

Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації

Громадська організація «Центр
інноваційної освіти «ПРО.СВІТ»

Київ 2022

УДК 373.014.552(075.8)

Рекомендовано до друку та використання в освітньому процесі
Вченою радою Інституту післядипломної освіти
Київського університету імені Бориса Грінченка
(протокол № 3 від 30 червня 2022 р.)

Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації:

методичний посібник для викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти / за заг. ред. А. В. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2022. 146 с.

Укладачі:

Петушкова Олександра, керівниця Центру інноваційної освіти «Про.Світ»;
Калінін Андрій, проєктний менеджер Центру інноваційної освіти «Про.Світ»;
Аносова Анастасія, доцентка кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів», експертка освітніх програм Центру інноваційної освіти «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук;
Архіпова Аліна, директорка Миколаївської гімназії №31 Миколаївської міської ради Миколаївської області;
Запісов Сергій, директор Стрийської загальноосвітньої школи I ступеня № 11;
Іваць Оксана, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку освіти Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти, кандидатка соціологічних наук;
Клепуц Оксана, директорка Козівського опорного закладу загальної середньої освіти-лицею імені Михайла Гаврилка при Львівському національному університеті імені Івана Франка Козівської сільської ради Стрийського району Львівської області, викладач кафедри освітньої політики КЗ ЛОР «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»;
Кочерга Олександр, заступник директора з навчально-методичної роботи Інституту післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидат психологічних наук, доцент;
Куриш Наталія, заступник директора з науково-навчальної роботи Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області, кандидатка педагогічних наук;
Матвійчук Оксана, доцент кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидатка педагогічних наук;
Петушкова Лариса, старша спеціалістка з навчально-методичної роботи міжнародної благодійної організації «Партнерство «Кожній дитині», докторка філософії;

Проскура Оксана, директорка Київської гімназії східних мов № 1, старша вкладачка кафедри управління Київського університету імені Бориса Грінченка;

Унгурян Ірина, завідувачка кафедри педагогіки, психології та управління освітою Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області, кандидатка педагогічних наук;

Ціник Олена, завідувачка кабінету координаційно-методичної діяльності Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти.

Рецензенти:

Байдик Віта, завідувачка кафедри управління освітою Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, кандидатка психологічних наук;

Линьов Костянтин, завідувач кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидат наук із державного управління;

Федоренко Оксана, начальниця сектору професійного розвитку педагогічних працівників державної установи "Український інститут розвитку освіти", кандидатка педагогічних наук.

Матеріали посібника адресовано викладачам інститутів післядипломної педагогічної освіти з метою використання у процесі підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти. Можуть бути також корисними керівникам закладів загальної середньої освіти, працівникам відділів, управлінь освіти, центрів професійного розвитку територіальних громад.

Видано у рамках модульної варіативної програми «Управління школою: практикум щодо впровадження шкільної автономії» ("Компетенції.ПРО") проєкту "Підвищення якості післядипломної освіти керівників ЗЗСО", що реалізується громадською організацією "Центр інноваційної освіти "Про.Світ" за підтримки Програми для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою».

Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою» спільно фінансується ЄС та його державами-членами Німеччиною, Польщею, Швецією, Данією, Естонією та Словенією для підтримки України на її шляху до зміцнення місцевого самоврядування. U-LEAD сприяє прозорому, підзвітному та багаторівневому управлінню в Україні, яке відповідає на потреби громадян, та розширює можливості громад. Програма «U-LEAD з Європою» не несе відповідальності за зміст посібника.

Зміст

Розділ 1. Підвищення якості післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти	4
1.1. Післядипломна освіта керівників закладів загальної середньої освіти у контексті сучасних змін	4
1.2. Освітні програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти	14
1.2.1. Освітня програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти «Автономія школи»	14
1.2.2. Програма курсу за вибором «Запровадження автономії у діяльність закладу загальної середньої освіти»	23
1.2.3. Модульна варіативна програма «Управління школою в умовах автономії»	30
Розділ 2. Управління школою: практикум щодо впровадження шкільної автономії (навчальні матеріали для забезпечення змісту освітніх програм підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти)	36
2.1. Навчальні матеріали до модуля “Організаційна автономія”	38
2.2. Навчальні матеріали до модуля “Кадрова автономія”	66
2.3. Навчальні матеріали до модуля “Академічна автономія”	105
2.4. Навчальні матеріали до модуля “Фінансова автономія”	129
2.5. Навчальні матеріали до модуля “Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти”	142

Розділ 1

Підвищення якості післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти

1.1. Післядипломна освіта керівників закладів загальної середньої освіти у контексті сучасних змін

Професійний розвиток як цілеспрямовано організований процес формування і удосконалення знань, навичок, здібностей, особистісних якостей і моделей поведінки, необхідних для успішного виконання професійної діяльності й актуальних для конкретної робочої ситуації, потребує підтримки рівня професіоналізму й актуалізації необхідних компетентностей протягом усієї професійної діяльності.

Неперервна професійна освіта, однією з ланок якої є післядипломна освіта, забезпечує фахівцю довгострокові компетенції, дозволяючи залишатися затребуваним працедавцями і суспільством. Адже сьогодні кваліфікація розглядається не лише як здатність щодня виконувати свою роботу, але й як здатність швидко перепрофільовуватись, розширювати свої професійні компетентності, час від часу переходити до виконання видозмінених або більш складних функцій (наприклад, коли досвідчений вчитель починає працювати з учнями з особливими освітніми потребами в умовах інклюзивного навчання).

Концептуальні засади неперервної професійної освіти розглядаються у працях В. Кременя, Л. Лук'янової, С. Сисоєвої та ін. Різні аспекти підготовки менеджерів в освіті визначають М. Аплетаяєв, В. Берека, А. Губа, Л. Кравченко, О. Коберник, В. Крижко, А. Светлорусова, В. Симоненко, В. Шпалінський. Необхідності професійної підготовки управлінців нової генерації надається увага В. Луговим, Н. Ничкало; пріоритетні наукові підходи у змісті післядипломної педагогічної освіти підкреслюється Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Калініною, В. Масловим, Т. Сорочан.

Отже, ґрунтуючись на аналізі наукових джерел, діючих нормативних документів та емпіричному досвіді, охарактеризуємо актуальний зміст післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти.

У цьому контексті доцільно згадати задачі післядипломної освіти:

- формування позитивної установки на інноваційну діяльність і мотивування професійного зростання і кар'єри;
- збагачення соціально-професійної і спеціальної компетентності фахівця, розвиток аутокомпетентності;
- забезпечення соціально-професійного самозбереження фахівця;
- формування нових сценаріїв професійного розвитку та адекватних їм репертуарів професійної поведінки¹.

Саме тому до сталої націленості післядипломної педагогічної освіти на актуалізацію професійних навичок і знань здобувачів додається така важлива характеристика, обумовлена сучасними соціокультурними умовами, як прогностично-випереджаючий характер, коли при підвищенні кваліфікації акцент робиться на:

— отримання нових і удосконалення наявних професійних компетентностей, які сприяють підвищенню продуктивності праці, зокрема інноваційні технології формування професійних, універсальних і особистісних компетентностей, ефективної організації освітнього процесу, добросесної оцінки якості результатів навчання;

— прискорене опанування нових технологій, форм, методів навчання (зокрема, у ситуації з обмеженнями, викликаними пандемією Covid-19, воєнними діями на території нашої держави, заклади післядипломної педагогічної освіти працювали і працюють над оперативним підвищенням компетенції педагогічних працівників у сфері комп'ютерно-мережових технологій навчання, створенням й ефективним використанням електронних навчальних видань в освітньому процесі);

— мотивацію слухачів до входження в інноваційний педагогічний простір, що забезпечує їхній професійний розвиток.

Зауважимо, що суб'єктом професійного розвитку є той, хто опановуючи і виконуючи свою професійну діяльність, здатний її розвивати, видозмінювати мотиваційно-спонукальні компоненти і вдосконалювати операційно-технічні складники цієї діяльності. Трансформація мотиваційно-спонукальної сторони діяльності є джерелом професійного розвитку особистості. Водночас розвиток особистості в цілому може слугувати причиною трансформації професійної діяльності. Тому професійний розвиток має значну міру свободи для прояву в ньому особистісного розвитку².

Конкуренція на ринку праці, в тому числі в освітянській галузі, робить затребуваними найбільше підготовлених, компетентних фахівців, котрі мають можливість вибору закладу, в якому працювати, більшу стабільність у працевлаштуванні і вищу мотивацію до трудової діяльності. Підтримка становлення особистості, здатної до реалізації своїх можливостей, здорової, соціально стійкої й водночас мобільної, яка адаптується, здатна виробляти і змінювати власну стратегію у змінних обставинах життя – мета і критерії успішності сучасної освіти, які відповідають її гуманно-особистісній спрямованості і сучасним соціальним орієнтирам. У цьому плані стратегічні цілі післядипломної освіти доцільно визначати як професійно-особистісні, орієнтовані на гармонійне поєднання професійних і особистісно-індивідуальних цінностей.

Керівник школи – одна з ключових фігур, від якої залежить успішність реалізації змін, що відбуваються в освітній галузі. Заклади післядипломної педагогічної освіти за допомогою різних форм і методів навчання мають можливості для забезпечення процесу формування і задоволення запитів керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), спонукання їх до професійно-особистісного зростання, мотивації до самовдосконалення. Очевидно, що післядипломна освіта є необхідним і реально діючим складником процесу інтеграції педагогічної науки, освіти і практичної фахової діяльності, маючи можливості забезпечити зміст формальної, неформальної та інформальної освіти менеджерів закладів освіти, тому зацентруємо їх зміст.

Формальна освіта здійснюється інституційно, у закладах післядипломної педагогічної освіти за освітніми програмами підвищення кваліфікації, які відповідають вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики керівників ЗЗСО, забезпечують оволодіння систематизованими знаннями, уміннями та навичками, цілеспрямовану діяльність суб'єктів навчального процесу, реалізуються спеціально підготовленим персоналом (науково-педагогічними працівниками). Опанування цих програм передбачає отримання загально визнаного документу про освіту (свідоцтво, сертифікат про підвищення кваліфікації).

Неформальна освіта здійснюється за межами системи формальної освіти, доповнює її і є структурованою, має мету, часові рамки, інфраструктурну, організаційну підтримку, її здобуття ініціюється фахівцем усвідомлено і самостійно. Отримані знання і практичні навички, як правило, не сертифікуються. Заклади післядипломної педагогічної освіти реалізують цей вид навчання у формах семінарів, круглих столів, тренінгів, лекторіїв, майстер-класів, індивідуальних і групових консультацій, участі у інноваційній, дослідно-експериментальній роботі, роботі творчих груп і професійних об'єднань, воркшопів, освітніх виставок, фестивалів, заходів з обміну досвідом, менторської підтримки тощо.

Інформальна освіта являє собою накопичення знань, умінь, навичок, цінностей шляхом набуття життєвого досвіду з ресурсів свого довкілля, охоплюючи індивідуальну пізнавальну діяльність, спонтанну освіту, читання, відвідування мистецьких заходів, самопізнання тощо. У цьому виді освіти роль інститутів післядипломної педагогічної освіти тьюторська – змотивувати, сформулювати стійкий інтерес і потребу, допомогти укріпити Я-ідентичність керівника ЗЗСО, змодельювати індивідуалізовану траєкторію його професійного розвитку.

Зважаючи на постійне оновлення інформаційних технологій, суцільну діджиталізацію, освіта є необхідною інвестицією дорослої людини у власний розвиток, для того, щоб бути конкурентоспроможною на ринку праці³.

Інчхонська декларація «Освіта – 2030: забезпечення інклюзивної і справедливої якісної освіти для усіх» проголошує концепцію перетворення життя людей за допомогою освіти, визнаючи освіту як рушійну силу їх розвитку⁴. У Меморандумі безперервної освіти Європейського Союзу акцентується взаємозв'язок формальної, неформальної та інформальної освіти у контексті можливостей для розвитку людей упродовж всього життя⁵.

Протягом тривалого часу менеджери освітніх організацій у нашій державі не готувались у межах основної професійної освіти, а їхній професійний розвиток відбувався через неформальну та інформальну освіту, з орієнтацією на окремі професійні компетентності та носив несистемний, фрагментарний характер, зважаючи на сукупність необхідних знань та умінь сучасного керівника. Також донедавна, вже в умовах, коли заклади вищої освіти України готують фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Управління закладом освіти) з присвоєнням кваліфікації «Магістр менеджменту з управління закладом освіти», не було чітко визначеного переліку професійних компетентностей, важливих для ефективного управління закладом освіти. А наявні вітчизняні та зарубіжні моделі компетентностей, виходять з різних критеріїв класифікації характеристик професійної діяльності керівника освітньої організації, що на практиці ускладнює сталий і синхронний професійний розвиток кожного окремого фахівця-управлінця. Тому затвердження єдиної рамки професійних компетентностей керівників ЗЗСО у вигляді професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»⁶ (наказ Міністерства освіти України № 568-21 від 17.09.2021) є важливим кроком у прогресивному розвитку даної професії.

Відповідно до статей 6, 23, 25 Закону України «Про освіту» впроваджується фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти, що обумовлює появу принципово нових стратегій управління, необхідність вирішувати нові задачі, опановувати нові технології управління освітньою організацією.

Модернізація системи освіти, структурні та системні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування (зокрема, у режимі автономії) і конкурентоздатності освітніх організацій, якості освіти в цілому, змінюють характер задач, на які спрямовується діяльність директора. Статус керівника автономного закладу освіти актуалізує питання адміністрування, матеріально-технічного і фінансового забезпечення організації, для ефективного вирішення яких керівник має бути управлінцем, менеджером. Організація функціонування школи в умовах автономії – один із пріоритетних напрямів післядипломної освіти її керівника. Як бачимо, зміна ролі директора школи є суттєвою, проте для більшості директорів стримувальним фактором для впровадження автономії шкіл є недостатність знань та компетенцій у питаннях фінансової, організаційної, кадрової та академічної автономії. Це впливає на якість наданих освітніх послуг, про що свідчать дослідження OECD⁷.

Розуміємо, що реформаційні процеси змінюють усталену практику, коли керівником закладу освіти стає досвідчений, ефективний, кваліфікований педагог, який по відношенню до колективу виступає у ролі наставника і зосереджений на педагогічній діяльності й організації освітнього процесу. Досвідчений педагог у ролі керівника зіштовхується з нестачею управлінської компетентності, з іншого боку – менеджер, який недостатньо розуміється в освітніх, педагогічних питаннях може викликати опір трудового колективу та мати труднощі у підвищенні якості освітніх послуг закладу. Крім того, цільова аудиторія, особливий характер послуг установ, які надають обов'язкову освіту дітям, запит на якість цих послуг, як від здобувачів освіти та їх законних представників, так і від держави (яка водночас і формує запит, і є регулятором взаємин між учасниками системи освіти) видозмінюють, модифікують класичні технології менеджменту, інакше вони не будуть давати очікуваних результатів. Тобто на практиці керівнику ЗЗСО для ефективного і повноцінного виконання своїх обов'язків має бути притаманний унікальний набір професійних компетентностей, де поєднується підготовленість у сфері освіти, педагогіки, менеджменту, економіки і фінансів, психології тощо.

У затвердженому професійному стандарті, який інститутам післядипломної педагогічної освіти доцільно використовувати при структуруванні та змістовому наповненні як курсів підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, так і заходів неформальної освіти, визначено і конкретизовано якісні характеристики діяльності керівника ЗЗСО з уніфікованими вимогами до осіб, які займають або претендують на дану посаду. За змістом у ньому реалізовано функціональний підхід до формування комплексу професійних компетентностей.

Структурно документ містить загальні відомості (мета професійної діяльності, назви та коди економічної, професійної діяльності, професії, назви типових посад, місце професії в організаційно-виробничій структурі організації, умови праці, умови допуску до роботи за професією, документи, що підтверджують професійну та освітню кваліфікацію, її віднесення до рівня Національної рамки кваліфікацій), вимоги до навчання та професійного розвитку (первинна професійна підготовка, підвищення кваліфікації з присвоєнням та без присвоєння нового рівня освіти), перелік нормативно-правових актів з питань професійної діяльності, перелік загальних компетентностей (громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька), перелік трудових функцій (забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти, забезпечення управління якістю освітньої діяльності, забезпечення партнерської та мережевої взаємодії, організація безпечного і здорового освітнього середовища, забезпечення власного безперервного професійного розвитку).

До опису трудових функцій включено предмети і засоби праці, професійні компетентності, знання, уміння і навички, які забезпечують їх виконання. Кожна з узагальнених функцій являє собою елемент діяльності керівника ЗЗСО, визначає зміст його професійного розвитку за індивідуальною траєкторією та обумовлює напрями і зміст професійного навчання. Визначені професійним стандартом трудові функції є складними за складом комплексами дій і необхідними для їх виконання знань і вмінь.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із упровадженням професійного стандарту керівника ЗЗСО (наприклад, формалізм при використанні професійного стандарту як інструмента управління чи використанні як підстави для звільнення при виявленні невідповідності керівника вимогам), необхідне налагодження взаємодії між усіма суб'єктами, діяльності яких прямо чи опосередковано торкається дане нововведення, зокрема органи управління освітою, інститути післядипломної педагогічної освіти (далі – ІППО), які здійснюють підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій. Саме ІППО при організації і проведенні заходів формальної і неформальної освіти можуть формувати у директорів установку, що впровадження професійного стандарту не несе загрози для їхньої професійної діяльності, та уміння використовувати професійний стандарт як самодіагностичний інструмент, за допомогою якого вони, самокритично оцінюючи себе і свою професійну діяльність, можуть чітко визначати свої сильні сторони і зони розвитку. Отже, перед ІППО стоїть стратегічно важливе завдання: не допустити, щоб мета професійного стандарту – оптимізація ефективності управління закладами загальної середньої освіти і підвищення професіоналізму їх керівників, стала формальністю, а сам професійний стандарт – тривіальною номенклатурною одиницею.

Для того, щоб керівники ЗЗСО зрозуміли, прийняли на ціннісному рівні, умістили в систему власних переконань, опанували в повсякденній діяльності норми професійного стандарту, застосовували їх при прийнятті рішень, враховували у подальшому аналізі і корекції стилю і змісту своєї управлінської діяльності, для них мають бути організовані майданчики для відкритого обговорення перспектив і можливостей професійного розвитку, запропоновані різноманітні форми неформальної та інформальної освіти (профспільноти, потужні професійні інтернет-ресурси, онлайн курси тощо), постійні включення в обговорення змісту професійних вимог, їх інтерпретації у контексті конкретного регіону, територіальної громади, організації, визначення точок їх особистісно-професійного зростання.

Також ІППО можуть виконувати фасилітаційну функцію у діалозі керівників ЗЗСО і представників управління освітою задля розроблення технології упровадження і реалізації професійного стандарту у кожній конкретній установі з урахуванням особливостей задач розвитку і умов їх реалізації на місцях.

Стандартизація діяльності керівника ЗЗСО, виділення її базових елементів підвищує ефективність та можливість нею управляти. У професійному стандарті укладачі акумулювали і систематизували набір функціональних обов'язків керівника ЗЗСО, обумовлених процесами і вимогами сьогодення, пов'язаних з процесами реформування і модернізації освітньої системи. Отже, професійний стандарт є інструментом не лише управління діяльністю керівника освітньої організації, але і його професійного розвитку, чітко окреслюючи напрями і зміст. За умови ефективного використання він постає важливим елементом системи професійного розвитку з використанням можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти. Останні дві стають затребуваними за умови стійкої внутрішньої мотивації і спрямованості до особистісно-професійного самовдосконалення керівників ЗЗСО за самостійно змодельованою траєкторією.

Таким чином, не менш важливо допомогти керівникам опанувати і зробити необхідною у постійному режимі технологію побудови індивідуалізованої траєкторії професійного розвитку. Рух у розвитку індивіда являє собою становлення його як особистості, окреслення реальності його буття й орієнтація на досягнення наступних цілей. Безумовно, розвиток відбувається у діяльності – системі, що щільно інтегрована у суспільні взаємини і поза цими взаєминами людська діяльність, на думку О. Леонтьєва, не існує⁸.

Основним видом діяльності дорослої людини є праця, тобто професійна діяльність, і професійне зростання особистості відбувається завдяки поступовому накопиченню досвіду взаємодії із соціокультурним середовищем, поступальній інтеграції у певний соціальний контекст на основі ідентифікації із соціальними групами, інститутами, яких у директора ЗЗСО досить велика кількість, що обумовлюється самим статусом організації, якою він керує. Рух особистості у професійному просторі, який розвивається, визначається наступними факторами, визначеними Е. Зеєром:

- віковими змінами, які обумовлюють періодизацію розвитку особистості;
- системою неперервної освіти;
- провідною професійно-орієнтованою діяльністю⁹.

Результатом взаємодії даних факторів є професійний розвиток директора школи, який є його рухом у професійно-освітньому середовищі і часі професійного життя. Індивідуалізація траєкторії професійного розвитку керівника ЗЗСО обумовлюється станом його психофізичного здоров'я, сформованими особистісними рисами, професійними компетентностями, рівнем вмотивованості до цілеспрямованого особистісно-професійного самовдосконалення та сприяє зміцненню його життєстійкості.

У питаннях професійного розвитку мотивація самих керівників ЗЗСО є базовим фактором успіху і одним із елементів у структурі розвитку професіоналізму. Саме мотивація, як зазначають С. Неустроєв, О. Нестерова, В. Марков, яка визначає вектор спрямованості й активізує діяльність людини, змушує її мобілізувати власні внутрішні ресурси й ефективно їх використовувати і за необхідності знаходити внутрішні ресурси¹⁰. Зауважимо, що одним із ефективних засобів формування такої мотивації є системна самопізнавальна діяльність, яка викликає у людині значні самозміни та потребує усвідомлених, цілеспрямованих і успішних зусиль щодо розвитку у собі певних позитивних якостей, позбавлення шкідливих звичок, укріплення психофізичного здоров'я тощо. У зв'язку з тим, що діяльність керівників ЗЗСО пов'язана з високим психоемоційним напруженням, до змісту їхньої післядипломної освіти доцільно включати лекторії, практичні і семінарські заняття, тренінги, спрямовані на самоаналіз внутрішнього ресурсу (пам'яті, бажань, емоцій і почуттів, ментальної сфери), якості професійних досягнень.

Зміцнення знань законів (громадянських, моральних, вищого порядку), отримання досвіду їх застосування та укріплення законослухняності, здійснення регулярного аналізу отриманих результатів діяльності з корекцією об'єктивності самооцінки (без перебільшень і применшень), рух власноруч розробленою траєкторією професійного розвитку в обраному ритмі є, з нашої точки зору, необхідними умовами, які сприятимуть успішності управлінської діяльності. Орієнтування на створення таких умов у ході здобуття післядипломної освіти зможе стати фактором підтримки для керівників ЗЗСО у виконанні професійних функцій.

