства України отримати нові знання та оновити здобуті директори можуть у різний спосіб: як самостійно, так і в закладах вищої і післядипломної освіти. За результатами дослідження розроблено освітню програму підготовки директорів до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти.

Список використаних джерел

1. Закон України "Про освіту" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Розпорядження Кабінету міністрів України "Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934>.

Бачинская Е.Н. Подготовка директоров учреждений образования к управленческой деятельности в системе последиplomного образования

В статье обосновано актуальность профессиональной компетентности современного руководителя учреждения образования. Представлены результаты изучения запросов директоров учреждений образования по вопросам содержания, форм, методов их подготовки к управленческой деятельности в системе последиplomного педагогического образования. В ходе исследования установлено, что директорам учреждений образования необходимы знания теории и практики менеджмента и маркетинга в образовании, инновационной деятельности, внедрения современных образовательных технологий, управления качеством функционирования образовательного учреждения, финансово-хозяйственной деятельности.

Представлены материалы образовательной программы курсов повышения квалификации для руководителей учреждений общего среднего образования.

Ключевые слова: учреждения образования, директора, управленческая деятельность, подготовка к управленческой деятельности, повышения квалификации для руководителей учреждений общего среднего образования.

Bachynska, Y.M. Preparation of Secondary School Principals for Management Activities in the System of Postgraduate Education

The article substantiates the relevance of professional competence of a modern headmaster of *educational* establishment. The author presents the results of the study of school principals' professional needs concerning the content, forms and methods of their preparation for management activities in the system of postgraduate pedagogical education. In the course of the research it has been determined that the principals of educational establishments are acquiring knowledge on the theory and practice of management and marketing in education, innovation activity, introduction of modern educational technologies, monitoring the quality of education, financial and economic activity.

The author gives the materials of educational program of in-service courses for headmasters of *secondary educational* establishments.

Key -words: educational establishments, school principals, management activities, preparation for management activities, postgraduate pedagogical education, in-service training of headmasters of secondary educational establishments.