З метою вивчення викликів, з якими зіштовхуються керівники шкіл та які теми є найбільш актуальними для них у опануванні Центр інноваційної освіти "Про.Світ" у 2021 році провели опитування директорів шкіл з усіх областей України. Такими темами стали: керівництво та моніторинг освітнього процесу, система внутрішнього аудиту, вибудова та реалізація стратегії закладу, документообіг (у тому числі і електронний), фінансова автономія та фінанси, що також спрямовує ІППО на удосконалення змісту післядипломної освіти менеджерів освітніх організацій, оскільки респонденти основним джерелом освіти та професійного розвитку вказали навчання за освітніми програмами, які пропонують ІППО та профільні вищі навчальні заклади¹¹.

Отже, унікальність і ресурсність ІППО у контексті професійного розвитку керівників ЗЗСО полягає в можливості гнучко будувати освітній маршрут в залежності від індивідуальних освітніх потреб: для керівників ЗЗСО, які мають педагогічну освіту і працювали педагогами, ІППО надає освітні послуги, що підвищують управлінську компетентність та сприяють виконанню менеджерських функцій, а для керівників ЗЗСО, які за фахом менеджери освіти, ІППО забезпечує опанування практичних аспектів роботи у просторі педагогіки.

Зміст післядипломної освіти у контексті професійного розвитку кожного окремо взятого керівника ЗЗСО має бути зорієнтованим на розширення переліку й удосконалення його професійних компетентностей, мотивацію до побудови індивідуалізованої траєкторії такого розвитку, важливим складником якої буде самопізнання і особистісно-професійне самовдосконалення.

Активізація у керівників допитливості, укріплення працелюбності, розширення методів побудови миролюбних взаємин із та між суб'єктами освітнього процесу, сприяння накопиченню у них (через усвідомлення доцільності і необхідності) таких чеснот як терпіння, розуміння, відповідальність, упевненість, непохитність, мужність тощо, розвиток позитивного, конструктивного, логічного мислення мотивуватиме до сталої і продуктивної інформальної освіти, що неодмінно призведе до підвищення рівня їх професіоналізму.

Таким чином, якісний розвиток післядипломної освіти у напрямку забезпечення професійного становлення особистості керівника закладу загальної середньої освіти, створення умов для його постійного оновлення, розвитку, самовдосконалення протягом усього професійного життя є прогресивною ідеєю, реалізація якої у ході подальших досліджень забезпечить високий рівень втілення сучасних стандартів освітніх послуг¹².

-
1. Психология профессионального развития: методология, теория, практика: коллективная монография / Э. Ф. Зеер [и др.]; под ред. Э. Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2011. 159 с.
 2. Вознюк О. В. Развитие личности педагога в условиях цивилизационных zmian: теория и практика: монография. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 608 с.
 3. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : монографія / за заг. ред. акад. Н. Г. Ничкало, акад. І. Ф. Прокопенка. Інститут педагогічної освіти та освіти дорослих імені І. Зязюна НАПН України, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. Харків: ФОРМ Бровін О. В., 2020. 546 с.
 4. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action / UNESCO. Incheon, Republic of Korea, from 19 – 22 May 2015. 83 p. URL: http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf (last access: 26.08.2022)
 5. A Memorandum on Lifelong Learning commission staff working paper / Commission of the European Communities. (Brussels, 30.10.2000). Brussels, 2000. P. 10. URL: https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf (last access: 26.08.2022)
 6. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: затв. наказом М-ва економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: <http://surl.li/nuvk> (дата звернення: 26.08.2022)
 7. Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS. Chapter 6. Leading to learn: school leadership and management styles <https://www.oecd.org/berlin/43541674.pdf> (дата звернення: 26.08.2022)
 8. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. Москва: Смысл, Академия, 2005. 352 с.
 9. Психология профессионального развития: методология, теория, практика: коллективная монография / Э. Ф. Зеер [и др.]; под ред. Э. Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2011. 159 с.
 10. Неустроев С. С., Нестерова О. В. Профессиональное развитие руководителя образовательной организации в условиях внедрения профессионального стандарта. Человек и образование. 2016. № 2 (47). С. 4-10.
 11. Актуальні виклики, з якими працюють освітні управлінці: результати дослідження Центру інноваційної освіти "Про.Світ" (лютий 2021 р.). <https://cutt.ly/wXNkSd4> (дата звернення 26.08.2022).
 12. У параграфі використано матеріали: Аносова А. До питання змісту післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти. Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. Умань: Візаві, 2022. Вип. 1 (7). С. 22–30.
-

1.2. Освітні програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти

1.2.1. Освітня програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти «Автономія школи»

Укладачі програми	Ціник Олена, завідувачка кабінету координаційно-методичної діяльності Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти; Іваць Оксана, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку освіти Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти, кандидатка соціологічних наук.
Мета програми	Підвищити рівень професійної компетентності керівника ЗЗСО щодо особливостей академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії закладу освіти та інструментів її реалізації.
Обсяг програми	120 годин, 4 модулі по 30 годин.
Період дії	2023, 2024, 2025, 2026.
Цільова група	Керівники закладів загальної середньої освіти.
Орієнтація програми	Програма орієнтована на розвиток й удосконалення професійних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти.
Особливості програми	Програма реалізується заочною або дистанційною формою і спрямована на розкриття актуальних питань професійної діяльності керівника в умовах реформування галузі освіти.

Модуль «Академічна автономія» (30 год)

Програмні складові професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти:

Загальні:

- здатність до системного і критичного мислення, аналізу й синтезу інформації з різних джерел;
- здатність застосовувати одержані знання у практичних ситуаціях;
- здатність комплексного бачення розвитку подій;
- здатність розробляти та управляти проєктами;
- здатність працювати у команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем.

Фахові:

- здатність проводити внутрішній моніторинг якості освіти;
- здатність забезпечувати формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу;
- здатність використовувати технології проєктування в освітньому процесі;
- здатність генерувати і впроваджувати освітні інновації;
- здатність до визначення умов і ресурсів для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників;
- здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу до професійного розвитку.

Програмні результати навчання:

- знання принципів та складових академічної автономії;
- знання можливостей дистанційного навчання;
- знання вимог щодо оцінювання здобувачів освіти;
- уміння застосовувати технології проєктування в освітньому процесі;
- уміння формувати освітню програму закладу, обирати навчальні модельні програми;
- уміння добирати ефективні форми і методи для здійснення освітнього процесу;
- уміння формувати культуру академічної доброчесності в учасників освітнього процесу;
- уміння визначати умови і ресурси для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників;
- уміння мотивувати і стимулювати персонал закладу до професійного розвитку;
- уміння проводити внутрішній моніторинг якості освіти.

Навчально-тематичний план

№ з/п	Назва та зміст навчального модуля	Години		
		Всього	Лекції	Практичні заняття
1	Академічна автономія: поняття і принципи. Складники академічної автономії.	2	2	
2	Проектна та наукова діяльність. Можливості дистанційної освіти.	2	2	
3	Особливості кооперативного навчання.	4	2	2
4	Можливості STEM-освіти.	2		2
5	Формування освітніх програм. Вибір модельних навчальних програм.	4	2	2
6	Вибір форм і методів освітнього процесу.	2		2
7	Оцінювання здобувачів освіти.	2		2
8	Академічна доброчесність. Види академічної відповідальності.	2	2	
9	Організаційно-педагогічні умови для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. Підвищення кваліфікації. Вимірювання професійної майстерності вчителя.	4	2	2
10	Методи проведення внутрішнього моніторингу.	2		2
11	Переваги академічної автономії. Попередження ризиків та проблем академічної доброчесності.	2	2	
	Тестування.	2		2
	Разом	30	14	16

Модуль «Організаційна автономія» (30 год)

Програмні складові професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти:

Загальні:

- здатність діяти відповідально і свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини та громадянина;
- здатність усвідомлювати цінності громадянського суспільства;
- здатність до міжособистісної взаємодії. сприймати думки інших людей, їхнє право на власну позицію;
- здатність працювати у команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами;
- здатність попереджувати та розв'язувати конфлікти;
- здатність проявляти ініціативу і рішучість;
- здатність виявляти та вирішувати проблеми, приймати обґрунтовані рішення.

Фахові:

- знати специфіку управління освітою у територіальній громаді;
- знати методологію формування стратегії розвитку ЗЗСО;
- здатність визначати та враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу;
- вміти проєктувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти;
- володіти інноваційними підходами до планування роботи ЗЗСО;
- здатність управляти змінами;
- розуміти зміну ролі керівника ЗЗСО;
- володіти навичками фасилітації;
- здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків.

Програмні результати навчання:

- знання концептуальних засад реформування галузі освіти України;
- налагодження взаємодії з владою різних рівнів та громадою;
- оволодіння знаннями з теорії та практики прийняття управлінських рішень;
- самостійне планування стратегії та прогнозування розвитку ЗЗСО;
- оволодіння навичками фасилітації, рефлексії управлінської діяльності;
- удосконалення навичок ведення документації закладу;
- ознайомлення з інноваційним менеджментом закладу освіти.

Навчально-тематичний план

№ з/п	Назва та зміст навчального модуля	Години		
		Всього	Лекції	Практичні заняття
1	Побудова ефективної системи управління освітою у територіальній громаді. Опорна школа та її трансформація у центр профільного навчання.	2	2	
2	Управління змінами, підходи до стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень.	2	2	
3	Побудова демократичної моделі управління закладом ЗСО через організацію проєктної діяльності.	4	2	2
4	Види документації в закладі освіти, вимоги щодо порядку їх ведення.	4	2	2
5	Методи і механізми отримання та опрацювання запитів і очікувань учасників освітнього процесу.	2		2
6	Етапи розроблення стратегії розвитку ЗЗСО. SWOT-аналіз діяльності.	4	2	2
7	Використання інноваційних підходів до планування роботи ЗЗСО.	2		2
8	Інноваційний менеджмент закладу освіти.	2	2	
9	Фасилітація як інструмент спільного прийняття рішення.	2		2
10	Вимоги до управлінської та організаційної культури керівника.	2	2	
11	Основні засади рефлексії управлінської діяльності.	2		2
12	Тестування.	2		2
	Разом	30	16	14

Модуль «Кадрова автономія» (30 год)

Програмні складові професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти:

Загальні:

- здатність діяти відповідально і свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини та громадянина;
- здатність усвідомлювати цінності громадянського суспільства;
- здатність до міжособистісної взаємодії. сприймати думки інших людей, їхнє право на власну позицію.
- здатність працювати у команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
- здатність налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами.
- здатність попереджувати та розв'язувати конфлікти.
- здатність проявляти ініціативу і рішучість.
- здатність виявляти та вирішувати проблеми, приймати обґрунтовані рішення.

Фахові:

- здатність застосовувати методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу, здійснювати ефективну кадрову політику;
- здатність ефективно управляти персоналом;
- здатність мотивувати, стимулювати персонал закладу до професійного розвитку;
- здатність ведення ненасильницької комунікації;
- здатність забезпечувати наставництво, супервізію, розвивати менторство;
- здатність розробляти документи з кадрових питань.

Програмні результати навчання:

- знання нормативних документів з кадрових питань;
- знання інструментів розвитку команди;
- удосконалення вміння відбирати та наймати на роботу кадри;
- уміння проводити адаптацію та оцінку персоналу;
- уміння організовувати навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
- уміння розв'язувати конфліктні ситуації;
- організація взаємодії із профспілками, іншими громадськими освітніми організаціями та центрами зайнятості;
- удосконалення вміння розробляти документи з кадрових питань.

Навчально-тематичний план

№ з/п	Назва та зміст навчального модуля	Години		
		Всього	Лекції	Практичні заняття
1	Трансформація колективу в команду. Інструменти розвитку команди. профільного навчання.	4	2	2
2	Способи мотивування персоналу.	2	2	
3	Ненасильницька комунікація. Методи ведення діалогу та полілогу, усвідомленого й емпатичного слухання.	2		2
4	Формування у педагогічних працівників ЗЗСО потреби в неперервному фаховому зростанні. Сучасні моделі професійного розвитку педагогічних кадрів.	4	2	2
5	Супервізія як підтримка і супровід професійного розвитку педагогічних працівників. Сучасні моделі професійного розвитку педагогічних кадрів.	4	2	2
6	Наставництво як підтримка і супровід професійного розвитку молодого вчителя.	2		2
7	Розвиток менторства у закладі. Ролі, функції та завдання ментора.	2	2	
8	Кадрова робота: Оформлення наказів з кадрових питань, трудових книжок, особових справ.	4	2	2
9	Розроблення посадових інструкцій	2		2
10	Розроблення та затвердження колективної угоди, правил внутрішнього трудового розпорядку.	2		2
11	Тестування.	2		2
	Разом	30	12	18

Модуль «Кадрова автономія» (30 год)

Програмні складові професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти:

Загальні:

- здатність керуватися у діяльності нормативно-правовими документами;
- здатність комплексного бачення розвитку подій;
- здатність розробляти та управляти фінансовими проєктами;
- здатність працювати у команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем;
- здатність проявляти ініціативу і рішучість;
- здатність виявляти та вирішувати проблеми, приймати обґрунтовані рішення.

Фахові:

- здатність ефективно використовувати матеріальні і фінансові ресурси закладу освіти;
- здатність залучати матеріальні і фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу;
- здатність володіти вимогами до створення і затвердження кошторисів, планування використання бюджетних коштів;
- здатність укладати і затверджувати документи з питань фінансово-господарської діяльності;
- здатність організовувати ведення бухгалтерського обліку та звітності відповідно до законодавства.

Програмні результати навчання:

- знання нормативних документів з бухгалтерського обліку та звітності;
- знання інструментів залучення матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу;
- удосконалення вміння ефективно використовувати матеріальні і фінансові ресурси закладу освіти;
- уміння створювати і затверджувати кошториси, планувати і використовувати бюджетні кошти;
- уміння укладати і підписувати документи з питань фінансово-господарської діяльності;
- уміння організовувати ведення бухгалтерського обліку та звітності відповідно до законодавства;
- уміння оперувати та оприлюднювати публічну інформацію, зокрема щодо результатів фінансово-господарської діяльності закладу.

Навчально-тематичний план

№ з/п	Назва та зміст навчального модуля	Години		
		Всього	Лекції	Практичні заняття
1	Фінансова автономія закладу освіти.	2	2	
2	Шляхи і методи залучення матеріальних і фінансових ресурсів.	2	2	
3	Фандрейзинг і його види.	2	2	
4	Створення і затвердження кошторисів, планування використання бюджетних коштів.	4	2	2
5	Складання штатного розпису ЗЗСО.	4	2	2
6	Тарифікація. Встановлення доплат, підвищень, надбавок.	4	2	2
7	Порядок ведення бухгалтерського обліку та звітності відповідно до	4	2	2
8	Порядок проведення державних закупівель.	4	2	2
9	Тестування.	2		2
	Разом	30	16	14

2.1.2. Програма курсу за вибором «Запровадження автономії у діяльність закладу загальної середньої освіти»

Розробники	<p>Куриш Н.К., заступник директора з науково-навчальної роботи Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області, к.пед.н.</p> <p>Унгурян І.К., завідувач кафедри педагогіки, психології та управління освітою Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області, к.пед.н.</p>
Мета	<p>Підвищення рівня професійної компетентності директорів та заступників директорів закладів освіти щодо основних шляхів впровадження автономії у діяльність закладів загальної середньої освіти.</p>
Напрями підвищення кваліфікації за фахом	<p>Директори та заступники директорів закладів загальної середньої освіти.</p>
Запровадження автономії у діяльність закладу загальної середньої освіти	<p>Напрями підвищення кваліфікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегічне управління закладом освіти; • здатність до навчання впродовж життя; • організаційна компетентність; • прогностична компетентність.
Зміст	<p>Впровадження в освітню теорію і практику директора та заступника директорів закладу освіти сучасних концепцій, принципів і підходів менеджменту освітньої галузі.</p> <p>Оволодіння загальними та професійними компетентностями щодо стратегічного планування, проектування і прийняття управлінських рішень, від стадії розпізнавання проблеми до оцінки результатів.</p> <p>Набуття навичок, потрібних для управління закладом освіти із використанням діагностичних досліджень та сучасних методик менеджменту на засадах педагогіки партнерства в умовах процесів децентралізації та сучасних законодавчих змін.</p>

Тривалість	30 годин (або 1 кредит ЄКТС).
Строки виконання програми	1 модуль – 3 денні курси.
Термін дії програми	5 років.
Форма підвищення кваліфікації	Очна (денна), очна із використанням можливостей дистанційних технологій навчання.
Види діяльності	Вхідне/вихідне анкетування, педагогічна та аудиторна практика, лекції, тренінги, майстер-класи, обмін досвідом, перевірка сформованості компетентностей, дослідницький практикум.
Кількість осіб в групі	До 20.
Загальні та професійні можливості за результатами опанування програми	Загальні: володіння ефективними комунікаціями і роботою в команді, генерування нових ідей, використання різних технологій, методик, прийомів, засобів, електронних ресурсів для забезпечення моделювання стратегії розвитку закладу освіти, самоаналіз проведеного SWOT-дослідження та інших форм освітньої роботи із здобувачами освіти, ознайомлення із передовим педагогічним досвідом. Професійні: розроблення стратегічного планування роботи закладу освіти, компетентнісний підхід до організації освітнього процесу, проведення самооцінювання управлінської діяльності та моніторингу надання якісних освітніх послуг.
Можливість надання подальшої підтримки	Он-лайн консультування: Електронний ресурс для обміну матеріалами та оперативним інформуванням про сучасні освітні новини. Програма передбачає можливість подальшого розширення та поглиблення професійних знань, умінь, навичок директорів та заступників директорів закладів освіти у системі неформальної та інформальної освіти.

Система
оцінювання

Результати навчання за програмою курсу за вибором підвищення кваліфікації оцінюються (зараховано/ не зараховано): шляхом перевірки сформованості загальних та професійних компетентностей із використанням тестових або проєктних технологій.

Документ, що
видається за
результатами
підвищення
кваліфікації

Сертифікат затвердженого зразка із зазначенням прізвища та ініціалів педагогічного/ науково-педагогічного працівника, який пройшов підвищення кваліфікації; форма, вид, тема (напрямок, найменування) підвищення кваліфікації та обсяг (тривалість) в годинах або кредитах ЄКТС; опис досягнутих результатів навчання; дата видачі та обліковий запис документа про підвищення кваліфікації.

Програмні компетентності (загальні та професійні)

Запровадження автономії у діяльність закладу загальної середньої освіти

A1.
Нормативно-правова
компетентність

A1.1. Здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти.
A1.2. Здатність проєктувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти.
A1.3. Здатність укладати угоди (договори, контракти).

A2. Компетентність
стратегічного
управління закладом
загальної середньої
освіти

A2.1. Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу
A2.4. Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти
A2.5. Здатність управляти змінами
A2.6. Здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків
A2.7. Здатність здійснювати контроль і оцінювати ефективність управлінської діяльності

А3. Компетентність стратегічного управління персоналом

А3.1. Здатність застосовувати оптимальні методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу, здійснювати ефективну кадрову політику.

А3.2. Здатність ефективно управляти персоналом.

А3.4. Здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку.

В1. Лідерська компетентність

В1.4. Здатність представляти інтереси закладу освіти.

В3. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства

В3.1. Здатність організовувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості й толерантності.

В3.2. Здатність здійснювати прозору та відкриту інформаційне політику.

Г3. Проєктувальна компетентність

Г3.1. Здатність використовувати технології проєктування в управлінській діяльності.

Д1. Інноваційна компетентність

Д1.1. Здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації

Навчально-тематичний план

№ з/п	Зміст	Години			
		Всього	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
1	Вхідне анкетування	0,5	0,5		
2	Тема 1. Що таке автономія школи і чому вона важлива? Роль керівника закладу освіти в упровадженні реформи «Нова українська школа»	2	1		1
3	Тема 2. Стратегія закладу освіти: основні кроки моделювання. Практикум «Створення шаблону стратегії розвитку закладу освіти»	3	1	1	1
4	Тема 3. Організаційна автономія. Як поліпшити організаційну структуру і політики закладу освіти? Практикум «Порівняння організаційних структур (лінійної, функціональної, проектної, матричної)»				
5	Тема 4. Кадрова автономія. Аналіз та ухвалення рішень щодо кадрової політики закладу освіти. У чому різниця між колективом і командою закладу освіти? Практикум «Основні кроки побудови команди закладу освіти»	6	1	4	1
6	Тема 5. Академічна автономія. Основні поняття і принципи: академічна свобода, академічна автономія, соціальна відповідальність, академічна доброчесність. Практикум «Визначення ознак екологічності комунікацій керівника закладу освіти»	6	1	4	1
7	Тема 6. Фінансова автономія. Алгоритм запровадження фінансової автономії у школі. Практикум «SWOT-аналіз запровадження фінансової автономії у закладі освіти»	6	1	4	1
8	Рефлексія. Вихідне анкетування	0,5	0,5		
Всього годин		30	7	17	6

Програмний зміст

Тема 1. Що таке автономія школи і чому вона важлива? Роль керівника закладу освіти в упровадженні реформи «Нова українська школа» (2 год)

Визначення понять «автономія», «автономія закладу освіти». Термінологічні уточнення.

Нормативно-правова база, яка обґрунтовує необхідність та актуальність запровадження автономії у діяльність закладу освіти.

Роль керівника закладу освіти в упровадженні реформи «Нова українська школа».

Тема 2. Стратегія закладу освіти: основні кроки моделювання. Практикум «Створення шаблону стратегії розвитку закладу освіти» (3 год)

Обґрунтування та визначення складових стратегії розвитку закладу освіти. Конструювання місії, візії, мети, принципів, цінностей та завдань стратегічного розвитку закладу освіти.

Змістове наповнення стратегічних напрямів розвитку закладу освіти із зазначенням власних, ідентичних напрямів, які забезпечують конкурентоспроможність та підвищують імідж установи.

Практикум «Створення шаблону стратегії розвитку закладу освіти».

Тема 3. Організаційна автономія. Як поліпшити організаційну структуру і політики закладу освіти? Практикум «Порівняння організаційних структур (лінійної, функціональної, проєктної, матричної)» (6 год)

Розкриття значення поняття «організаційна автономія». Види організаційних структур. Політики закладу загальної середньої освіти.

Інструменти і методи налагодження ефективної комунікації у закладі загальної середньої освіти.

Практикум «Порівняння організаційних структур (лінійної, функціональної, проєктної, матричної)».

Тема 4. Кадрова автономія. Аналіз та ухвалення рішень щодо кадрової політики закладу освіти. У чому різниця між колективом і командою закладу освіти? Практикум «Основні кроки побудови команди закладу освіти» (6 год)

Розкриття значення поняття «кадрова автономія».

Ухвалення рішень керівником закладу загальної середньої освіти.

Документообіг.

Практикум «Основні кроки побудови команди закладу освіти».

Тема 5. Академічна автономія. Основні поняття і принципи: академічна свобода, академічна автономія, соціальна відповідальність, академічна доброчесність. Практикум «Визначення ознак екологічності комунікацій керівника закладу освіти» (6 год)

Розкриття значення поняття «академічна автономія», «академічна свобода», «соціальна відповідальність», «академічна доброчесність».

Принципи академічної автономії. Складові академічної автономії.

Практикум «Визначення ознак екологічності комунікацій керівника закладу освіти».

Тема 6. Фінансова автономія. Алгоритм запровадження фінансової автономії у школі. Практикум «SWOT-аналіз запровадження фінансової автономії у закладі освіти» (6 год)

Розкриття значення поняття «фінансова автономія».

Алгоритм запровадження фінансової автономії у школі.

Практикум «SWOT-аналіз запровадження фінансової автономії у закладі освіти».

Список використаної літератури

1. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – Київ, Державна служба якості освіти, 2019. – 240 с.
2. Гладченко М. SWOT-АНАЛІЗ – складова частина стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн ЄС [Електронний ресурс]/ М.М.Гладченко// Педагогічні науки. - 2013 - Вип.109, - С.33-40.
3. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / В. К. Мельник // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3.
4. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 06.06.2019 №2745-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 19.09. 2021).
5. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 01.08.2020 р. № 764-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-IX?fbclid=IwAR3HPX7nGuTO1v2MGtHJ1p0zWxrQUiuf7N07Ir3-KCwl-Ed2fpo9nbDPwRY#Text> (дата звернення 03.10. 2021).
6. Романенко М. Освітній менеджмент та освітній маркетинг: діалектика взаємодії [Електронний ресурс] / М. Романенко // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2012. – Вип. 10. – С. 252–256. – (Педагогічні науки). – Режим доступу: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/501/1/Romanen.pdf>.
7. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. - К., 2019. - 47 с.
8. Давидова Н. Академічна свобода та автономія закладу освіти: межі здійснення. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/6/5.pdf> (дата звернення: 25.07.2022)
9. Карпенко З.М., Алькема В.Г. Автономія закладів загальної середньої освіти як основний принцип впровадження системних інновацій. URL: <https://cutt.ly/rZuqIzD> (дата звернення: 25.07.2022)
10. Клокар Н., Науменко Г., Гунько Л. Автономія опорної школи і механізми її забезпечення. URL: <https://cutt.ly/BZuqN-rC> (дата звернення: 25.07.2022)

1.2.3. Модульна варіативна програма «Управління школою в умовах автономії»

Укладачі програми	<p>Кочерга Олександр, заступник директора з навчально-методичної роботи Інституту післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидат психологічних наук, доцент;</p> <p>Матвійчук Оксана, доцент кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидатка педагогічних наук.</p>
Мета	Підвищити рівень професійної компетентності керівника ЗЗСО щодо особливостей організаційної, кадрової, академічної та фінансової автономії закладу освіти та інструментів її реалізації.
Обсяг програми	30 годин (або 1 кредит ЄКТС); 2 модулі по 15 годин.
Цільова група	Керівники закладів загальної середньої освіти
Орієнтація програми	Програма орієнтована на розвиток й удосконалення фахових компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти.
Особливості програми	Програма реалізується за очною чи дистанційною формою, складається з двох модулів і спрямована на розкриття актуальних питань професійної діяльності керівника в умовах реформування галузі освіти.

Навчально-тематичний план

Модуль 1. «Базові засади автономії закладу освіти: організаційна, кадрова»

15 годин (0,5 кр. ECTS)

Тема 1. Організаційна автономія освітнього закладу

Мета	Ознайомити з особливостями організаційної автономії освітнього закладу та можливостями її практичного втілення.
Кількість годин	Всього 7,5 годин: <ul style="list-style-type: none"> • 3 години (лекцій – практикумів, вебінарів, тестове завдання / рефлексія); • 2 години – консультації; • 2,5 години – практична робота.
Теми навчальних занять	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття автономії освітнього закладу. 2. Аналіз стану організації діяльності освітнього закладу та розбудова стратегії розвитку. 3. Організаційна автономія: складники, передумови, оптимізації.
Програмні компетентності	<ul style="list-style-type: none"> • Проєктувальна. • Прогностична. • Організаційна. • Оцінювально-аналітична.
Програмні результати навчання	Визначати потреби учасників освітнього процесу та враховувати їх при розробці стратегії розвитку закладу. Практичне розуміння шляхів реалізації організаційної автономії в освітньому закладі.

**Модуль 1. «Базові засади автономії закладу освіти:
організаційна, кадрова»**
15 годин (0,5 кр. ECTS)

Тема 2. Кадрова автономія освітнього закладу

Мета	Ознайомити з особливостями запровадження кадрової автономії в освітньому закладі.
Кількість годин	Всього 7,5 годин: <ul style="list-style-type: none"> • 3 години (лекцій – практикумів, вебінарів, тестове завдання / рефлексія); • 2 години – консультації; • 2,5 години – практична робота.
Теми навчальних занять	<ol style="list-style-type: none"> 1. Особливості кадрової автономії освітнього закладу. 2. Дорожня карта кадрової політики освітнього закладу. 3. Професійний розвиток педагогів освітнього закладу.
Програмні компетентності	<ul style="list-style-type: none"> • Здатність до навчання протягом життя. • Проектувальна. • Мовно-комунікативна. • Рефлексивна. • Інклюзивна.
Програмні результати навчання	<p>Створення та розробка посадових інструкцій педагогічних працівників.</p> <p>Проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогів освітнього закладу.</p> <p>Дотримання принципів партнерської взаємодії в педагогічному колективі освітнього закладу.</p>

Модуль 2. «Виклики і можливості автономії закладу освіти: академічна, фінансова»

15 годин (0,5 кр. ECTS)

Тема 1. Особливості академічної автономії освітнього закладу

Мета	Ознайомити з особливостями запровадження академічної автономії в освітньому закладі.
Кількість годин	Всього 7,5 годин: <ul style="list-style-type: none"> • 3 години (лекцій – практикумів, вебінарів, тестове завдання / рефлексія); • 2 години – консультації; • 2,5 години – практична робота.
Теми навчальних занять	1. Особливості запровадження академічної автономії освітнього закладу. 2. Екологічність комунікацій освітнього закладу. 3. Рольова модель педагогічного працівника у дотриманні філософії академічної
Програмні компетентності	<ul style="list-style-type: none"> • Мовно-комунікативна. • Інноваційна. • Інформаційно-цифрова. • Емоційно-етична.
Програмні результати навчання	Практичне розуміння втілення принципів академічної автономії в освітньому закладі. Створення кодексу академічної доброчесності для всіх учасників освітнього процесу.

Модуль 2. «Виклики і можливості автономії закладу освіти: академічна, фінансова»

15 годин (0,5 кр. ECTS)

Тема 2. Особливості фінансової автономії освітнього закладу

Мета	Ознайомити з особливостями запровадження фінансової автономії в освітньому закладі.
Кількість годин	Всього 7,5 годин: <ul style="list-style-type: none"> • 3 години (лекцій – практикумів, вебінарів, тестове завдання / рефлексія); • 2 години – консультації; • 2,5 години – практична робота.
Теми навчальних занять	<ol style="list-style-type: none"> 1. Алгоритм запровадження фінансової автономії в освітньому закладі. 2. Фінансове планування та стратегія розвитку освітнього закладу. 3. Основи фандрейзингу та краудфандингу освітнього закладу.
Програмні компетентності	<ul style="list-style-type: none"> • Підприємницька. • Інноваційна. • Оцінювально-аналітична. • Проєктувальна. • Прогностична.
Програмні результати навчання	<p>Практичне розуміння кроків щодо набуття фінансової автономії в освітньому закладі.</p> <p>Створення плану фінансового планування освітнього закладу.</p> <p>Усвідомлення принципів роботи фандрейзингу та краудфандингу освітнього закладу.</p>

Список використаної літератури

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації/ А.Сеїтосманов, О.Фасоля, В.Мархлевські.– К., 2019. – 47 с.
2. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти: абетка для директора. – Київ, Державна служба якості освіти, 2019. – 240 с.
3. Бондарчук О. І. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник/ О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко;/ Ун-т менеджменту освіти НАПН України. – К., 2015. – 116 с.
4. Картер Александр. Не бійся спитати.10 кроків до вдалих переговорів / Александра Картер.– К.: Лабораторія, 2021. – 224 с.
5. Карузо Д.Р. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства / Девід Р. Карузо, Пітер Соловей.– К.: Самміт-Книга, 2016. – 296 с.
6. Недогрєєва Л. С. Стратегія розвитку навчального закладу / Л. С. Недогрєєва // Педагогічні науки :зб. наук. пр. / Сум. держ. пед. ун т ім. А. С. Макаренка ; [редкол.: Іванченко А. В. та ін.]. - Суми :СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2007. - [Ч. 4]. – С. 47–52.
7. Нестуля О.О. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О,О, Нестуля, С.І. Карманенко. – К.: Знання, 2013. – 287 с.
8. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: Посібник для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами. – Київ-Одеса, 2018. – 72 с.
9. Пекар В.О. Бесіди майстра Хай Тао про стратегію / Валерій Пекар.– Харків: Фоліо, 2021. – 223 с.
10. Пекар В.О. Бесіди майстра Хай Тао про стратегію: Книга друга / Валерій Пекар. – Харків: Фоліо, 2022. – 221 с.
11. Про прийняття розумних рішень. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review.– К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. – 208 с.
12. Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи /Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції: за заг. ред. В.В. Гуменюк.Хмельницький: ОІППО, 2020. – 366 с.
13. Реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти нова українська школа: монографія/ За ред. С.Лондора. – К., 2019. – 192 с.
14. Сорочан, Т. М. Стратегія розвитку навчального закладу: розробка, планування, реалізація : навч. посіб. / Т. М. Сорочан, І. І. Цимбал ; М-во освіти і науки України, Управління освіти і науки Луган. обл. держ. адміністрації, Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. - Луганськ : Резніков В. С., 2011. - 149 с.
15. Уварова А. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти / Проосвіт. – К., 2021. – 57 с.
16. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. – К.: Педагогічна думка, 2018. – 224 с.
17. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / За заг. ред. Паращенко Л.І. – К.: «2UR», 2013.– 64 с.
18. Чередник В. Становлення автономної школи як прояву процесу децентралізації середньої освіти: переваги і недоліки // Humanitarium / ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.) ; Ніжин (Чернігів. обл.) : Лисенко М. М., 2017. – Том. 39, Вип. 2 : Педагогіка. – С.127-135

Покликання

1. Григораш В.В. Концепція розвитку в системі стратегічного планування школи.
2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp_2013_2_50
3. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>
4. Крикунов М. «Стратегічне мислення». URL: <https://vumonline.ua/course/strategic-thinking/>
5. Маріуц І. Автономія європейських шкіл у контексті гуманізації освіти.
6. URL: http://pedvisnyk.knu.ua/public/journals/1/pedagogika_4_2016.pdf.
7. Міляєва В., Лебідь Н. Психологічні особливості стилю управління керівників-лідерів закладів середньої освіти // International Scientific Journal of Universities and Leadership, #2 (2016)
URL: <https://uljournal.org/index.php/journal/article/view/24>
8. Мелешко В. Особливості управління опорними закладами освіти в умовах децентралізації.
9. URL: <http://pedosv.kpnu.edu.ua/issue/view/9117/showToc>
10. Організаційна автономія. ПРО.СВІТ. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=a77fLm9gs7g>
11. Пайгусов О. Як сформулювати місію школи [Електронний ресурс].URL.<https://osvita.ua/school/method/1318/>
12. Про затвердження професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти".
13. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh_standartu.keriv.22.09.pdf
14. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти // Електронне наукове фахове видання "Народна освіта". URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/>
15. Формування лідерської компетентності в школі : посібник-довідник.
16. URL:https://issuu.com/klepko/docs/2012_klepko-lytvyniuk-2012.

Розділ 2

Управління школою: практикум щодо впровадження шкільної автономії

У 2020 році у своїй щорічній доповіді освітній омбудсмен акцентував увагу на питанні шкільної автономії, відзначаючи, що школа є юридичною особою, тому має право здійснювати всі повноваження, що притаманні юридичним особам публічного права. Держава гарантує академічну, організаційну, фінансову й кадрову автономію закладів освіти. Найпроблемнішим є набуття права на фінансово-економічну самостійність закладу освіти. Наразі в Україні процес набуття закладами освіти власної автономії відбувається досить повільно.

Причинами такого стану визначено такі проблеми:

- низька обізнаність працівників освіти щодо права закладу освіти на автономію та принципів його реалізації;
- бажання органів управління освітою зберегти контрольні функції та залежність закладів освіти;
- небажання й неготовність самих закладів освіти набувати автономію та брати за неї відповідальність;
- непідготовленість працівників закладів освіти до забезпечення автономії;
- заскладна й занадто бюрократизована система набуття та впровадження фінансової та, відповідно, організаційної автономії;
- недосконала нормативно-правова база;
- відсутність достатнього фінансування.

Тому вкрай важливо підвищувати правообізнаність щодо автономії не лише серед вузького кола керівництва закладів освіти, а й серед інших учасників освітнього процесу. Адже автономія надає широкі можливості не лише для закладу освіти, його керівника, а й для педагогів, батьків, учнів і вихованців і врешті-решт суттєво краще забезпечує реалізацію конституційного права на безпечну та якісну освіту¹³

Саме тому другий розділ посібника містить навчальні матеріали, які можуть бути використані викладачами інститутів післядипломної педагогічної освіти у при підготовці навчальних занять на курсах підвищення кваліфікації, тренінгів та інших навчальних форматів для керівників закладів загальної середньої освіти.

Зміст параграфів розділу укладений на основі модульної варіативної програми «Управління школою: практикум щодо впровадження шкільної автономії» («Компетенції.ПРО») проєкту «Підвищення якості післядипломної освіти керівників ЗЗСО», що реалізовується громадською організацією «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» у 2021-2022 рр. за підтримки Програми для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою». Підготовку за даною програмою пройшли 50 викладачів кафедр управління освітою з усіх інститутів післядипломної освіти України.

Навчання за програмою «Компетенції.ПРО» передбачав занурення у тему автономія закладів загальної середньої освіти, задля чого перед початком навчання учасникам було запропоновано переглянути онлайн курс «Автономія школи», розміщений на освітній платформі EdEra (<https://study.ed-era.com/uk/courses/course/454>) для закріплення теоретичних знань із визначених тем. Таким чином надалі навчання дозволяло сфокусуватися на формуванні компетентностей в учасників та відпрацювання теоретичних знань на практиці.

Кожний модуль присвячений окремій автономії ЗЗСО і розглядається з точки зору індивідуальних компетентностей керівника ЗЗСО, організаційних змін необхідних для впровадження автономії, а також культурних змін для зміни ставлення колективу та учасників освітнього процесу.

Вважаємо позитивним такий досвід викладання теми шкільної автономії і рекомендуємо його до впровадження.



2.1. Навчальні матеріали до модуля «Організаційна автономія»

Організаційна автономія – це певна свобода, яка спрямована на те, щоб переформатувати структуру і всі процеси, для того, аби ефективніше впроваджувати стратегію закладу освіти (див. Qr-код збоку).

Автономія – це право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних, організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом¹⁵.

Організаційна автономія регулюється статтями 6, 23, 25 Закону України “Про освіту” та Законом України “Про повну загальну середню освіту”.

Організаційна автономія закладу допомагає втілити:

- стратегію закладу,
- освітню програму,
- освітню траєкторію всіх здобувачів освіти.





Складники організаційної автономії: політики та організаційна структура.

Організаційна структура складається зі схеми та її деталізації.

— **Схема** показує, хто за що відповідає та які має обов'язки в школі. Також схема демонструє, як пов'язані різні відділи та посади.

— **Деталізація** вказує на посадові обов'язки кожного члена і членкині команди та підрозділів, які є в школі. Також цей елемент містить завдання та очікувані результати. Завдяки автономії керівництво має свободу змінювати організаційну структуру, спираючись на стратегію закладу освіти.

Організаційні політики регулюють взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу, зокрема комунікацію. Адже ефективність роботи школи, як і будь-якої організації, залежить від злагодженого спілкування між усіма її учасниками.

Рекомендовані для розроблення політики різних аспектів комунікації у закладі загальної середньої освіти (далі – ззсо):

Меморандум співпраці між учасниками освітнього процесу – це документ, який показує правила взаємодії між освітянами, батьками та дітьми в школі;



Положення про канали комунікації. Наприклад, одна з цілей взаємодії – інформування. Його канали залежать від того, з ким керівник спілкується. Для батьків – це сайт, для вчителів – спеціальна група у вайбері, для учнів – сторінка у фейсбуці;



Алгоритм вирішення конфліктних ситуацій. По суті, це – послідовність реагування на прояви насильницької поведінки, які можуть виникнути в школі¹⁷.



Перш ніж розробляти політику, необхідно ознайомитись з усіма законодавчими вимогами, які стосуються предмету її створення.

Радимо розробляти політики спільно з представниками батьківської громади, учнівської ради. Під час зустрічі необхідно проговорити: основні блоки політики, мету, основні умови, алгоритм дій при недотриманні умов політики, відповідальну особу або орган. Перший варіант політики радимо розмістити на гугл-диску і відкрити доступ за лінком із можливістю коментування. Доопрацьовану політику на основі коментарів необхідно публічно презентувати та розмістити її на сайті.

Політики – це живий документ, тож якщо вони не працюють або є потреба щось прибрати або додати – сміливо це робіть.

Відскануйте QR-код або перейдіть за покликанням <https://cutt.ly/bPPgqQd>, і ознайомтесь з алгоритмом побудови політик



Алгоритм вирішення конфліктів та булінгових ситуацій (потрібні документи) <https://cutt.ly/rPPhe5n>



Організаційна структура – це розподіл функцій та обов'язків за центрами відповідальності та ролями. Тобто це структурована і візуалізована система управління в закладі, яка показує, хто кому підпорядковується та за яку частину роботи відповідає¹⁸.

Згідно з законами України «про освіту» та «про повну загальну середню освіту» директори можуть трансформувати схему **організаційної структури** під стратегію школи. Тобто можна перерозподіляти обов'язки та відповідальність між членами команди (наприклад, збільшувати або зменшувати кількість завучів та їхні обов'язки залежно від потреб школи; створити підрозділ, який буде займатися внутрішньою системою якості освіти, або підрозділ, який відповідатиме за фандрейзинг; встановлювати свій графік уроків та позаурочних занять, орієнтуючись на потреби учнів, батьків та вчительської команди).

Елементи, які пов'язує організаційна структура:

- ланки управління на кожному рівні;
- цілі, функції, процеси управління;
- склад працівників;
- інформаційні зв'язки.

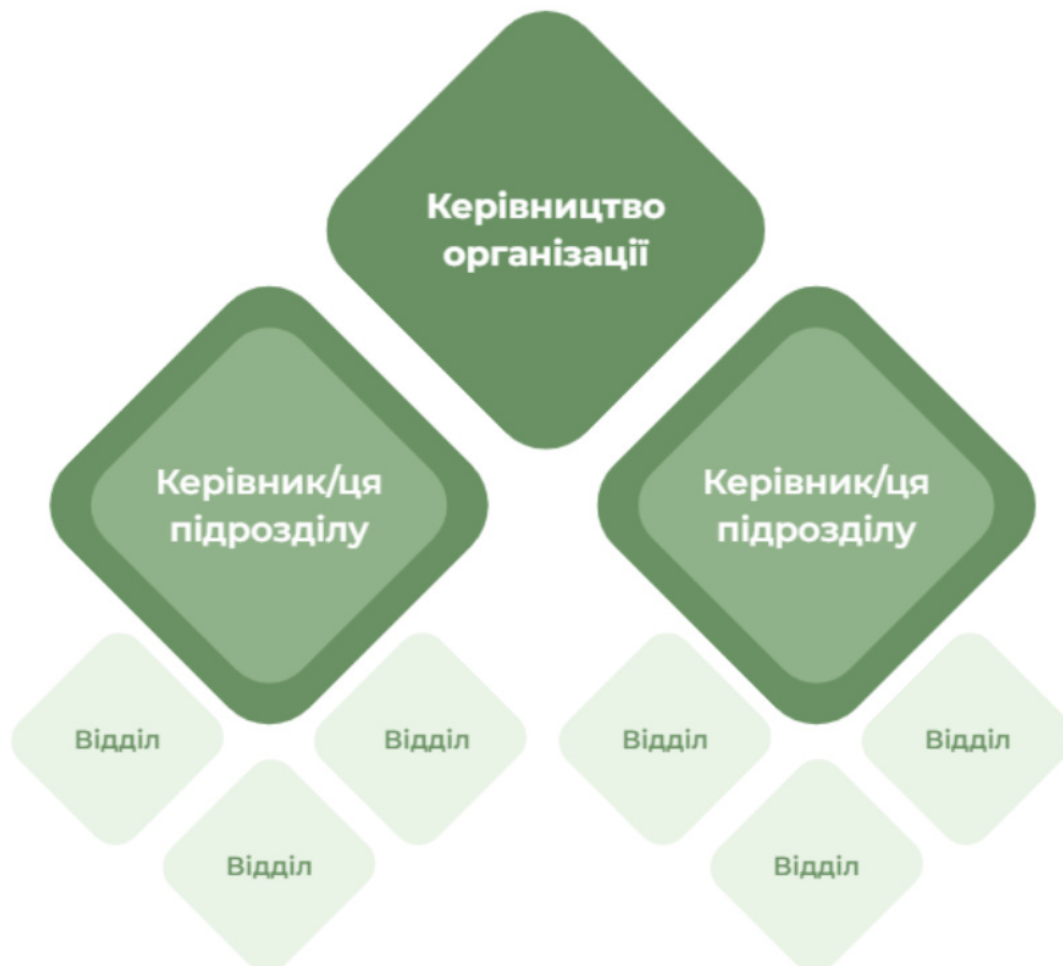
Переваги організаційної структури

— Директор школи розуміє:

1. систему підпорядкування у своїй команді та сфери відповідальності кожного та кожної (це дає змогу ефективніше керувати процесами);
2. вчительське завантаження (це уможливорює перерозподіл завдань чи проєктів);
3. систему комунікації всередині школи.

— Можливість трансформувати систему, якщо якийсь відділ або член команди недостатньо або забагато комунікує з іншими.

Важливо! В одному закладі освіти можуть бути декілька організаційних структур. А різні підрозділи можуть мати різні структури — чистих структур не існує. Знаючи типи оргструктур та переваги й недоліки кожної з них, директори матимуть змогу їх органічно поєднувати.



Різновиди організаційної структури

Лінійна структура

У лінійній структурі підпорядкування нагадує дерев'яну іграшку мотрійку, коли керівнику або керівниці підпорядковується голова підрозділу, а йому, у свою чергу, підпорядковані відділи.

Характеристики організаційної структури:

- чітка ієрархія, система зв'язків, функцій і підрозділів;
- більшість рішень ухвалюються одноосібно;
- максимальний рівень контролю з боку керівництва, тому рішення ухвалюють оперативно.

Переваги лінійної оргструктури:

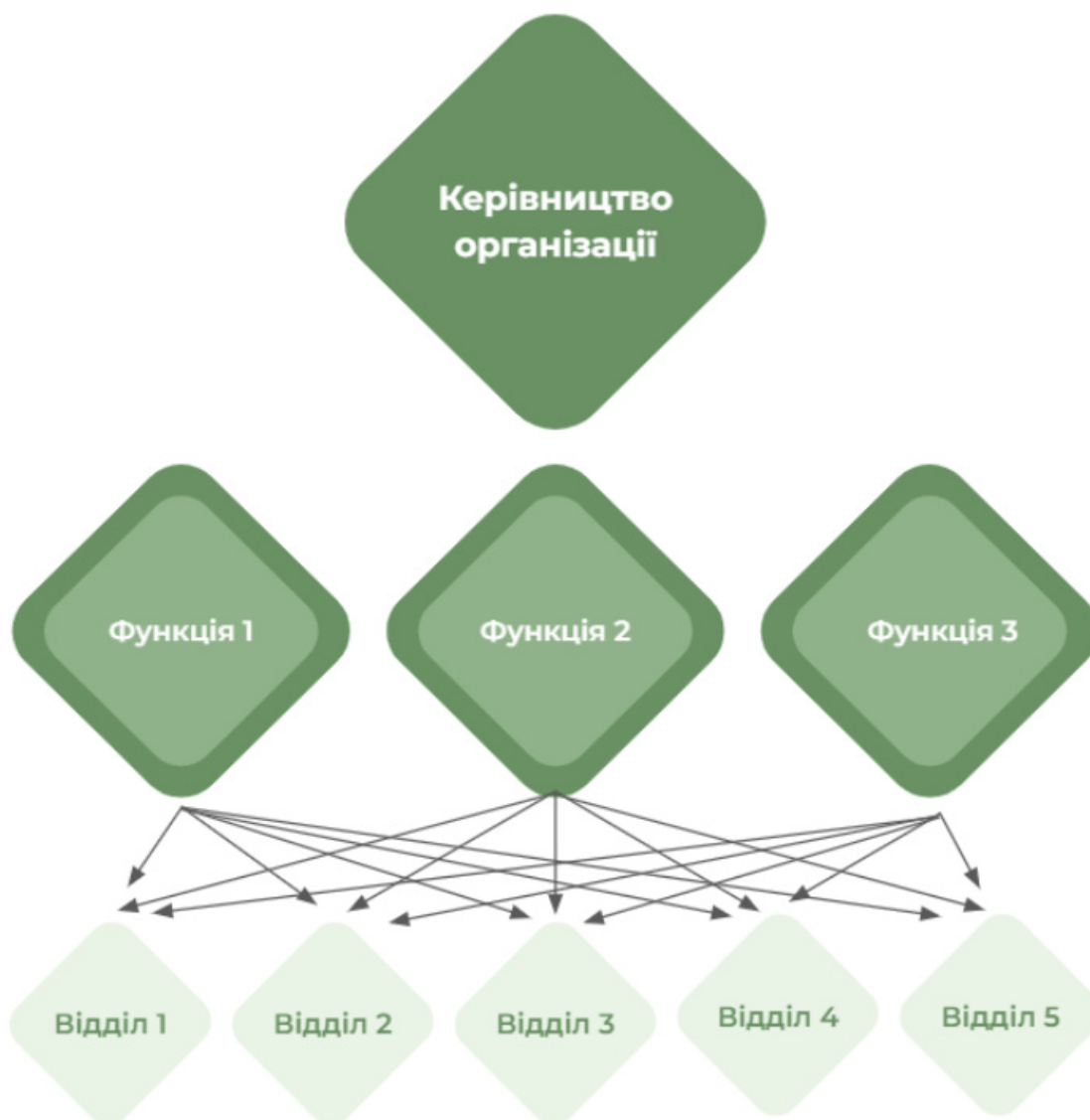
- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Переваги лінійної оргструктури:

- керівник має бути експертом у всіх напрямках діяльності, що призводить до перевантаження та зосередження здебільшого на «гасінні пожеж»;
- віддаленість керівника від співробітників, адже він комунікує з працівниками лише через своїх заступників. Тому фактично не знає, що відбувається в школі;
- дублювання певних процесів через недостатню взаємодію між підрозділами, коли співробітникам відомо лише те, що відбувається в їхньому відділі;
- пасивність команди. Оскільки працівники не залучені до процесів ухвалення рішень, а є лише виконавцями, інновації – це рідкість у таких колективах;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у працівників на нижчих рівнях.

Така оргструктура буде доречною, якщо:

- заклад освіти невеликий;
- стиль керівника ієрархічний, який прагне контролювати кожен процес; керівник зосереджений на поточних завданнях, а не на стратегічному баченні;
- члени команди є виконавцями, не проявляють ініціативи, недостатньо взаємодіють між собою;
- співробітникам відомо лише те, що відбувається в їхньому підрозділі (наприклад, в молодшій чи старшій школі).



Функціональна структура

Функціональна структура є досить гнучкою й забезпечує формування підрозділів за чітко визначеними функціями (наприклад, підрозділ, відповідальний за освітній процес; відділ, що займається освітою педагогічних працівників).

У функціональній структурі відбувається комунікація між підрозділами: один підрозділ має змогу залучити спеціаліста з іншого на певний проєкт чи завдання.

Характеристики оргструктури:

- можливість зменшити навантаження директора за рахунок перерозподілу на керівників підрозділів;
- орієнтованість на виконання повторюваних щоденних завдань.

Переваги оргструктури:

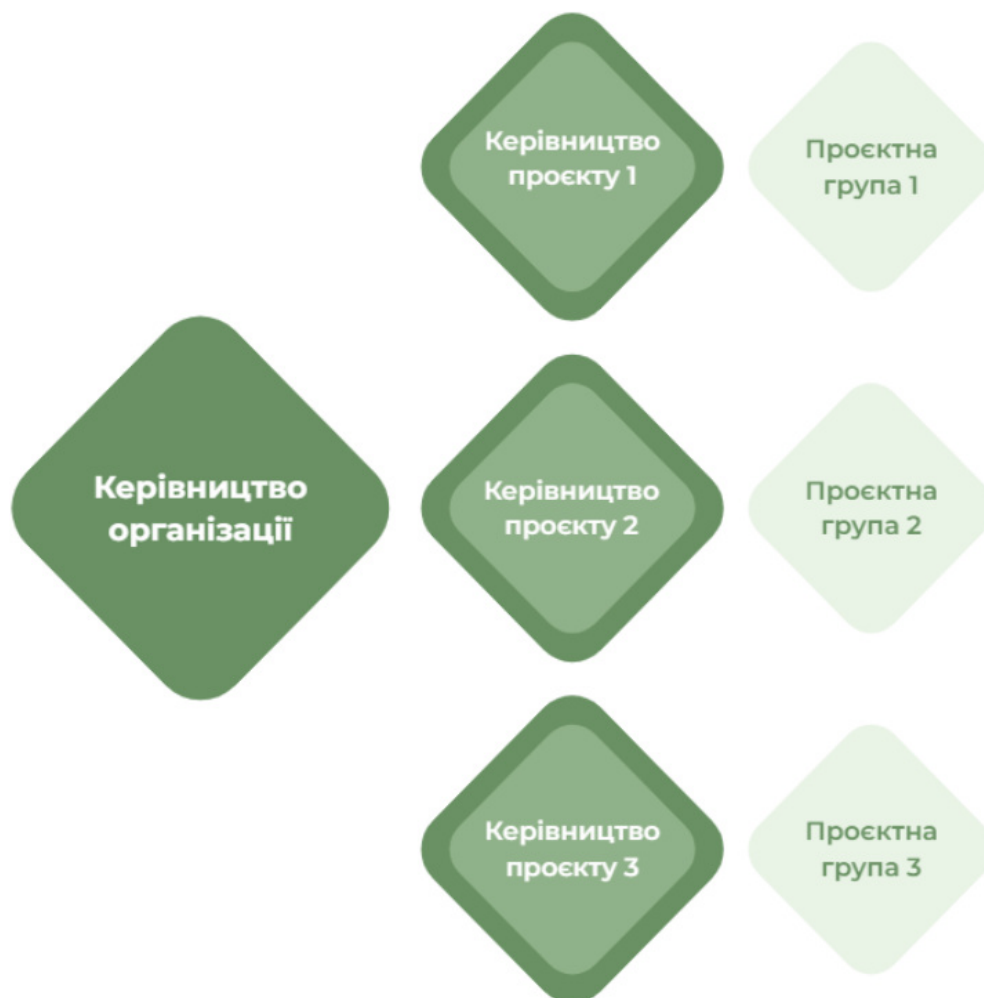
- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки оргструктури:

- подвійне керівництво. Виникає, коли фахівці працюють у своєму підрозділі, проте також залучені до певного проєкту в іншому відділі і може виникнути конфлікт, (наприклад, через черговість виконання завдань);
- зниження персональної відповідальності за результат, оскільки для його досягнення залучено багато людей (тому всі вважають, що відповідальний хтось інший);
- слабка комунікація між відділами (немає регулярних зустрічей, синхронів, розуміння, що робить інший відділ);
- можливість отримання суперечливих вказівок;
- довга процедура прийняття рішень;
- порушення принципу єдиначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість;
- не застосовується там, де необхідна оперативність несподіваного, творчого прийняття рішення.

Така оргструктура буде доречною, якщо:

- колектив невеликий. Це полегшить контролювання процесів;
- керівництво не зацікавлене у впровадженні нових проєктів та ініціатив, а орієнтоване на виконання повторюваних рутинних завдань.



Проектна структура

Проектна структура є досить гнучкою, швидко адаптується до змін, адже в її основі – поділ усієї школи на проєкти²⁰.

Характеристики оргструктури:

- є проєкти, які щороку змінюються, і водночас можуть бути й сталі, такі, що тривають роками;
- до шкільних проєктів залучені всі члени команди;
- учасники такої структури доволі часто змінюють ролі, тому розуміють і як керувати проєктом, і як його втілювати;
- більшість рішень ухвалюються спільно, директора школи долучають лише до концептуальних;
- процес втілення проєкту члени команди відстежують під час зустрічей-рефлексій або Scrum-ретроспектив.

Переваги оргструктури:

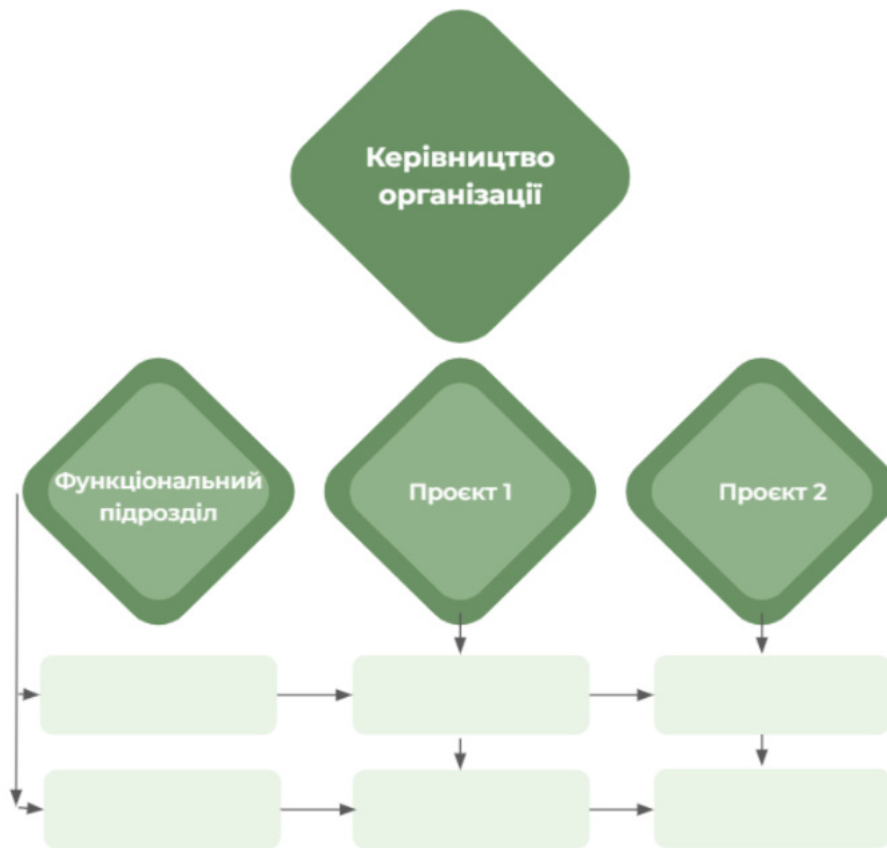
- скорочення чисельності управлінського персоналу в порівнянні з ієрархічними структурами;
- інтеграція різних видів діяльності організації з метою отримання високоякісних результатів за певним проектом;
- комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми;
- концентрація всіх зусиль на вирішенні однієї задачі, на виконанні одного конкретного проекту;
- значна гнучкість оргструктур;
- активізація діяльності керівників проектів і виконавців у результаті формування проектних груп;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект в цілому, так і за його елементи.

Недоліки оргструктури:

- виникнення завдань-привидів, тобто завдань, які губляться. Аби цьому запобігти, важливо прописувати всі найменші кроки і призначати відповідальних;
- дуже високі вимоги до кваліфікації, особистих і ділових якостей керівника проекту, який повинен не тільки керувати всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й враховувати місце проекту в мережі проектів організації;
- дроблення ресурсів між проектами;
- складність взаємодії великого числа проектів в організації; ускладнення процесу розвитку організації як єдиного цілого.

Така оргструктура буде доречною, якщо:

- керівник прагне до того, щоб члени команди проявляли ініціативність, брали на себе відповідальність;
- колектив ініціює інноваційні проекти та прагне до швидких реакцій на зміни;
- директор прагне делегувати повноваження і довіряє керівникам проектів;



Матрична структура

Матрична структура – це поєднання двох і більше структур (наприклад, проєктної та функціональної). Зазвичай її формують тимчасово, на період реалізації певної мети²¹.

Характеристики організаційної структури:

- організована за принципом подвійного підпорядкування виконавців (наприклад вчитель може підпорядковуватися керівництву методичного об'єднання та керівництву проблемної групи);
- надає широкі можливості для впровадження педагогічних інновацій.

Переваги лінійної оргструктури:

- розвиток індивідуальних сильних сторін команди;
- вибудова відповідальності;
- горизонтальна комунікація;
- високий рівень делегування;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
- швидка реакція на зміни;
- можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- можливість прийняття керівником проєкту швидких креативних рішень.

Переваги лінійної оргструктури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- переваги кар’єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Така оргструктура буде доречною, якщо:

- керівник прагне до того, щоб члени команди проявляли ініціативність, брали на себе відповідальність;
- колектив прагне до швидких реакцій на зміни (наприклад, дистанційне навчання);
- колектив працює над проєктами і є необхідність в кожному проєктну групу ввести функціональних керівників, які будуть відстежувати/ контролювати свій напрямок;
- впроваджено м’яке управління командами.

Кожна організаційна структура відбиває культуру взаємодії в школі. Наприклад, лінійна та функціональна структури здебільшого властиві вертикальним способам керування. Проєктній та матричній структурам притаманна більш горизонтальна взаємодія.

Правила функціонування ефективної організаційної структури

Щоб організаційна структура була дієвою та допомагала реалізовувати стратегію закладу, варто дотримуватися таких правил:

1. Максимально залучати команду до створення та опрацювання схем організаційної структури, формування завдань, ролей, очікуваних результатів. Кожен має відчувати, що його думка важлива й цінна.
2. Чітко визначати ролі та окреслювати обов'язки всіх працівників на рівні відділу чи проєкту. Коли працівники не розуміють, за що вони відповідальні, що мають або не мають робити, між ними часто виникають непорозуміння.
3. Змінювати задачі та ролі працівників залежно від обставин та поточних проєктів.
4. Використовувати організаційну структуру як фундамент для створення атмосфери довіри, безпеки в колективі та підвищення мотивації й ініціативності колег.

Ознаки ефективної організаційної структури

1. Є схема організаційної структури, з нею всі ознайомлені і вона працює (як на схемі, так і в житті).
2. Є спільні правила взаємодії, які працюють.
3. Кожен член команди знає свою роль та обов'язки і виконує їх.
4. Кожен член команди отримує зворотний зв'язок щодо своєї роботи від свого безпосереднього керівника.
5. З кожним членом команди проговорені зони його росту.
6. Відсутність конфліктів щодо повноважень.
7. Відсутність бар'єрів між молодшою та старшою школами, усі відкриті один до одного.
8. Усі функції та завдання закріплені за людиною, мають "власника".
9. Є системні зустрічі на різних рівнях, які відбуваються за схемою: аналіз попереднього періоду – планування – розподіл завдань.
10. Зрозуміла та прозора система контролю ефективності роботи кожного члена команди.

Чекліст для впровадження організаційної автономії

Реалізація організаційної структури може відбуватись за такими етапами:

- Зобразіть схематично структуру закладу освіти, спираючись на фактичну систему роботи закладу. Радимо залучити до цього процесу команду. Так схема вийде більш цілісною, а команда краще розумітиме, які є взаємодії в закладі.
- Проаналізуйте організаційну структуру закладу освіти:
 - перевірте, чи є в вашій організаційній структурі пастки (див. далі);
 - проаналізуйте вашу організаційну структуру за допомогою тесту «Чи ефективна ваша організаційна структура?» (див. QR-код нижче);
 - визначте, які політики є у вашому закладі, проаналізуйте, наскільки якісно їх реалізують;
 - спільно з командою проговоріть, що є зручним у наявній організаційній структурі, а що – тільки ускладнює комунікацію, процеси у школі.
- Фіналізуйте свій аналіз, склавши таблицю сильних та слабких сторін вашої організаційної структури.
- Сформууйте план трансформації вашої організаційної структури. Ми радимо, щоб у цьому плані було не більше 3-х фокусів. Для кожного фокуса визначте команду, яка буде його реалізовувати, та починайте трансформацію!



Тест «Чи ефективна ваша організаційна структура?»:
(див. QR-код)

Пастки організаційної структури

Гібридність. Це коли одна й та сама людина відповідає за багато різновекторних функцій. Наприклад, психолог у школі відповідає і за роботу психолога, і за організацію святкувань, і за частину документообігу. Наслідком цього може бути перезавантаження, неякісне виконання завдань за всіма напрямками, відсутність розвитку кожного з напрямів. Одним із рішень такої ситуації може бути перерозподіл обов'язків і концентрація однієї людини на одному векторі.

Перевантаження. Це буде дуже помітно, коли ви намалюєте схему організаційної структури. Ви побачите, що від однієї посади йде купа зв'язків, а від іншої усього декілька. Тут важливо проаналізувати обсяг роботи членів команди, у разі великої різниці в завданнях – перерозподілити їх.

Подвійна підпорядкованість. Якщо існує підрозділ, у якому два керівники, то радимо переглянути це або визначити, хто є єдиним керівником чи керівницею. Якщо ж це неможливо – визначте спільно з усіма сторонами за що відповідає кожен керівник або керівниця, що насамперед має робити підрозділ. Ще одна сторона цієї пастки – це коли одна й та ж сама людина залучена в різні проєкти/структурні підрозділи школи з різними керівниками.

Організаційна структура де-факто зовсім інша. Часто схеми, які розміщені на сайті школи, було створено давно, й вони не відповідають дійсності. Проаналізуйте свою схему та оновіть. Бажано це робити щороку всією командою.

Наявність завдань-привидів, тобто таких, які не виконують або не помічають, але наслідки цього відчуваються. З досвіду можемо сказати: проблема часто в тому, що втрачається роль координатора, людини, яка налагоджує зв'язки між усіма учасниками проєкту/підрозділу, відповідає за організацію зустрічей, формування коротких висновків зустрічей тощо.

Організаційна структура не відповідає цінностям та домовленим правилам взаємодії. Наприклад, ваші цінності – відповідальність та свобода, але організаційна структура побудована так, що є жорсткий контроль та підпорядкування.

Більшість рішень «зав'язані» на одній людині. Це помітно за схемою організаційної структури, коли стрілочки від більшості посад та підрозділів йдуть до однієї людини. Дуже часто це директор школи. Щоб вийти з цієї пастки, поступово делегуйте.

Комунікації в організаційній структурі

Систему комунікації між учасниками освітнього процесу регулюють внутрішні політики школи.

Відповідно до потреб, цілей, цільової аудиторії та з метою єдиного розуміння процесів у закладі створюється система комунікації.

Можливі проблеми у комунікації в закладі:

- недостатнє інформування. Це заважає різним сторонам освітнього процесу повністю реалізувати потенціал, породжує конфлікти та гальмує робочі процеси;
- складність всім учасникам освітнього процесу синхронізуватися між собою та вирішити спільну задачу (наприклад, обрати єдину платформу для ведення уроків онлайн);
- використання різних застосунків;
- нечітко поставлені цілі;
- безсистемність у справах, документах, на робочому столі та комп'ютері; неефективні наради тощо.

Цілі комунікації і можливі онлайн застосунки для їх реалізації

Інформування, зокрема одностороннє інформування про певні новини чи події. Може відбуватися за допомогою різних інструментів залежно від цільової аудиторії (наприклад, сайт школи і сторінка у Facebook розрахована на батьків, представників громадськості, партнерів, а сторінка в Instagram – для учнівства; інформування педагогів та батьків через пошту Google та групи у Viber).

Спілкування (наприклад, спілкування педагогів може відбуватися в спільному чаті, а всі учасники та учасниці освітнього процесу в онлайні можуть поспілкуватися в Zoom чи Google Meet).

Виконання спільних завдань (наприклад, інструменти Google допоможуть створювати та редагувати спільні документи, зберігати інформацію, вести календар подій школи та організувати дистанційне навчання. Пакет спеціалізованого хмарного програмного забезпечення й інструментів Google Workspace for Education допоможе в роботі з персональними даними педагогів та учнів).

Моніторинг, аналіз роботи та рефлексія (наприклад, в Google Class можна впорядкувати анкети та звіти для вчителів, а у форматі «кава з директором», проаналізувати і відрефлексувати за участю вчителів та членів шкільного самоврядування завершення проєкту).

Планування та синхронізації (можна використовувати онлайн-додатки Miro, Padlet, Trello і створити, наприклад, п'ятничну розсилку із фокусами на наступний тиждень).

Навчання педагогічних працівників (наприклад, за допомогою Google Class, а для раціонального використання часу можна створити віртуальні кабінети із впорядкованими покликаннями на онлайн-сервісі Symbaloo).

Поради зі створення системи комунікацій у школі²²:

(див. QR-код)

1. Випишіть усі цілі комунікації та канали, через які вона буде реалізовуватись.
2. Сформууйте єдину систему комунікації. Вона працюватиме, якщо буде створена спільно з командою, а потім – коригуватися і покращуватися.
3. Визначте відповідального за внутрішні комунікації.
4. Сформууйте чіткі правила взаємодії (наприклад: не перебиваємо один одного, говоримо по черзі, синхронізуємося в конкретні дні тижня та інше).
5. Організуйте навчання. Кожний у команді має розуміти, як використовувати різні інструменти. Тому за потреби потрібно провести навчання.
6. Аналізуйте внутрішні комунікації. Помічайте ситуації, коли хтось не отримав інформацію, або не сприйняв її серйозно. Просіть зворотний зв'язок і вдосконалюйте процеси.
7. Не перевантажуйте. Оберіть один день на тиждень, коли ви надсилатимете всю потрібну інформацію. Проаналізуйте, чи дійсно ця інформація потрібна всім. Можливо, її варто надіслати тільки тим, хто безпосередньо залучений до процесу.
8. Формуйте чутливість до порушень та відстежуйте дотримання правил комунікації. А якщо виявите порушення, обов'язково про це вкажіть.



Цінності і спільні правила взаємодії

Система комунікації буде ефективною, якщо ґрунтуватиметься на спільних цінностях команди та правилах взаємодії.

Цінності:

- визначають, як спільнота крокуватимете до мети з погляду комунікації, а правила взаємодії дають змогу підтримати ці цінності;
- це те, у що ми віримо та на що зважаємо під час ухвалення рішень та будь-якої взаємодії²³ (див. QR-код);
- це частина стратегії освітнього закладу.



Саме цінності формують структуру й політики школи. Якщо для директора вагу мають контроль, підпорядкованість і результат, то структура буде більш ієрархічною. Якщо ж для директора важливіші спільне ухвалення рішень та розподіл відповідальності, баланс між процесом та результатом, то сформується демократична організаційна структура.

Політики теж можуть бути директивними, ієрархічними та чіткими, де є порядок та одноосібне ухвалення рішень. Але вони можуть бути й демократичними, де фокус – на співвідповідальності та довірі.

Перший крок для лідерів-директорів – визначити власні цінності. Вони «задаватимуть» тон у спільній трансформації організаційної структури. Директори та команда зможуть звертатися до цінностей, коли поставатимуть складні питання.

Потім необхідно **виробити цінності команди**: детально описати кожну цінність та те, як її можна простежити на конкретних діях у школі.

Наступний крок – **визначити правила взаємодії**, які забезпечують реалізацію тих цінностей, які ви обрали (наприклад, цінність – це прозорість. Її школа реалізує через спільне ухвалення рішень щодо важливих проблем та через залучення всіх учасників та учасниць освітнього процесу до обговорення. Для забезпечення цієї цінності необхідно опублікувати на сайті школи річний звіт та взяти за правило – у команді відверто обговорювати виклики та проблеми).

Дотримання правил взаємодії та впровадження спільних цінностей важливі і для тимбілдингу, і для підвищення вмотивованості команди. Тому при розробці правил взаємодії в нагоді стане **захід “Конференція партнерів”²⁴** (див. QR-код далі), який допоможе почути думки різних сторін і сприятиме вибудові довіри, зменшенню конфліктів і непорозумінь.



Ключові пункти для підняття та підтримки мотивації команди:

- бачити в кожному члені вашої команди експерта: для цього в нагоді стане розподіл ролей за Белбіном та коучингові сесії зі співробітниками²⁵;
- чітка та зрозуміла комунікація для всієї команди щодо будь-яких змін/нововведень: за її відсутності будуть виникати непорозуміння, конфлікти, замовчування проблем;
- спільне прийняття рішень: якщо людина задіяна в процес вирішення питання, висловила свою думку, яку зафіксували, прийняли або ні (але обґрунтували, чому ні), то така людина буде більш мотивована реалізовувати це рішення;
- організуйте об'єднуючі заходи: спільні поїздки, командотворчі ігри, пікніки тощо;
- візуалізуйте свої цілі на SCRUM-дошці та святкуйте маленькі досягнення;
- підтримуйте розвиток своєї команди: слідкуйте за освітніми можливостями для вчителів та інформуйте їх, підтримуйте під час участі у конкурсах;
- сформууйте спільно з командою місію та візію, яка об'єднає бачення кожного про школу мрії та підтримуйте цей фокус у команді: це допоможе бути мотивованим навіть у найскладніші ситуації;
- делегуйте, делегуйте і ще раз делегуйте: кожна людина хоче реалізувати свій творчий потенціал, а це можливо лише з певним рівнем свободи в діях, тому довіртеся своїй команді спочатку у простих справах і поступово ускладнюйте їх, підтримуючи в процесі та надаючи екологічний зворотній зв'язок після кожного міні-проєкту/справи.



Правила взаємодії та цінності Миколаївської гімназії № 31:
(див. QR-код)

Опитувальник гелопа²⁶

Мета – дослідити та проаналізувати залученість команди в діяльність школи.

Опитувальник складається з 12 запитань, на які кожен член шкільної команди має відповісти «Так» чи «Ні».

Це має бути анонімне анкетування: люди вільніше будуть висловлювати свою точку зору.

Питання:

1. Чи знаєте, що очікує від вас директор/ка школи?
2. Чи є у вас усі матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?
3. Чи є у вас можливість кожного дня робити те, що ви вмієте найкраще?
4. За останні 7 днів ви отримували визнання чи похвалу за гарну роботу?
5. Чи вважаєте, що директор/ка або хтось інший на роботі піклувався про вас як про особистість?
6. Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?
7. Чи враховується на роботі ваша точка зору?
8. Місія та цілі вашої школи стимулюють вас відчувати, що ваша робота важлива?
9. Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
10. Чи є у вас на роботі найкращий друг/подруга?
11. За останні півроку хто-небудь говорив з вами про ваші успіхи?
12. У минулому році у вас була можливість вчитися та розвиватися на роботі?

Як проаналізувати результати

1. Порахуйте кількість відповідей «Так» і «Ні» для кожної анкети.
2. Порахуйте кількість відповідей «Так» і «Ні» у всіх анкетах.
3. Переведіть відповіді у відсотки, де кількість відповідей «Так» і є відсотком залученості команди.

Фасилітація

Для того, щоб стати ефективними лідерами, директорам ЗЗСО доцільно опанувати ряд навичок, серед яких у перших рядах – навичка фасилітації. Вона допоможе ефективно організувати спільні обговорення щодо формування політик, змін в організаційній структурі, прийняття спільного рішення тощо.

Фасилітація (від англ. facilitation – допомога, полегшення, сприяння) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, коли кожна людина залучена, а її думка почута та врахована під час прийняття остаточного рішення, і тому учасники фасилітації схильні надалі реалізовувати це рішення.

Фасилітація – це інструмент, який допомагає полегшити процес спільного пошуку рішення, особливо корисним він стане на педрадах, зустрічах із батьками чи з директорами громади.

Функції фасилітатора

Фундаментальні проблеми

Залучати до
повноцінної участі

Внутрішній цензор, люди не
говорять те, що думають

Сприяти
взаєморозумінню

Фіксація тільки на своїй позиції

Стимулювати прийняття
обоприйнятних рішень

Установка «виграш-програш»

Культивувати почуття
загальної відповідальності

Надія на владу

Більше про фасилітацію можна дізнатися з матеріалів модулю 5.



Процес прийняття спільного рішення у групі

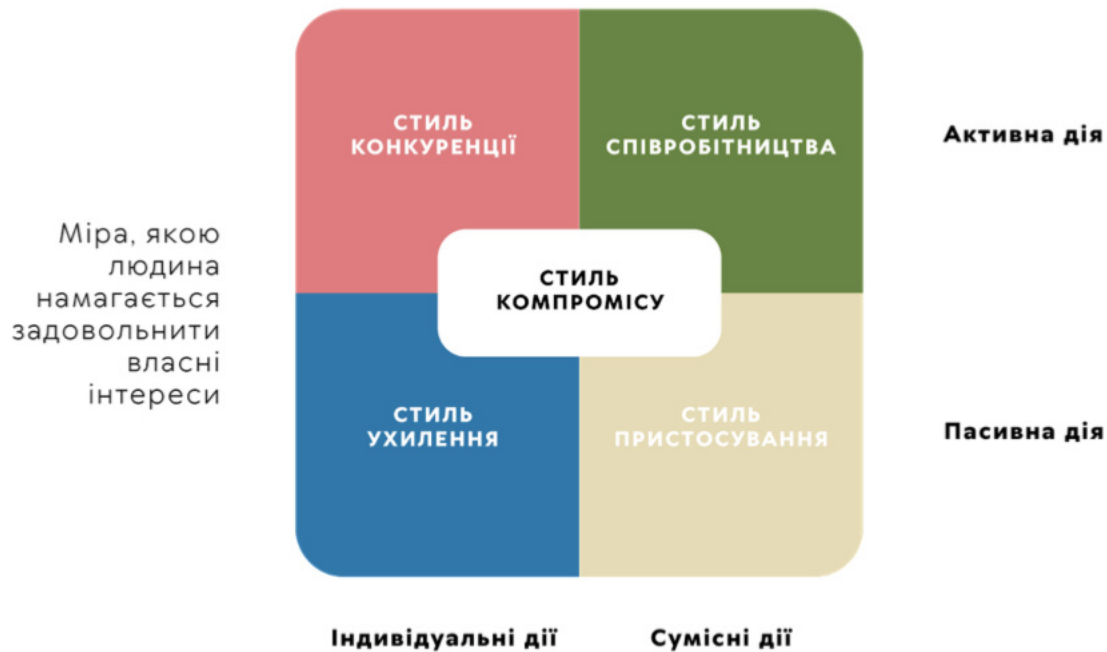
Ромб прийняття рішень²⁷ візуалізує весь процес, від підняття певного питання до конкретного розв'язання.

Часом цей процес може закінчитися **типовою дискусією**, коли кожен з учасників висловлює перше, що спадає на думку, і приймається звичне рішення. Це може бути доречно, адже не варто дискутувати довгий час про те, коли проводити святкування. А ось як цікавіше провести святкування — це гарна тема на довге обговорення. Якщо ж типова дискусія не дала рішення, рухаємося далі по ромбу.

Під час розгортання дискусії виникатиме дедалі більше опцій — це **зона розходження**. Поступово будуть з'являтися варіанти рішень, які докорінно відрізнятимуться, будуть відбуватися суперечки та непорозуміння, але рухаючись далі і використовуючи інструменти фасилітації, ви дістанетеся до зони завершення і кінцевого рішення.

У **верхній частині** ромбу зображені **зони**, а в **нижній** — **інструменти**, які використовує фасилітатор.

Фасилітатор має бути нейтральним: не висловлювати свою точку зору, а тільки фіксувати ідеї інших, допомагати і полегшувати дискусію.



Міра, якою людина намагається задовольнити інтереси іншої сторони

Стратегії прийняття рішень

Ромб прийняття рішень має **зону дискомфорту**, у якій можуть виникати конфлікти. Під час конфлікту люди обирають різні стратегії, і лідеру та фасилітатору варто розуміти ці стратегії, щоб визначити, як вивести дискусію у продуктивне русло.

Сітка Томаса–Кілмана, яка відображає 5 стратегій, які люди обирають під час конфлікту²⁸

- 1. Стель конкуренції.** Людина діє лише у власних інтересах і нехтує інтересами групи. Вона розглядає лише свій варіант рішення і сценарій "виграв/програв". У лексиці часто використовує наказові слова, багато узагальнень, а інші члени команди відчують, що на них тиснуть або їм погрожують.
- 2. Стель ухилення.** Якщо людина була мовчазною і ви її навіть не почули під час дискусії, причиною може бути її сприйняття теми як неважливої чи небажання вступати в суперечку (іноді через людину зі стилем конкуренції). Людина, схильна до стилю ухилення, перш за все піклується про себе.
- 3. Стель співробітництва.** Це найбільш ефективний стиль для вирішення конфліктів. Людина орієнтується на сценарій "виграв/виграв". Вона зазвичай є активним учасником дискусії і намагається врахувати всі точки зору, орієнтується на команду.

4. Стиль пристосування. Цей стиль, як і попередній, орієнтований на інтереси команди, але людина, яка його обрала, є мовчазною. Причиною може бути те, що конфлікт не вартує зіпсованих стосунків.

5. Стиль компромісу. Часто саме цей стиль обирають для вирішення конфлікту, але він допомагає тимчасово – у тривалій перспективі конфлікт може поновитися. Людина, яка обрала цей стиль, готова поступитися певними інтересами, якщо поступиться інша, і на компромісних умовах прийняти рішення. Але зрозуміло, що потреба жодної зі сторін не задовольняється таким рішенням повністю.

Моделі прийняття рішень

Є різні моделі прийняття рішень, і використання кожної є доречним у різних ситуаціях. Щоб команда не відчувала розчарування після прийняття рішень та подальшої їх реалізації, лідеру треба визначитися та проговорити з командою, яку модель прийняття рішень він обрав у кожний конкретний момент.

*Одностайне прийняття
рішення,*

коли вся команда має
прийняти рішення

Рішення більшістю голосів,

коли 50+1 учасник підтримали
його

*Одноосібне рішення
відповідальної людини,
приймається після
обговорення*

коли лідер самостійно вирішує
після того, як порадився з
командою

*Одноосібне рішення
відповідальної особи без
обговорення*

коли йдеться, наприклад, про
прийняття фінансової
відповідальності директора

Формати фасилітації

Формат “Світове кафе”

Це найбільш відомий формат проведення фасилітації. Він буде доречним для напрацювання ідей.

1 етап	Представлення учасників дискусії та господарів/хранителів столів — 5 хв.
2 етап	Ознайомлення із правилами проведення дискусії «Світове кафе». Презентація проблеми (усна, мультимедійна) — 15 хв.
3 етап	Робота в групах за визначеними темами — за одним столом обговорюється одна тема — 20 хв.
4 етап	Обмін столами (1-ий перехід учасників) — 20 хв.
5 етап	Обмін столами (2-ий перехід учасників) — 20 хв. Кількість столів відповідає к-сті тема та к-сті обмінів/переходів учасників між столами. Всі присутні мають можливість висловитись на кожну із запропонованих тем. Рекомендована к-сть переходів 3-7 по 10-15 хв.
6 етап	Презентації результатів хранителями по 3-7 хв. За необхідності додається етап «Напрацювання плану дій», в якому фіксують ціль та відповідальних.
7 етап	Підведення підсумків — 15 хв.



Наступні моделі можуть бути доречні на спільних рефлексіях і системних командних зустрічах. Моделі SLC та 3F дозволяють почути та врахувати думку кожного, проаналізувати глибше ситуацію, проєкт чи період роботи.

Модель SLC

Ця модель найбільше підходить для аналізу/рефлексії певного процесу (проєкту, уроку, стратегії) і передбачає аналіз успіхів, отриманих уроків та необхідних змін. Освітні заклади, з якими ми працюємо, використовують її на батьківських зборах, під час формування річного звіту тощо.



S

Successes — Успіхи



L

Learn — Уроки



S

Change — Зміни



Модель 3F Мартіна Фарела

Модель 3F надає можливість учасникам проаналізувати власні почуття, поглянути на ситуацію об'єктивно та спрогнозувати майбутнє відповідно до фактів і почуттів. Використання цієї моделі найбільш доречно під час щотижневих і щомісячних рефлексій, під час аналізу конфліктних ситуацій.



FACTS

FEELINGS

FUTURE

Наведені нижче таблиці рекомендуємо використовувати для рефлексії у кінці модуля (для інших модулів їх можна зробити за аналогією).

Узагальнюю й осмислюю...
організаційну автономію

Організаційна автономія
школи – це...

Що організаційна
автономія значить для
керівника?

Що потрібно керівнику для
впровадження цієї автономії:

а) на особистісному рівні?

б) на інституційному рівні?

в) на культурному рівні?

Як закріпити зміни

а) на особистісному рівні?

б) на інституційному рівні?

в) на культурному рівні?

Що я, як викладач ІППО,
можу зробити, щоб на
кожному з рівнів відбулись
успішні трансформації?

Діагностика культур

Що є в мені від цієї культури?	Що є зараз у моєму колективі від цієї культури?	Що я хочу, щоб розвивалось в моєму колективі у цій культурі?
Культура приналежності		
Культура сили		
Культура правил		
Культура успіху		
Культура взаємин		
Культура творчості		
Яка культура домінує?		

2.2. Навчальні матеріали до модуля «Кадрова автономія»

Кадрова автономія — це право закладу провадити власну кадрову політику в межах чинного законодавства.

Кадрова автономія – це багатогранний процес, який включає в себе:



Ця автономія охоплює:

- організацію відбору та наймання на роботу;
- адаптацію та оцінку персоналу;
- навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
- кар'єрне зростання;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- взаємодію із профспілками, іншими громадськими освітніми організаціями та центрами зайнятості;
- планування навантаження персоналу.

Керівники закладів освіти, які мають право кадрової автономії, отримали додаткові нові повноваження та більшу відповідальність.

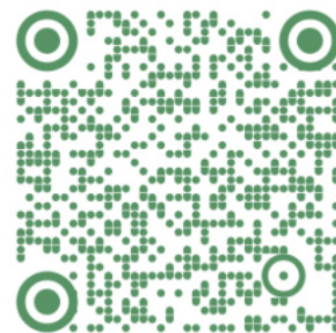
Закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту»:

- автоматично надали право кадрової автономії керівникам закладів освіти;
- визначили право засновників призначати керівників закладів освіти лише на конкурсній основі й лише на умовах строкового договору;
- надали керівникам право призначати педагогічних працівників.

Категорії управлінських рішень, за які тепер також нестимуть відповідальність керівники закладів

1. Прийняття, звільнення, переведення працівників закладу освіти.

Щоб укомплектувати штат професійними кадрами, керівник може вирішити, як здійснювати самостійну кадрову політику. Наприклад, розробити «Дорожню карту кадрової політики закладу» (див. qr-код збоку). Розділи, які може містити карта – це перелік законодавчих актів щодо прийняття, звільнення та переведення працівників, а також додаткові умови чи вимоги.



2. Адаптація новопризначених працівників.

Для цього рекомендуємо впровадити:

- систему менторського супроводу;
- систему надання зворотного зв'язку;
- чекліст для новопризначених працівників та інше.

3. Орієнтовний перелік навичок і компетенцій, які потрібні працівникам, щоб реалізувати освітню програму закладу.

Перелік потрібно затвердити педагогічною радою та оприлюднити на сайті закладу. Також на сайті або в описі посади варто окреслити цінності та стратегію школи. Тоді людина, яку зацікавить вакантна посада, зможе прийняти поінформоване рішення.

4. Розподіл годин тижневого навантаження. У цьому питанні важливо врахувати пропозиції кафедр чи методичних об'єднань.

5. Формування та затвердження штатного розпису закладу освіти.

Керівник формує його на основі Типового штатного розпису для закладів загальної середньої освіти. Керівники мають право змінити штат або ввести в нього посади (крім керівних), які не передбачені штатними нормативами. Замінювати посади можна тільки в межах однієї категорії персоналу. Додаткові посади можна вводити коштом спеціального фонду навчального закладу.

6. Організація системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

У закладі варто запровадити внутрішню систему професійного зростання (школу для вчителів, навчально-практичні семінари, майстер-класи). Особливу увагу слід звернути на самоосвіту педагогів. Наприклад, ввести самостійну методичну роботу. А наприкінці навчального року провести публічну презентацію результатів.

Критерії вимірювання ефективності кадрової політики:

- укомплектування закладу освіти відповідно до освітньої програми закладу, тобто кількісний і якісний склад педпрацівників;
- «плинність кадрів»;
- динаміка професійного росту працівників;
- результативність освітнього процесу;
- кількість конфліктів у закладі.

Обмеження кадрової політики:

- трудове законодавство;
- узгодження частини рішень з профспілкою;
- потенційний конфлікт інтересів;
- фінансова спроможність закладу.

Документообіг

Документообіг в установі — це рух службових документів з моменту створення або одержання до завершення виконання або відправлення.

Документація показує внутрішню діяльність закладу, зовнішні зв'язки школи та регламентує роботу установи відповідно до законодавства.

Документообіг буває внутрішній (все, що пов'язано з рухом документів всередині установи) і зовнішній (робота з документами з інших компаній чи установ).

Обсяг документообігу складається з вхідних, вихідних та внутрішніх документів, які оброблені за період одного календарного року.

Документообіг у контексті навчального закладу: головні документи

1. Статут закладу освіти, який затверджує засновник або засновниця закладу. Фактично це конституція закладу, яка забезпечує право на існування, діяльність і сталий розвиток школи.

2. Стратегія розвитку закладу. Його схвалює педагогічна рада і затверджує засновниця або засновник. Особливість такої стратегії у тому, що колектив сам визначає її наповнення. А отже, Стратегія розвитку закладу — це візитівка школи, що вирізняє її з-поміж інших.

Щоб втілити Стратегію, заклад має розробити три допоміжні документи — Освітню програму, річний план розвитку школи та Систему моніторингу та забезпечення життєдіяльності. Ці документи має схвалити педрада, а затвердити — керівник закладу.

3. Освітню програму заклад розробляє на основі Типової освітньої програми, що затверджена Міністерством освіти і науки України. Проте саме педколектив вирішує, як адаптувати програму до конкретної школи. Освітня програма має бути доступною й зрозумілою для всіх учасників освітнього процесу. До того ж з неї можна дізнатися, як заклад забезпечує якість освіти.

Наприклад, у програмі можна втілити систему оцінювання на основі тих критеріїв, які визначив заклад освіти. Також до освітньої програми можуть бути долучені будь-які інтерактивні формати навчання, додаткові курси з творчих дисциплін, які пропонує школа тощо.

4. Річний план розвитку школи — це планування та здійснення покрокової реалізації пріоритетів Стратегії впродовж навчального року. Структуру, форму і зміст такого планування визначає сам заклад.

Наприклад, до кожного пріоритету Стратегії можна розробити декілька річних проєктів. А за допомогою матриці за місяцями навчального року спланувати заходи кожного проєкту.

Реалізацію такого Річного плану розвитку школи можна візуалізувати у вчительській кімнаті за допомогою Scrum-дошки, взявши за спринт один місяць. Або віртуальної дошки в цифровому додатку Trello.

5. Система моніторингу і забезпечення життєдіяльності. Кожна школа таку систему визначає самостійно, але вона має бути орієнтована на забезпечення якості внутрішньої системи освіти.

Специфічні документи, які регулюють кадрові процеси у школі:

— це документи, спрямовані на розв'язання управлінських задач щодо реалізації стратегії, річного плану розвитку школи й системи моніторингу та забезпечення життєдіяльності;

— це – накази, протоколи, розпорядження, акти, угоди, інформаційні листи та інші документи. Вимоги до таких документів встановлює Інструкція з діловодства у закладах загальної середньої освіти, а оформити їх допоможе посібник «Ділові папери»²⁹.

Документ, що регулює шкільну документацію — це номенклатура справ закладу. Вона встановлює єдиний порядок формування справ, забезпечення обліку та оперативний пошук документів за змістом і видом.

Щоб усі учасники та учасниці освітнього процесу мали доступ до актуальної інформації про школу, вам потрібно створити офіційний сайт закладу в Інтернеті. Ви можете його розробити згідно зі стандартом Міністерства освіти і науки, а потім – затвердити Положення про вебсайт закладу освіти.

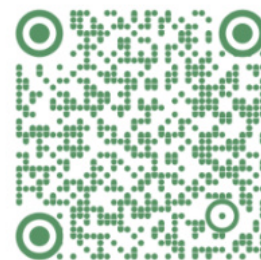
Оптимізація документообігу та правильна організація електронних документів

Для оптимізації документообігу школи можна:

- створювати тимчасові документи в електронній формі і зберігати їх впродовж 10 років;
- повністю перейти на електронний документообіг.

Як це зробити:

- на сервері закладу освіти створити базу даних і вже в ній зберігати всі створені документи;
- отримати доступ до бази даних через браузер (наприклад, через локальну мережу або через інтернет) та зберігати та завантажувати документи у призначені для них теки (або каталоги).



Сучасні програми менеджменту документів онлайн:

1. Електронні платформи G-suite for education, Офіс 365 та інші сервіси, які допомагають створювати, зберігати й налагоджувати обіг документів у, так званій, «хмарі»;
2. Google Клас, у якому можна створити віртуальну «учительську кімнату», в якій теж можна здійснювати електронний документообіг, що є зручним. Вчителі можуть ознайомлюватися з документами та змінювати їх у будь-який час і з будь-якого місця. А керівництво школи – миттєво отримувати зворотний зв'язок від колег та долучати нові документи.
3. Методичну роботу з професійного зростання вчителів (роботу методичних об'єднань чи кафедр) можна організовувати з використанням додатку Trello. Такий підхід повністю позбавляє паперових документів.

Трансформація колективу в команду

Щоб реформувати освіту, потрібні мудрі та творчі вчителі. Але цього недостатньо, якщо у них немає хорошого директора.

«Хороший» директор – це не просто гарний керівник, а й лідер, який визначає культуру та стратегію закладу. Вони базуватимуться на цінностях та переконаннях саме керівника.

Дуже важливо, щоб команда поділяла ці цінності. Тільки так вона зможе реалізовувати стратегію. Намагання дійти консенсусу й спільні обговорення дадуть змогу розвиватися як членам команди, так і вашій школі.

Лідер – це не начальник, що просто віддає накази.

Самоуправління та відповідальність – важливі елементи командної роботи. І директор має навчити цього підлеглих.

Для цього в нагоді стануть різноманітні інструменти: фасилітація, коучинг та методологія Scrum.

Команда – це група людей, об'єднана спільною ціллю. У ній усі учасники мають свої ролі і завдання, які підпорядковані досягненню цілі.

Команду від колективу відрізняють:

- спільна ціль;
- продумане позиціювання учасника відповідно до його здібностей;
- можливості ефективно впливати на результат;
- синергія. Тобто коли ефект від дій команди більший, ніж від простої суми дій окремих учасників;
- автономія щодо вибору способу розв'язання завдань, підбору методів і інструментів.
- ефективна комунікація всередині команди й зовні.

Що потрібно зробити директору для перетворення колективу у команду:

1. Усвідомити, на якому етапі розвитку команди перебуває колектив;
2. Створити безпечний простір, тому що люди можуть приховувати потреби, щоб бути менш уразливими;
3. Перебувати та спілкуватися з іншими керівниками шкіл в середовищі, яке принаймні на один рівень вище, ніж він сам;
4. Припинити шукати рецепти простих рішень;
5. Почати застосовувати альтернативні моделі поведінки;
6. Не припиняти діяти, якщо не помічає миттєвих разючих результатів – у командотворенні їх може не бути;
7. Зрозуміти, що система командотворення – це щоденна покрокова діяльність на основі постійного самоаналізу.

Треба бути готовим до опору старих рольових моделей і, можливо, опору колективу. Тому директор має окреслити для себе запобіжники таким ризикам.

Доцільно потурбуватися також і про баланс в команді: крім людей з різним професійним досвідом та спеціалізацією, звертати увагу й на суто «командні» ролі. Для цього можна використовувати типологію Р. Белбіна³⁰.

Етапи розвитку команди³¹

1 етап – формування.

У шкільному колективі люди давно знайомі один з одним. Тому для них це період переорієнтації на менші команди.

Наприклад, це можуть бути команди проєктів річного плану розвитку або команди методичних об'єднань. Якщо це команда проєкту річного плану розвитку, бажано, щоб її вчителі сформували самі. Тоді наступні етапи ця команда пройде швидше та ефективніше.



2 етап – шторм. На цьому етапі вимальовуються ролі, у яких стверджуються члени команди. Вчителі можуть створювати коаліції. А ще нерідко під час цього етапу виникають непорозуміння між певними учасниками. Найчастіше «штормить» ту команду, яку сформували без огляду на бажання її членів (вимушено чи за пропозицією керівника).

Наприклад, етап шторму у команді методичного об'єднання. Керівнику варто дозволити їй пройти самостійно цей етап і втручатися тільки тоді, коли треба запобігти токсичності або є ризик, що конфлікт вийде назовні. На цьому етапі завдання лідера – змістити увагу команди з персоналії на ідеї.

3 етап – нормування. У команді починають вимальовуватися ролі, встановлюються правила взаємодії й комунікації.

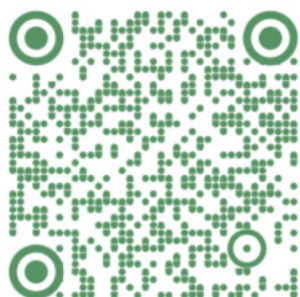
Наприклад, члени команди методичного об'єднання починають чітко розуміти свої завдання й генерувати ідеї, щоб їх виконати. На етапі нормування керівникові важливо наголошувати на відкритості й за потреби допомагати членам команди.

4 етап – виконання роботи. Учасники та учасниці команди роблять усе, щоб виконувати свої завдання. Формується здатність координувати свої зусилля і дії. А ще – переступати через суперечності та визначати пріоритети. Це етап найбільшого розвитку команди. Роль керівника – зосереджувати увагу на досягненні максимального результату.

5 етап – завершення. Після завершення виконання завдань та досягнення відповідного результату команда розформовується. На цьому етапі потрібно провести якісну рефлексію, щоб проаналізувати роботу команди. Для цього необхідно:

- створити атмосферу для відвертої розмови.
- надати змогу кожному учаснику команди висловитися щодо того, які фактори командної взаємодії допомогли йому досягти успіху, а що заважало;
- спільно з командою назвати маркери, за якими можна визначити, що це справді була командна робота;
- обов'язково відсвяткувати успіх команди.

Для організації і моніторингу командної роботи можна скористатися спеціальними додатками, наприклад Trello, який дозволяє спостерігати за успіхами команди просто зі свого телефону.



Додаткову літературу можна знайти, відсканувавши QR-код

Мотивація

Мотивація – це поштовх, стимул до дій, натхнення та прагнення досягти мети й отримати найкращі результати.

Формула мотиваційного потенціалу роботи працівника:

Потрібно знайти середнє арифметичної значущості роботи, різновидів роботи та зіставлення з результатом. А потім помножити його на автономність і зворотний зв'язок. У результаті матимемо мотиваційний потенціал роботи працівника. Якщо кожному компоненту умовно присвоїти десять балів, то максимальний мотиваційний потенціал роботи становитиме тисячу балів.

Компоненти мотивації у закладі освіти:

- значущість роботи – це втілення стратегії закладу, підготовка учнів до ЗНО та вибору професії, вплив на їхнє майбутнє життя;
- різновиди роботи – охоплюють широкий спектр питань. Загалом це – проєктні довготривалі чи короткочасні завдання. Робота, що потребує креативності чи швидкого розв'язання повсякденних питань.
- зіставлення з результатом. У разі, коли йдеться про близький результат, це – знання учнів та їхній розвиток. Коли ж про віддалений, то це самозарадність випускників та їхня готовність до життя.
- автономність роботи – це про те, що закон гарантує академічну свободу. А також, що керівниця чи керівник закладу цю свободу забезпечить.
- зворотний зв'язок – це комунікація між учасниками освітнього процесу.

Як мотивувати персонал:

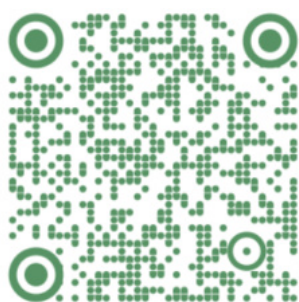
1. Зосередьтесь насамперед на людях, а не на результатах. Побудуйте стосунки, які базуються на принципах довіри та відкритості. Тоді члени команди відчуватимуть безпеку у висловленні власних думок та ідей;
2. Давайте завдання персонально кожному працівникові. Нехай воно буде цікавим і не дуже простим. А ще краще, якщо з переліку кожен обере собі завдання самостійно. Спільно визначте, яким має бути якісно виконане завдання та за якими критеріями його можна оцінити;
3. Залучайте членів команди до постановки цілей. Використовуйте при цьому фасилітацію, метафори або метафоричні картки (тематичні добірки зображень та портретів, які спільно розробили художники та психологи);
4. Ставлячи цілі, використовуйте систему SMART, тобто робіть їх конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та своєчасними. Дозвольте працівникам самим обирати, як вони досягатимуть цілей. Це допоможе їм зосередитись на тому, що потрібно досягти;
5. Підтримуйте постійний зворотний зв'язок. Це дасть команді змогу швидше отримувати якісний результат. Майте єдину візію успіху. Мотивуйте!

Складники мотивації³²

- **Поштовх.** Наприклад, команда взялася втілювати якусь ідею в життя, і директор першим показує приклад – провести відкритий урок або майстер-клас. У колективі завжди є учителі-«агенти змін», які вже давно впроваджують інновації. Можна попросити їх поділитись своїм досвідом з колегами.

- **Стимул.** Це може бути преміювання, адже фінансовий стимул завжди позитивно впливає на мотивацію. Якщо такої можливості немає, то варто скористатися нематеріальними стимулами: похвала (членів команди привселюдно, а критерій похвали - професійні навички), грамоти, дипломи та подяки (і зробити свято під час їх вручення: «доріжку слави» під звуки музики й оплески колег), виїзні інтерактивні педради на природі, методичні пік ніки, спільні культурні поїздки, дозвілля з сім'ями колег – це ті стимули, що дають позитивні емоції, які запам'ятовуються надовго. Інколи встановлені стягнення і покарання теж для декого можуть бути стимулом.
- **Природна мотивація людини (внутрішня мотивація).** Психологиня Сьюзен Фовлер у книзі «Націлені на результат»³³ розглядає АБВ мотивації, які базуються на природних потребах людини. Зокрема:
 - потреба автономності – це потреба мати вибір, відчувати, що ви все робите з власної волі та керуєте своїми діями. Варто дозволити це працівникам школи;
 - потреба близькості – це намагання турбуватися про інших і відчувати, що й про вас турбуються. Це – мати тісні взаємини з іншими людьми, не переймаючись їхніми прихованими мотивами. Відчувати, що відіграє важливу роль у житті інших. Для цього треба створити можливість самоорганізації до командної роботи (наприклад, через SCRAM запровадити систему менторства);
 - потреба вдатності – це поривання долати повсякденні випробування й використовувати можливості, досягати прогресу. А також відчувати, що розвиваєтеся й досягаєте успіхів. Для цього потрібно створювати ситуації, де педагоги можуть показати свою майстерність і отримати задоволення собою (наприклад, педагогічну раду «Звіт вчителів, які атестуються» провести у форматі EdCamp, тобто як дискусійний захід для професійного зростання, а підсумки методичної роботи за рік – у формі шкільного фестивалю вчительських інсайтів).

Безумовне задоволення цих трьох природних потреб і потреб піраміди Маслоу створить оптимальну мотивацію і запустить процес самомотивації.



Відсканувавши QR-код, ви знайдете добірку вправ з метафоричними картами, статті “Коучинг для освітян”, “Мотивація команд: як це працює?”

Лідерство

Існує багато визначень лідерства, які формувалися в різні часи і є відображенням реалій свого періоду створення. Ось декілька з них:

- **лідерство** – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Таке визначення лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей (Вікіпедія);
- **лідерство** – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію; істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи³⁴;
- **лідерство** – це вміння “підняти” людину до високих досягнень, збільшити її продуктивність, допомогти вийти за звичні рамки (Пітер Друкер);
- **лідерство** – це мистецтво домогтися того, щоб інші робили те, що ви хочете, але так, щоб людина сама захотіла це зробити (Дуайт Ейзенхауер).

На наш погляд, актуальним зараз є таке визначення:

лідерство – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети, а **лідер** – це людина, яка веде за собою команду задля досягнення мети (Про.Світ).

Важливі для сучасного освітнього лідера якості:

- гнучкість;
- емоційний інтелект;
- орієнтація на людей;
- стратегічне мислення;
- вміння чітко формулювати думки;
- самодисципліна та володіння тайм-менеджментом.



Типологія лідерства Деніела Гоулмана ³⁵

Ці 6 стилів об'єднують у 2 групи:

- **резонансні** — спираються на цінності довіри, свободи та відповідальності, орієнтовані на залучення команди до прийняття рішень, відносини "рівний- рівному". Лідерство цих стилів сприяє активності команди, появі нових креативних ідей. Вони відповідають концепції Нової української школи;
- **дисонансні** — орієнтовані на ієрархічність, стабільність, виконання наказів і часто призводять до пасивності команди.

Розглянемо вказані стилі лідерства детальніше.

Ідеалістичний лідер

Основні характеристики:

- веде людей до спільної конкретної мети;
- не говорить, як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і спонукає рухатися;
- забезпечує автономність членів команди;
- невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати та врахувати на майбутнє.

Як стати ідеалістичним лідером:

- сформулюйте одну амбітну мету, на досягненні якої зосередиться вся команда;
- щоразу, коли хочете приступити до нової задачі, запитуйте себе, як це допоможе досягти тієї єдиної мети;
- не бійтеся пробувати нове та експериментувати.

Коли варто використовувати ідеалістичний стиль:

- під час стратегічного планування;
- у проєктній діяльності;
- для реалізації інноваційних проєктів.

Навчаючий лідер

Основні характеристики:

- його головний фокус – навчання команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін кожного;
- він дає рекомендації, а не накази.

Як стати навчаючим лідером:

- регулярно зустрічайтеся з кожним із членів команди (раз на місяць, 3 місяці, пів року – залежно від розміру команди), щоб обговорити їхні сильні сторони, плани розвитку, надати екологічний зворотний зв'язок;
- обговоріть із колегами свій стиль управління, щоб у них не було відчуття, що ви їх контролюєте.

Коли варто використовувати навчаючий стиль:

- у роботі з молодими спеціалістами;
- на педагогічних радах;
- на атестаційних семінарах;
- на зустрічах віч-на-віч.

Товариський лідер

Основні характеристика – здатність об'єднати організацію, створити атмосферу довіри в команді.

Як стати товариським лідером:

- сформууйте спільні цінності та правила взаємодії у команді, за якими будете взаємодіяти;
- створіть культуру надання екологічного зворотного зв'язку;
- святкуйте маленькі та великі перемоги;
- запровадьте спільні традиції;
- регулярно зустрічайтесь та організовуйте командотворчі заходи: ігри, святкування, поїздки тощо.

Коли варто використовувати товариський стиль:

- у спільних поїздках з командою;
- на ярмарках і подібних заходах;
- у волонтерських проєктах;
- на щомісячних ретроспективах (зустрічах команди для аналізу виконаних завдань);
- під час визначення спільних цінностей та правил взаємодії.

Демократичний лідер

Основні характеристика – залучення команди до прийняття рішень (зауважте, що є різні рішення: деякі обмежені часом та відповідальністю, і до них не завжди доречно залучати всіх).

Як стати демократичним лідером:

- делегуйте завдання;
- вислуховуйте думку кожного щодо пропонованих рішень;
- опануйте навички модерації та фасилітації.

Коли варто використовувати демократичний стиль:

- під час обговорення на педагогічних радах;
 - коли є потреба у спільному рішенні;
 - на засіданнях рад школи;
 - на зустрічах самоврядувань;
 - на батьківських зборах.
-

Амбітний лідер

Основні характеристики:

- ставить цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди;
- багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників;
- вважає, що співробітники самі все мають знати;
- отримує результат у найкоротший термін, але в довгостроковій перспективі має постійні проблеми з командою через її понаднормову роботу.

Поради амбітним лідерам:

- намагайтеся використовувати цей стиль дуже обережно, подивіться на крок уперед і спрогнозуйте наслідки;
 - важливо надихати команду результатами важкої роботи.
-

Авторитарний лідер

Основні характеристика – управління через страх.

Поради авторитарному лідеру:

- уникайте цього стилю;
- нікому не подобається, коли ним командують, тож якщо помітили в себе ознаки цього стилю, зробіть усе, щоб змінити це.

Коли варто використовувати авторитарний стиль:

- у питаннях безпеки дітей;
 - у часи кризи, коли потрібні термінові зміни.
-



Компетенції ефективного лідера

1. Рефлексія та аналіз.

Рефлексія – це заглиблення у свій внутрішній стан, відтворення у пам'яті вчинків та емоцій, які виникали в процесі певної діяльності, наприклад, формування стратегії.

Важливі питання під час рефлексії: “Як ви себе почували під час формування стратегії (реалізації проєкту)?”, “Що вам допомагало, а що заважало в процесі?”.

Звичний формат для рефлексії певного процесу чи проєкту – це проговорити свої відчуття й емоції (саме це відрізняє рефлексію від аналізу), перемоги та труднощі, які виникали (як ті, що вже вирішені, так і ті, що наразі вирішуються). Навичка рефлексії, як і будь-яка інша, напрацьовується поступово. Важливими чинниками цього є довіра до людей, з якими рефлексуєш, відчуття, що тебе зрозуміють та підтримають. Вміння рефлексувати є частиною культури фасилітації.

У **аналізі** ми звертаємося до фактів та логіки для того, щоб зрозуміти, що відбулося під час діяльності в групі.

Питання до аналізу: “Які інструменти для аналізу стратегії спрацювали та чому?”, “Які методи аналізу не спрацювали та чому?”, “Що ми будемо робити інакше, коли наступного разу будемо формувати стратегію?”, “Які ваші основні висновки після формування стратегії?” тощо.

2. Вміння працювати з командою на демократичних засадах, використовуючи фасилітацію.

Ми радимо системно використовувати фасилітацію під час роботи в групах і, що не менш важливо, збирати зворотний зв'язок від учасників групи щодо цієї роботи. Також для розвитку у фасилітації радимо знайти досвідченого ментора-фасилітатора, який допоможе відпрацювати цю навичку.

3. Вміння розрізняти головне та другорядне.

Для напрацювання цієї навички радимо вправлятися у створенні тезового плану будь-якої події, а також формулювати тезово її підсумки.

Тези повинні бути максимально конкретними – уникайте узагальнень. Запровадьте для себе певні обмеження, щоб вчитися виділяти найбільш важливе. Наприклад, обмежте кількість тез до 5. Ще ця навичка добре тренується під час навчання: прослухавши блок онлайн-курсу чи взявши участь у навчальному тренінгу, підсумуйте в 3–4 тезах основне із того, що запам'ятали.

Існує формула вибору головного (Е.Піньковська)³⁶:

доцільно за ідеєю + сумірно з силами +
необхідно за часом виконання = головне (необхідне)

Використання формули дає змогу чітко сформулювати і уявити бажану ціль, сумірити свої сили і ресурси з розміром прагнень, визначити необхідність бажаного у часових параметрах, а також економити сили, кошти час.

Методика, яка допоможе опанувати вміння обрати головне: записати усі необхідні справи на аркуші. Обрати з них сім найголовніших. З цих семи відібрати п'ять. З п'яти залишити три найважливіші справи і, нарешті, з трьох - обрати одне найголовніше в цей день. Почергово почати виконувати справи у визначеній послідовності. У такому режимі спробувати прожити всі дні одного тижня, виконуючи процедуру ранжування необхідних справ з вечора.

Розвиток цієї компетенції допоможе долати стани розгубленості, невдоволення, розчарування, апатії, стане превентивним засобом у накопиченні втоми, хворобливих станів, сприятиме гармонізації особистості лідера.

4. Вміння ефективно планувати.

У школі є звичним розроблення навчального плану на рік, але чи плануєте ви свій особистий професійний рік, місяць, тиждень, день? Варто завести цю звичку. Найбільш важливою тут буде **системність**.

Декому може здаватися дивним виділяти купу часу на планування, декому сам процес видаватиметься нудним, але це так приємно – викреслювати виконане завдання з переліку справ.

Також, якщо робити це системно, то поступово вдосконалиться вміння планувати. Так, плани ставатимуть щоразу більш реалістичними, адже дедалі легше буде оцінити, скільки часу потрібно на ту чи іншу справу (але це відбувається у зв'язці з аналізом і рефлексією).

5. Вміння делегувати.

В українських школах досить звичним є те, що директор відповідає за все: на ньому зав'язані більшість, якщо не всі, процеси у школі. На жаль, це не є ефективним і викликає у команди пасивність, а у директора – гіперконтроль. Тож важливо поступово напрацьовувати навичку **делегування**. Вона тісно пов'язана з довірою, адже делегувати частину своїх обов'язків краще тій людині, якій довіряєте.

Розпочати краще зі створення вичерпного переліку обов'язків, які ви зараз виконуєте. Позначте ті, які ви можете делегувати, ім'ям того, кому передасте обов'язок.

Важливо скласти поступовий план передачі: почніть із зустрічі з людиною, якій делегуєте, де обов'язково назвіть сильні сторони працівника, через які ви наважились передати цю частину роботи саме йому. Не менш важливо передбачити у плані, що якийсь час ви ще продовжуватимете включатися у процеси, але поступово дедалі менше. У перспективі делегування дозволить перерозподілити обов'язки таким чином, щоб у вас був час і на стратегічні процеси, і на залучення партнерів.

6. Вміння залучати фінансування.

Як і будь-яка навичка, вона напрацьовується регулярною практикою. Ми тут радимо дотримуватися наступних принципів:

- не просіть, а залучайте в партнерство на взаємовигідних умовах. І ви, і інша сторона, є рівними, а завдяки вашій співпраці кожен закриває свою потребу: ваша — це залучити ресурси для розвитку школи, а потреби партнера варто вивчати на його сайті (якщо це компанія чи міжнародний фонд), на особистих зустрічах тощо;
- не підбирайте ідею під фандрейзинг — керуйтеся своєю стратегією: це допоможе показати і причинно-наслідкові зв'язки виникнення ідеї, і сталість проєкту, що сформує до Вас довіру;
- перш, ніж іти до потенційного партнера, чітко визначте ідею та бюджет;
- не говоріть, що вам треба, — говоріть, яку проблему ви хочете вирішити.

7. Управління змінами.

Потреба у змінах виникає тоді, коли з'являється щось абсолютно нове (наприклад, поява інтернету кардинально змінила підходи до навчання у всьому світі) або коли старі практики вже не працюють так добре, як ми очікуємо.

Зміни відбуваються постійно, особливо в такій структурі, як освітній заклад, і невідповідна система впровадження змін може ускладнити цей процес, спричинити хаос. Саме тому зміни зазвичай досить важко впроваджуються в закладах освіти та інших усталених інституціях: їм доводиться адаптуватися до нового та виходити із зони комфорту. Однак тривале перебування у зоні комфорту веде до застою, а зміни означають розвиток.

Впровадження змін у освітньому закладі

Алгоритм впровадження змін в освітньому закладі:



Заявка на зміну

На цьому етапі важливо:

1. продумати процедуру прийому заявок на зміни: хто буде їх фіксувати, у якій формі вони мають надходити;
2. класифікувати зміни:
 - за функціоналом (освітній процес, організаційна структура, фінанси тощо);
 - за типами (корекція – якщо щось не працює всередині школи; адаптація – зміни, спричинені зовнішніми факторами; оптимізація – забезпечення готовності школи до масштабних змін).

Планування зміни

1. Аналіз впливу зміни. На цьому етапі важливо зрозуміти, чого вартуватимуть зміни в ресурсах.
2. Погодження та затвердження зміни. Залежно від масштабу змін може відразу бути прийняте одностайне рішення або проведена певна кількість зустрічей, фокус-груп тощо, де зміну конкретизують і затверджують.
3. Планування впровадження зміни. Тут важливо врахувати терміновість певних етапів реалізації плану.

Впровадження зміни

1. Тестове впровадження зміни. На цьому етапі важливо рухатися за попередньо затвердженим планом.
2. Перевірка зміни. Необхідно перевірити, чи дійсно зміна уможливила отримання бажаного результату та скільки ресурсів реально було витрачено на це. Можливо, варто переосмислити цю зміну і сформулювати новий план впровадження? У такому разі відбувається етап покращення якості процесу. Коли ж зміна вже зазнала масштабного впровадження, важливо періодично відстежувати, як працює нововведення, аналізувати результати та за потреби вдосконалювати. Не менш важливо, щоб був відповідальний за процес моніторингу.
3. Покращення якості процесу. Якщо на етапі перевірки з'ясується, що зміна потребує переосмислення і вдосконалення, варто зберегти успішні практики і допрацювати те, що негативно впливає на результат. Усім нововведенням знову необхідно пройти етапи планування та тестування.
4. Масштабне впровадження зміни. Тут важливо врахувати, що масштабне впровадження передбачає інформування всіх причетних: проведення зустрічей, які пояснюють всій команді потребу в цих змінах, розробку навчальної програми тощо. Після масштабного впровадження важливо здійснювати періодичний моніторинг зміни та аналіз її ефективності.
5. Створення політик. Не всі, але багато змін мають фіксуватися в письмовій формі у вигляді певних політик, практичних рекомендацій. Це потрібно для того, щоб ці зміни мали сталий характер і відбувалося ефективно ознайомлення з ними нових співробітників та учасників навчального процесу

Найчастіші виклики у впровадженні змін:

- супротив змінам з боку вчителів;
- прогнозування часу на зміни;
- відсутність або низький рівень розвитку компетенцій;
- вигорання команди.

Методи у роботі з супротивом команди:

- пошук однодумців серед колег;
- “запалювання зірок”, або підготовка лідерів команд, які будуть підтримувати та впроваджувати зміни;
- власний приклад;
- підтримка – спроби додавати впевненості працівникам, культивування парадигми “помилки – це шлях розвитку”, звільнення від інших зобов’язань, врахування амбіцій, наголошування на сильних сторонах;
- ефективна інформаційна кампанія.

Як спрогнозувати час на зміни?

1. Аналізувати тестове впровадження – кількість часу, яка на це пішла, і на основі цього прогнозувати період масштабного впровадження.
2. Зрозуміти, наскільки швидко потрібен результат, і спланувати дії за матрицею Ейзенхауера (більше за qr-кодом збоку).
3. Додати проміжні точки у план для аналізу, що допоможе чіткіше визначити наступні кроки та спрогнозувати час досягнення результатів.
4. Контролювати терміни із заохоченнями.
5. Рухатись маленькими кроками – поступово впроваджувати зміни і постійно аналізувати результати.

Відсутність або низький рівень розвитку компетенцій у команді потребує від керівника закладу освіти наступного алгоритму дій:

1. Аналіз навичок членів команди через складання портфелю компетенцій.
2. Пошук шляхів напрацювання компетенцій:
 - всередині команди;
 - на зовнішніх ресурсах для навчання;
 - залучення сторонніх експертів;
 - навчання в дії.
3. Моніторинг рівня засвоєння компетенцій: що вдалося, а що ні.
4. Напрацювання алгоритму підвищення рівня компетенцій.
5. Масштабування компетенцій.

Як попередити вигорання команди під час впровадження змін?

- чітко розподіляти обов'язки;
- забезпечувати зміну діяльності та обстановки (наприклад, виїзд в інше місто);
- розумно планувати — дозволяти брати на себе стільки, скільки можна зробити;
- організовувати роботу з психологом (тренінги, індивідуальні зустрічі);
- планувати тимбілдінги (свята, походи, щоденні розмови не про роботу);
- влаштовувати індивідуальні зустрічі з керівником закладу освіти;
- давати додаткові дні відпочинку;
- проводити системні зустрічі команд для рефлексій.

Розвиток команди

Команда освітнього закладу – це найважливіший його ресурс, адже якість освітніх послуг безпосередньо пов'язана із якістю команди, тобто її кваліфікацією та вмотивованістю.

Команда – це сукупність людей, які працюють в одній організації чи задіяні на одному проєкті, взаємозалежні в ресурсах, процесах, інформації та прагнуть об'єднати свої зусилля заради досягнення спільної мети (Лей Томпсон).

Базові компоненти, які забезпечують розвиток команди:

1. Стратегія освітнього закладу;
2. Результати внутрішнього моніторингу, внутрішньої та зовнішньої систем якості освіти;
3. Індивідуальні стратегії розвитку кожного вчителя, які базуються зокрема на положеннях професійного стандарту³⁷.

Ознаки роботи команди

Команда, що працює
конструктивно

Команда, що працює
деструктивно

Більшість членів команди
ставляться до інших, як до людей,
що можуть їх багато чого навчити.

Більшість членів команди
цікавляться лише собою.

Команда ставиться з
повагою до відмінностей.

Команда заохочує до конформізму
і рідко сприймає відмінність.

Команда, що працює конструктивно

Конфлікти в команді обговорюються відверто та в цілому вирішуються.

Конфронтація має конструктивний характер.

Норми розробляються спільно всіма членами команди. Вони зрозумілі та надають команді підтримку для досягнення цілей.

Після завершення проєкту або певного етапу роботи команда обговорює отриманий досвід, коментує події тощо.

Члени команди довіряють одне одному і лідерові, відверто висловлюють свої почуття, беруть на себе ризик та відповідальність.

Члени команди відчувають приналежність до групи. Особи, що стоять дещо осторонь, заохочуються до участі у спільній роботі.

Члени команди беруть на себе роль співлідерів, пропонують нові завдання, напрями діяльності тощо.

Команда, що працює деструктивно

Команда заперечує існування конфліктів, їх уникають або

Конфронтація має деструктивний характер. Вона набуває форми війни, створює неприязну атмосферу.

Директор встановлює норми, які багато членів команди не розуміють.

Після завершення проєкту або певного етапу роботи команда рухається далі без аналізу досвіду.

Панує атмосфера недовіри. Члени команди не висловлюють відверто свої почуття — реакції проявляються у інший спосіб.

Багато осіб відчувають себе виключеними з команди. Формуються підгрупи. Члени команди остерігаються

Вся відповідальність за перебіг роботи в команді лежить на лідері. Члени команди рідко проявляють ініціативу, але водночас ведуть боротьбу за владу між собою і з лідером. висловлювати почуття, пов'язані із самотністю та відокремленістю.

Команда, що працює конструктивно

Члени групи спільно з лідером чітко визначили свої цілі і виявляють готовність виконувати дії для їх реалізації.

Члени команди відчують груповий процес і коментують його.

Члени команди та лідер надають зворотний зв'язок одне одному, він сприймається без опору та ретельно аналізується.

Члени команди відверто розповідають про себе, про свої переживання і почуття, пов'язані з перебуванням у колективі, а також про свій попередній досвід.

Члени команди відчують, що змінюються, вчать, що розширюється їхній світогляд, покращуються взаємини з іншими, розвиваються професійні навички.

Команда, що працює деструктивно

Не всі розуміють цілі, які визначені занадто загально. Члени групи не мають конкретних індивідуальних цілей. ігнорують.

Немає розуміння того, що відбувається в команді або більшості це байдуже. Ця тема не піднімається членами команди.

Рідко надається зворотний зв'язок, він викликає опір, його відкидають і не використовують для оптимізації дій.

Члени команди зосереджені на поведінці та почуттях інших, уникають розповідей про себе.

Члени команди відчують, що не навчаються нічого корисного. Вони відчують розчарування і нудьгу. висловлювати почуття, пов'язані із самотністю та відокремленістю.

Розуміння того, на якому етапі розвитку перебуває команда та кожна окрема проєктна група, спрощує **ухвалення рішень**.

Етапи розвитку команди

1. Формування.

На цьому етапі відбувається досить обережне та несміливе перше знайомство команди. Члени групи обмінюються виключно офіційною інформацією одне про одного та висловлюють пропозиції стосовно спільної роботи.

Завдання лідера: спонукати до спільного розроблення групових норм та правил, ознайомлювати членів команди з робочими процедурами або спільно з ними ухвалювати процедури поведінки у типових ситуаціях, бути прикладом конструктивної поведінки, заохочувати до формування спільного бачення цілей і завдань, організувати роботу та мотивувати команду до активного включення в процеси.

2. Конфлікування.

На цьому етапі починають проявлятися розбіжності між членами команди у поглядах, цінностях, нормах поведінки, що спричиняє конфлікти. Деякі команди на цьому етапі завершують існування через навалу невирішених конфліктних ситуацій, тому важливо пропрацювати їх, інакше не буде подальшого розвитку.

Завданнями лідера на цьому етапі є піклування про те, щоб конфлікти виявлялися та вирішувалися, втручання у конфлікти, якщо цього вимагають обставини. Він має бути прикладом у реагуванні на критику, уважно слухати членів команди та відверто спілкуватися, надавати підтримку, допомагати в організації роботи команди та контролювати виконання завдань.

3. Нормування.

На цьому етапі відбувається пристосування до індивідуальних відмінностей колег, пошук дієвих методів спільної праці, розроблення політик з комунікації, вибір та прийняття командних ролей.

Завдання лідера: стежити за дотриманням усталених спільно політик і бути прикладом у їх реалізації, сприяти згуртованості команди, уважно слухати та відверто спілкуватися, підтримувати готовність членів команди брати на себе відповідальність, допомагати у важких ситуаціях, надавати підтримку під час виконання завдань і контролювати якість їх виконання.

4. Розвиток.

На цьому етапі команда вже працює злагоджено та системно, що дозволяє проявляти креативність, з'являються нові ідеї та проєкти. На цьому етапі може відбуватися розширення діяльності команди та її складу.

Завдання лідера: делегування влади, повноважень і відповідальності, винагородження членів команди за досягнення.

Після цього етапу може наступити новий виток у розвитку, що знову розпочинається з формування. Це трапляється, коли приходять нові члени команди або коли змінюються зовнішні (наприклад, пандемія) чи внутрішні (кардинальна зміна ролей у команді) обставини. Якщо ж група об'єдналася для реалізації короткотривалого проєкту, то наступний етап – це її розпад.

5. Розпад.

На цьому етапі команда досягає результату, до якого йшла, і розпадається. Важливою частиною цього етапу є аналіз роботи, формулювання висновків і перспектив. **Завданням лідера** тут є підготувати всіх до завершення, заохотити підвести підсумки, висловити всім подяку та представити перспективи на майбутнє.

Ролі в команді

Наступна складова розуміння команди – це ролі. Важливо, щоб усі вони були представлені, адже за кожною стоїть певне завдання і їхня сукупність дозволяє команді ефективно працювати. Роль не є на все життя – члени команди можуть їх змінювати. Ваше завдання як лідера – через спостереження, рефлексію, аналіз результатів розуміти, хто з членів команди успішний у кожній ролі³⁸.

Нижче наводимо три моделі розподілу ролей:

- поділ за ознакою підтримки функціонування команди;
- поділ за Р. Белбіном;
- поділ за рольовими компетенціями М. Геллера, К. Новака.

Поділ ролей за ознакою підтримки функціонування команди

Ролі, що підтримують функціонування команди

1. Особа, яка мотивує – заохочує інших до діяльності, підтримує;
2. Особа, яка піклується – звертає увагу на те, щоб усі брали участь у житті команди, стежить за рівномірним розподілом обов'язків і привілеїв, заохочує до співпраці, залагоджує конфлікти, шукає компромісні рішення;
3. Особа, яка знімає напруження – звертає увагу на позитивні сторони, жартує, піднімає настрій;
4. Особа, яка стежить за дотриманням правил – нагадує про наявні норми та засади, звертає увагу, коли хтось їх не дотримується.

Ролі, що ускладнюють функціонування команди

1. Особа, яка блокує – протиставляє свої ідеї ініціативам групи, не погоджується з рішеннями, персональні цілі для неї завжди важливіші, ніж спільні;
2. Особа, яка шукає визнання – за будь-яку ціну намагається звернути на себе увагу, викликати подив, експонує свої можливості, здібності, досягнення;
3. Особа, яка домінує – не дозволяє іншим проявляти ініціативу, за будь-яку ціну хоче здобути головну позицію у групі, нав'язує свою волю, маніпулює іншими, намагається підпорядкувати собі інших членів команди;
4. Особа, яка уникає – намагається бути осторонь, уникає діяльності та співпраці з іншими.



Теорія розподілу ролей за Р. Белбіном³⁹

В основу створення ефективної команди за цим підходом покладена ідея представлення учасниками команди необхідного набору командних ролей. На думку Р. Белбіна, команда потребує виконавців більшості ролей, однак принцип створення ефективної команди може забезпечуватись тим, що кожен член команди бере на себе функції більше, ніж однієї ролі. Головним у ефективному командотворенні залишається баланс ролей у конкретній ситуації.

При такому підборі команди:

- гарантується присутність ключових командних ролей;
- відносини між командними ролями ґрунтуються на максимальному використанні переваг та стримуванні слабкостей її членів;
- збільшується довіра один до одного (за умови, що члени команди розуміють і приймають свої і чужі достоїнства і слабкості).



Модель рольових компетенцій М. Геллера, К. Новака⁴⁰

Автори цієї концепції поділяють визначений ними список ролей на екстравертовані («генератор ідей», «диспетчер», «адміністратор») та інтравертовані («організатор», «трудоголік», «деталізатор»). Перша група – спрямована на зв’язки з оточенням команди, друга – на рішення командних завдань в межах цієї команди.

Метою такого поділу є створення тріади командних ролей, кожний компонент якої буде представляти пару утворену з однієї екстравертованої ролі та однієї інтравертованої. Наприклад: «генератор ідей» – «трудоголік»; «диспетчер – деталізатор»; «організатор – адміністратор». Кожна з цих пар на різних етапах командної роботи здатна забезпечити необхідний баланс між зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Оскільки, особливості рольової поведінки усіх членів команди є різними, це може бути причиною виникнення конфліктних ситуацій. Тому, ключовим питанням є розуміння учасниками команди того, що відмінності у їх поведінкових стратегіях не виступають перешкодою до ефективної спільної діяльності, а навпаки, є їх особливістю, передумовою досягнення командою успіху⁴¹.

Можна використовувати одну або всі 3 моделі по ролях, щоб краще зрозуміти свою команду та налагодити ефективний процес.

Важливо, щоб команда працювала **за принципом колеса**, де у центрі – лідер, керівник, по колу – члени команди, а спиці колеса символізують зв'язок кожного члена команди з керівником. Основою колеса є взаємозв'язок, адже:

- колесо працює доти, доки у членів групи є єдність у розумінні результату і особлива енергія, що називається командним духом;
- якщо щось випадає, колесо обертається повільніше, цілісність порушується.

Стратегічні підходи до мотивації команди

Мотивація до досягнення успіху

Виникає під впливом переваг та заохочень, створення історій успіху всередині команди.

У цій стратегії керівник фокусується на сильних сторонах кожного члена команди, допомагає їм розкритися.

Цій стратегії притаманні цінності довіри, відповідальності, відкритості, які сприяють творчому підходу в роботі, формують проактивну позицію.

Мотивація до уникнення невдач

Виникає під впливом покарань за щось незроблене або недостатньо добре зроблене.

Така стратегія сприяє зростанню обережності, скутості, демобілізує, викликає пасивну позицію взаємодії.

Саме тому радимо обмежувати таку стратегію і використовувати її дуже обережно.

Врахування потреб

У роботі, як і в будь-якій іншій діяльності, люди задовольняють особисті потреби, але важливо розуміти, що, крім особистих потреб, є ще **потреби команди**.

У кожної команди є 3 види потреб, які треба збалансовувати між собою, щоб робота була продуктивною та сприяла підвищенню якості освіти. Отже, це потреби:

1. Особисті потреби.

Це індивідуальні потреби кожного члена команди. Тут керівнику важливо зважати на приватні обставини співробітника, цінувати його зусилля, розуміти та враховувати мотивацію, піклуватися про особистісний розвиток. Щоб ефективно працювати з цими потребами, ми радимо практикувати зустрічі сам на сам із кожним вчителем (якщо у вас велика команда, це можуть робити ваші заступники).

2. Командні потреби.

До них можна віднести підтримку духу команди (святкування маленьких і великих перемог, спільні навчальні та відпочинкові поїздки тощо), загальні правила та цінності, вирішення проблем (а не їх замовчування та уникнення), заохочення до співпраці різних відділів і груп (це добре реалізується у проєктній організаційній структурі), ефективну систему інформування, спільне прийняття рішень.

3. Потреби у реалізації робочих цілей/завдань.

Тут важливо ініціювати визначення цілей, збір та аналіз інформації, розподіл обов'язків, контроль та оцінку реалізації цілей. Щоб забезпечити ці потреби, необхідно створити систему управління проєктами/цілями, алгоритм роботи з ними. Завданням керівника тут є побудова цієї системи та встановлення контрольних точок, які будуть давати розуміння про рух.

Зв'язок докладених зусиль і результату/винагороди

У світі, де все постійно змінюється і плани не завжди справджуються, але дуже важливою є рефлексія після кожного реалізованого проєкту, наприкінці семестру та року. Це дасть розуміння і перемог, і того, чого не вдалося досягти, та причин цього. Ефективна рефлексія поступово буде вчити керівника і команду планувати чіткіше.

Також важливо, щоб результат і винагорода були цінними для членів команди – це збільшує мотивацію. Тому необхідно знати їхні потреби, бути на постійному зв'язку з ними.

Чинники підвищення мотивації:

- спільні цінності та правила взаємодії;
- відповідність особистих та організаційних цілей;
- спільні цілі;
- залучення до визначення цілей і прийняття рішень;
- зворотний зв'язок;
- співмірність результатів/винагороди та зусиль;
- розуміння своєї ролі;
- відповідність діяльності та результату потребам;
- фокус на успіх.

Етапи розвитку команди

Кваліфікація команди

У чому саме члени команди мають бути компетентними?

- профільні знання (залежно від предмета викладання);
- знання психології дитини та вміння ними користуватися;
- м'які навички (вміння працювати в команді, надавати зворотний зв'язок, критичне мислення тощо);
- володіння методиками викладання та вміння їх підбирати відповідно до освітніх завдань і вікової категорії учнів.

Звісно, список не вичерпний – професійни стандарт учителя⁴² дає більш розгорнуту інформацію.

Теорії, які можуть бути покладені в основу організації підвищення кваліфікації команди

1. Таксономія Блума

Одна з теорій постановки навчальних цілей, згідно з якою існує 6 цілей навчання, які залежать від ієрархії розумових процесів і послідовно змінюють одна одну: запам'ятовування, розуміння, застосування, аналіз, синтез та оцінка (ми радимо використовувати цю теорію для створення системи підвищення кваліфікації вчителів — це допоможе не лише накопичувати знання, а й вчитися їх переводити в навички та компетенції, детальніше про таксономію Блума можна дізнатися у [статті](#)).



2. Цикл Колба

Це теорія навчання дорослих, яка поділяє процес на 4 етапи, цикл з яких постійно повторюється:

1. накопичення практичного досвіду,
2. аналіз цього досвіду,
3. вивчення теоретичних основ,
4. практичне використання цього досвіду, враховуючи попередній аналіз та знання теорії (кожен має свій стиль навчання, і цей цикл може починатися з накопичення теорії – важливо, щоб члени вашої команди розуміли, як навчаються вони, і вибудовували відповідно до цього свій освітній процес).

Детальніше про цикл Колба – у [статті](#).



3. Портфель компетенцій

Цю теорію наведено у наступних модулях.

4. Менторство

Важливий елемент в освіті дорослих. Ментор – це людина з досвідом у певній сфері, готова допомогти іншій розвиватися в цій сфері.

Іноді під менторством помилково розуміють тільки передачу досвіду, але це значно ширше поняття. Важливо розуміти, що менті (людина, з якою працює ментор) не зможе повторити його шлях, бо вона інша, має свої сильні та слабкі сторони.

Завданням ментора є допомогти менті пройти шлях розвитку своїм особливим способом. Чим може допомогти ментор? Питаннями, які будуть спонукати до роздумів і визначення свого шляху; власним досвідом, який допоможе більш ґрунтовно зрозуміти сферу, вберегти від втрат; зворотним зв'язком; спільною рефлексією; контактами та зв'язками; рекомендаціями літератури та матеріалів; підтримкою. Радимо пройти [тест “Який ти ментор / Яка ти менторка?”](#) – це дасть краще розуміння зон розвитку в цій ролі.



5. Навчання в дії

Важливо розуміти, що кожна людина навчається не тільки тоді, коли це організований формат, такий як тренінг, курси, лекція тощо, а кожного дня. Особливо це стосується м'яких навичок.

Наприклад, сьогодні керівник провів нараду зі своєю командою: щось вдалося, але були моменти, які можна/треба вдосконалити — для цього важливо проаналізувати зустріч і наступного разу провести її по-іншому на основі цього аналізу.

Це і є навчання в дії: фахівець постійно рефлексує свій досвід і вдосконалює практики. У процесі можуть виникати якісь виклики, коли він не знає, як діяти, і тут уже на допомогу приходять зовнішні форми навчання.

Можливості для підвищення кваліфікації вчителів

1. Зовнішні.

Це ті можливості, якими користується педагог за межами школи. Це важлива частина підвищення кваліфікації вчителів, яка дає можливість розширити горизонти, дізнатися щось нове, обмінятися досвідом, презентувати свої напрацювання тощо. Це, зокрема:

- тренінги та курси від різних надавачів послуг (ІППО, ВНЗ, громадських організацій, міжнародних фондів, бізнесу, колег-педагогів з інших навчальних закладів і регіонів тощо). Центри професійного розвитку, які зараз формуються у містах і громадах, зможуть допомогти в пошуку курсів, потрібних саме вашій команді. Також незабаром запустять онлайн-платформу, яка допомагатиме шукати навчальні програми та тренінги;
- онлайн-курси на платформах (EdEra; Prometheus, ВУМ, Coursera, Edx, EdWay);
- участь у конференціях, форумах;
- членство у різноманітних сталих спільнотах;
- менторство (часто ми розглядаємо це як внутрішній інструмент, але ваш вчитель або ви як керівник закладу можете знайти і зовнішнього ментора, який допоможе напрацювати навичку, якої немає у вашій команді).

2. Внутрішні:

— **внутрішня система обміну досвідом.** У кожній школі є методичні об'єднання, всередині яких відбувається обмін досвідом, а чи є обмін досвідом між ними, між старшою та молодшою школами? Важливо забезпечити розмаїття форматів і міждисциплінарну комунікацію;

— **системний зворотний зв'язок на роботу кожного вчителя.** Раніше часто використовували відкриті уроки, і зараз подекуди цей формат ще є. Але ні для кого не секрет, який це стрес для вчителя та учнів. Ми пропонуємо формат buddy: вчителі об'єднуються в пари і системно працюють одне з одним. Наприклад, ходять на уроки одне до одного, спостерігають за процесом у класі (чи включені діти, який формат краще зайшов тощо) і потім спільно рефлексують і працюють над тим, як поліпшити урок, дають зворотний зв'язок одне одному;

— **менторство** – це і підтримка молодих спеціалістів, і розвиток вже досвідчених, наприклад, для того, щоб вони стали керівниками методичного відділу або спробували реалізувати проєкт;

— **психологічна підтримка.** Ми вважаємо, що це важливий елемент розвитку кожної людини, і особливо це актуально для професій, пов'язаних із комунікацією з великою кількістю людей. Важливо, щоб у закладі освіти були регулярні зустрічі педагогів, де вони можуть обговорити свої почуття, емоції, отримати підтримку. Не менш важливим є доступ до індивідуальної роботи з психологом. Розуміння своїх емоцій, їх вияв забезпечує якісну та здорову комунікацію між вчителем і учнями та всередині команди.

Інструменти для розвитку команди

1. Опитувальник залученості команди Геллапа (Gallup Q12).

Це опитувальник, який дозволяє виміряти включеність команди у процеси організації (він містить 12 закритих питань, які ви можете поставити у Google-формі, і система автоматично порахує статистику відповідей, а їх аналіз ви можете використовувати під час розробки стратегії роботи з командою).

2. Зустрічі сам на сам.

Вони можуть мати різні цілі:

- отримати зворотний зв'язок від вчителів про роботу в школі;
- допомогти визначити цілі розвитку вчителя;
- надати зворотний зв'язок на роботу вчителя;
- підтримати, допомогти побачити сильні сторони та зони розвитку.

Щоб ці зустрічі справді працювали на користь вчителя та всієї школи, вони мають бути регулярними. Періодичність може бути будь-якою, залежно від розміру вашого колективу та кількості часу. Наприклад, якщо у вашій команді 20-30 людей, то бажано проводити зустрічі раз на 2-3 місяці, якщо більше – раз на 3-6 місяців.нді).

Основні принципи, які мають розділяти учасники зустрічей сам на сам:

- усі люди мають здатність до розвитку;
- люди здатні змінюватися тільки тоді, коли хочуть цього і готові до цього;
- наші переконання належать до потенціалу та безпосередньо пов'язані з нашою успішністю;
- те, як ми визначаємо успіх, має прямий вплив на наші досягнення;
- ми обмежуємо свій потенціал рамками переконань (наприклад, коли вважаємо, що певні речі неможливі через зовнішні або ситуаційні бар'єри);
- люди вчаться тільки тоді, коли по-справжньому залучені у процес;
- ми можемо вчитися за допомогою всього, що ми робимо, однак навчання відбувається тільки тоді, коли ми мислимо і будуємо плани на майбутнє;
- для того, щоб допомагати іншим, ми повинні безперервно прогресувати самі.

Для того, аби зустрічі сприяли розвитку, учитель має відчутти безпеку та довіру. Для цього керівнику потрібно скористатись наступними порадами:

1. **Будьте уважні.** Налагоджуйте зв'язок через цілковиту зосередженість на розмові. Утримуйте зоровий контакт і відкриту позицію (не зіщулюйтеся, не схрещуйте ноги, не ховайтесь за столом). Щиро показуйте ваше зацікавлення. Дайте час і можливість іншій людині подумати та висловитися. Уникайте відволікань.
2. **Звертайте увагу на невербальні сигнали.** Фіксуйте мову тіла співрозмовника. Чи відповідає тон і вираз обличчя висловленій думці? Якщо ні, прокоментуйте те, що помітили, і попросіть вчителя розповісти про це докладніше.
3. **Підтримуйте почуте.** виявляйте розуміння: «Я тебе розумію». Або: «Я слухаю. Продовжуйте, будь ласка». Це означатиме, що ви уважно слухаєте, але не обов'язково погоджуєтесь. Водночас важливо справді слухати.
4. **Відрефлексуйте побачене і почуте.** Віддзеркалюйте емоції іншої людини, не погоджуйтесь і не заперечуйте: «Здається, ти схвильований через...». Це заохотить співрозмовника проявити почуття і поглибити самоаналіз.
5. **Перефразуйте почуте.** Час від часу змінюйте формулювання основних ідей, щоб перевіряти власне розуміння ключових питань: «Якщо я правильно розумію, ти стверджуєш, що... Я вловив суть? Якщо ні, поясни, будь ласка, ще раз».
6. **Підсумуйте.** Коротко підсумуйте точку зору працівника. Так ви покажете, що слухали, і перевірите розуміння: «Виглядає на те, що ти найбільше занепокоєний через...». Або: «Здається, це твої основні думки з приводу... Це так?».

Під час зустрічей сам на сам важливо:

- більше слухати, ніж говорити;
- не пропонувати рішення ще до того, як співрозмовнику випаде шанс це зробити;
- не перебивати;
- не думати про те, що збираєтеся сказати співрозмовнику, замість того, щоб зосередитись на його словах;
- не говорити, що би ви зробили інакше у цій ситуації.

У таблиці нижче наведена різниця між директивним спілкуванням і спілкуванням під час зустрічі сам на сам.

Підхід	Застосування	Приклад
Директивний (навчання)	Проводити інструктаж, надавати відповіді	Працівниця стежить за вами на завданні чи проєкті, наприклад, на зустрічі з батьками учнів. Так вона зможе вчитися у вас. Це ефективно, коли ви показуєте новій вчительці, як відбувається комунікація з батьками у вашому закладі.
Лояльний (зустріч сам на сам)	Заохочувати до самостійності, бути джерелом інформації	Надання можливості вчитися в дії, навіть якщо є ризик помилок. Наприклад, надання рекомендацій, у кого з вчителів можна перебрати необхідний досвід — так вчитель буде не лише наслідувати вас.

3. Психологічні ігри та вправи.

Вони є ефективним інструментом для напрацювання навичок співпраці, креативності, побудови довіри тощо.

Радимо їх проводити під час педагогічних рад, тимблдінгів тощо.

Важливо чітко розуміти, навіщо ви застосовуєте ту чи іншу гру, якими є очікувані результати.

Зазвичай гра має наступні етапи:

ознайомчий, де пояснюються умови, розподіляються ролі;

основний – власне гра;

рефлексія, де ви аналізуєте процес, який був під час гри. Важливо на останньому етапі залучити фасилітатора, який координуватиме процес.

Радимо скористатися іграми, які є у книжці Клауса Фопеля “Створення команди”⁴³.

4. Модель GROW

Це один з інструментів коучингу, який дозволяє проаналізувати цілі розвитку лідера та членів команди.

Модель передбачає 5 кроків, кожен з яких має свої цілі та низку питань, що допомагають її досягти. Однією з важливих функцій цього інструменту є розуміння особистих цілей, погляд на них з різних сторін. Під час застосування моделі в роботі з командою важливо фокусуватися саме на задаванні запитань, а не на наданні готових відповідей.

1-й крок.

Мета

Мета – це кінцева точка, до якої прагне вчитель.

Найважливіше під час визначення мети – умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнута.

Питання на цьому етапі:

Чого ви прагнете в роботі у школі / за цим проектом?

Який результат буде найкращим?

Як ви зрозумієте, що це саме той результат, до якого ви прямували?

За якими критеріями будете оцінювати успішність досягнення результату?

Що важливо для вас у досягненні цієї цілі?

Як досягнення цілі вплине на всі сфери вашого життя?

Що відбудеться, коли ви досягнете цілі?

Що скаже вам оточення?

Що з того, чого зараз не маєте, ви отримаєте?

Як зміниться ваш стан, коли ви реалізуєте мету?

Як зміниться навчальний досвід учнів, коли ви реалізуєте мету?

2-й крок. Реальність

Визначення умов, у яких учитель перебуває зараз, та як далеко він від своєї мети.

Питання на цьому етапі:

Що зараз відбувається?

Що вас найбільше хвилює?

Якщо 10 – це ідеальна ситуація, на якому балі ви зараз знаходитесь? А на якому хотіли б знаходитися?

Що ви відчуваєте стосовно цього?

Як те, що зараз відбувається у школі, впливає на інші сфери вашого життя?

Хто ще включений у ситуацію?

Що ви вже зробили та робите для вирішення цього питання?

Які ресурси є?

Які фактори вплинули на ваше рішення?

Яких навичок вам бракує для досягнення мети?

3-й крок. Перешкоди

Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі.

Питання на цьому етапі:

Що заважає реалізації вашої мети? А що ще? А ще?

4-й крок. Варіанти

Після визначення перешкод вчитель має визначити варіанти їх усунення чи обхідні шляхи, що дозволять наблизитися до цілі.

Питання на цьому етапі:

Що можна зробити для зміни ситуації?

Які є варіанти?

А які є альтернативи? А ще? Ще? Ще?

А якщо б щось могло бути варіантом, що б це було?

А якщо б у вас були всі ресурси для вирішення питання, що б ви зробили?

Хто міг би допомогти вам у вирішенні питання?

Де б ви могли знайти інформацію?

А що б ви порадили іншій людині на вашому місці?

Які з вибраних варіантів вам найбільше подобаються?

5-й крок. План дій

Після визначення варіантів вчитель за вашої допомоги складає чіткий план дій із конкретними завданнями.

Питання на цьому етапі:

А що ви будете робити?

Як ви це будете робити?

Яким буде ваш перший крок?

Коли ви його зробите?

Чи є щось, що необхідно врахувати перед тим, як приступити до дій?

Чи досягнете ви таким чином ваших цілей?

Яка підтримка вам потрібна?

Які можливі перепони попереду?

Як ви оціните від 1 до 10 впевненість у тому, що ви це зробите?

Алгоритм впровадження кадрової автономії

1. Законодавче рішення про закріплення права кадрової автономії за закладами освіти.
2. Прийняття розпорядчого рішення органу, який здійснював кадрову політику про передачу даного права закладу освіти.
3. Передача трудових книжок та особових справ педагогічних працівників до закладів освіти.
4. Внесення засновником змін до установчих документів закладів освіти (статутів), що стосується їх кадрової автономії.
5. Внесення змін до Посадових інструкцій керівників закладів освіти в частині, що стосується їх права на здійснення кадрової політики.
6. Розроблення закладами та їх працівниками процедур здійснення самостійної кадрової політики.
7. Реалізація права закладів освіти на кадрову автономію.

2.3. Навчальні матеріали до модуля «Академічна автономія»

Академічна автономія: поняття і принципи

Стаття 6 Закону України «Про освіту» визначає засади та принципи освітньої діяльності, де чільне місце відведено академічній автономії закладів освіти, академічній свободі, свободі у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми та академічній доброчесності.

Ключові академічні цінності:

- академічна свобода;
- академічна автономія;
- соціальна відповідальність;
- академічна доброчесність.

Академічна свобода – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, яку здійснюють на принципах свободи слова, думки й творчості, поширення знань та інформації, вільного оприлюднення й використання результатів наукових досліджень з урахуванням обмежень, установлених законом.

Згідно зі статтею 54 Закону України «Про освіту», педагоги мають право на:

- академічну свободу, включно зі свободою викладання, свободою від втручання в педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, вільним вибором форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі;
- педагогічну ініціативу;
- розроблення та впровадження авторських навчальних програм, проєктів, освітніх методик і технологій, методів і засобів (насамперед методик компетентнісного навчання);
- підвищення кваліфікації, перепідготовку;
- вільний вибір освітніх програм, форм навчання, закладів освіти, установ і організацій, інших суб'єктів освітньої діяльності, що здійснюють підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних працівників.



Академічна автономія закладу освіти:

- право суб'єкта освітньої діяльності на формування цінностей і компетентностей для успішної самореалізації учасників освітнього процесу; забезпечення унікальності закладу в наданні освітніх послуг, ухваленні рішень з питань, що регламентуються в порядку, визначеному законами;
- нова академічна культура, сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися педагоги під час провадження педагогічної, навчальної, інноваційної діяльності, щоб забезпечити довіру до результатів навчання або наукових (творчих) досягнень з урахуванням академічної доброчесності;
- забезпечує самостійність і незалежність учасників освітнього процесу, відкриває шлях до оптимізації управлінського та освітнього процесів і створює сприятливі умови для державно-громадського партнерства.

У межах академічної автономії школи мають змогу самостійно визначати:

- режим своєї роботи та структуру навчального року (за чвертями, півріччями, семестрами);
- тривалість навчального тижня, дня, занять, відпочинку між ними, інші форми організації освітнього процесу в межах часу, передбаченого освітньою програмою;
- інші (крім уроку) форми організації освітнього процесу.

Принципи академічної автономії

Демократичне управління.

Цей принцип передбачає, що керівництво школи радиться з підлеглими про ухвалення управлінських рішень, делегує повноваження і довіряє їх виконання, заохочує ініціативу, спонукає працівників до розвитку, надає підтримку та зворотний зв'язок.

Якісна освіта.

Цей принцип передбачає створення мотивувального освітнього середовища, використання освітніх технологій у сприятливій для творчої роботи атмосфері

Академічна культура.

Це обов'язковий компонент корпоративної культури, що базується на педагогічних цінностях, без якого не може існувати конкурентоспроможний заклад освіти.

Академічна культура може ґрунтуватися на таких принципах:

- систематичність та сумлінність виконання домашніх завдань і проєктів;
- списування як неприйнятна практика (система, де відсутня практика колективної підготовки шпаргалок, бо кожна вправа потребує індивідуального підходу, завдання не повторюються з року в рік та вимагають застосувати знання до конкретних практичних ситуацій);
- чітка орієнтація на формування навичок успішного/-ї випускника/-ці (надають такі завдання, які можна застосувати на практиці, формуючи усвідомлення користі від одержуваного знання).

Доброчесність.

Цей принцип реалізується, коли в закладі освіти розроблено набір механізмів із перевірки академічних робіт учнів на наявність академічного плагіату, а адміністрація підтримує принципи академічної доброчесності.

Повага до інших.

Співпраця з учителями, партнерство на уроці, спільний процес пізнання й відкриттів, постійне створення ситуації успіху – ось складники самореалізації учнів у освітньому середовищі. Для цього вектор діяльності закладу змінюється на виховання готовності всіх учнів розв'язувати власні завдання, визначати своє місце в житті, успішно розвиватися та реалізовувати свої нахили й інтереси. Це можна помітити й у документах школи, якщо вони відображають принципи демократії й поваги до прав людини.

Справедливість.

Принцип реалізовано, коли всім учасникам освітнього процесу предметно зрозуміло, що рівність можливостей для них не означає рівність кінцевого результату (зокрема, результатів навчання). Адже справедливість говорить про життєву потребу індивідуально, проте неупереджено, підходити до оцінювання досягнень та вчинків інших людей.

Свобода слова, думки та творчості.

Цей принцип передбачає свободу викладання, тобто право кожного викладача чи викладачки додавати у зміст навчальних дисциплін матеріал, не визначений офіційними програмами.

Самовдосконалення та вдосконалення освітньої системи.

Цей принцип передбачає два види заходів, які мають здійснити команди закладів освіти: комплексне самооцінювання та планування для вдосконалення. До шкільних команд мають належати представники всіх зацікавлених сторін: адміністрації, учнів, персоналу школи, вчителів, батьків, громад.

Щоб втілити цей принцип:

- визначають сильні та слабкі сторони шкільної політики;
- розробляють план дій для покращення ситуації;
- залучають вчителів, батьків, учнів та громаду до вдосконалення закладу освіти.

Втім, незважаючи на пряму дію норм освітнього законодавства про академічну автономію, впровадити її в повному обсязі готові далеко не всі заклади. Це можливо лиш дотримуючись певних умов, однією з яких є – лідерство керівника закладу, чий особистий приклад готовності до змін стає запорукою успіху всієї школи.

Команда педагогів – це механізм впровадження та реалізації академічної автономії. Втім лише інституційно спроможний колектив здатний до якісних змін освітнього процесу на засадах академічної автономії.

Формування інституційної спроможності закладів освіти охоплює низку надважливих етапів:

- формування «критичної маси» однодумців у педагогічних колективах,
- організація навчання,
- створення умов для реалізації завдань освітнього процесу.

Керівники-лідери своєю чергою залучають до впровадження академічної автономії всіх стейкхолдерів освітнього процесу.

Ці трансформації можливі лише за умов прозорості та демократичності процесів, які відбуваються в закладах освіти та навколо них.

Складники академічної автономії

Формування освітніх програм

Школи можуть самостійно розробляти та втілювати свої освітні програми, або ж використовувати типові.

Освітня програма – це траєкторія закладу освіти, яка визначає його унікальний шлях розвитку для досягнення результатів як у короткостроковій, так і в середньостроковій і довгостроковій перспективах. Її розробляє школа, схвалює педагогічна рада та затверджує керівництво.

Освітню програму можна розробляти на основі типових освітніх програм, але не обов'язково. Власна (не типова) освітня програма дає школі реалізувати свою автономію: зафіксувати спільно вироблені цінності закладу, запропонувати власне бачення навчального плану та розподілу навчальних годин.

Заклад може на власний розсуд розробити одну наскрізну для всіх рівнів освіти програму, або ж окрему – для кожного рівня. Водночас на кожному рівні та навіть для кожного класу вона може мати власну специфіку.

У своїй програмі (на противагу типовій) школа надає більш докладний перелік форм, які застосовують учителі, щоб підкреслити особливості закладу освіти. Наприклад, можна відобразити проєктну діяльність як форму роботи, заняття у STEM-лабораторії, інтегровані уроки, інтерактивні заняття у формі ділових ігор, заняття-практикуми, дослідно-експериментальні заняття.

Додатково можна надати перелік педагогічних технологій, методів, які застосовують учителі, зокрема авторських технологій. Про застосування дистанційного та змішаного навчання варто також зазначити в освітній програмі.

Вибір навчальних програм, підручників, посібників

Педагоги можуть надавати учням покликання на доступну для них наукову, навчальну та методичну літературу, а ще на електронні ресурси та інші джерела інформації. Головне - не порушувати авторські права.

Створення авторських навчальних програм, підручників, посібників

Окрім вільного вибору, нова нормативно-правова база дає можливість педагогам, авторським колективам і закладам освіти створювати власні навчальні програми, підручники та посібники. Це спонукає до творчого пошуку оптимальних моделей досягнення результату, визначеного освітньою програмою закладу освіти та індивідуальними освітніми траєкторіями учнів.

Вибір методів і форм освітнього процесу

Саме форми і методи освітнього процесу слугують основою професійного становлення колективу й інтегрують діяльність закладу у всеукраїнський та світовий освітні процеси. Школа може визначати форми організації навчання. Наприклад, класно-урочну, індивідуальну, групову, белл-ланкастерську (коли учні проводять заняття під керівництвом педагогів) чи дальтон-план, за якого учні обирають предмети для опанування та самостійно розподіляють свій робочий час.

Проектна та наукова діяльність

Ефективне функціонування сучасного закладу освіти в умовах наданої йому автономії неможливе без інноваційної та проектної діяльності. Тому так важливо вивчити можливості дистанційної освіти, комбінованої освіти, кооперативного навчання, мікронавчання, STEM-освіти тощо.

Підвищення кваліфікації

Для професійного розвитку педагогів не обійтися без підвищень кваліфікації та стажувань. Постанова Кабміну No 800 значно розширила академічну свободу закладів освіти та їх працівників у виборі форм, методів, часу, тематики й постачальників послуг із підвищення кваліфікації.

Школа може реалізувати підвищення кваліфікації педагогів, враховуючи свою спеціалізацію. Так, заклад освіти з поглибленим вивченням іноземних мов може для цієї цілі використовувати стажування за кордоном, залучення волонтерів, впровадження інтеграційних форм роботи, співпрацю з науковими установами та вишами, організувати літні мовні школи, обмін учнями та педагогами між країнами, мови яких вивчає. Натомість фізико-математичні та природничі заклади освіти можуть більше уваги приділяти проектній діяльності, STEM-технологіям, творчим майстерням та платформам.



Переваги академічної автономії

1. Свобода, надана в рамках реалізації академічної автономії, дає можливість реалізувати моделі авторських програм, авторських шкіл, врахувати особливості територіального, географічного розташування закладу, його орієнтацію на подальші професійний вибір та професійне становлення здобувачів освіти.
2. Освітня програма є основою для подальшої розробки, складання та затвердження річного навчального плану закладу, який конкретизує організацію освітнього процесу на кожному рівні здобуття освіти та у кожному класі зокрема.
3. На підставі навчального плану керівник закладу освіти має формувати кадровий склад педагогів, розподіляє години тижневого навантаження, що є підставою для проведення тарифікації.
4. Сьогодення вимагає від сучасної школи та сучасного педагога креативності, багатогранності, неординарності у щоденній діяльності задля досягнення мети. Тому використання лише традиційних форм і методів в освітньому процесі, як правило, не приносить бажаних результатів. Лише творчий пошук, використання індивідуальних особливостей як педагогів, так і здобувачів освіти, здатні сприяти досягненню результатів.
5. Академічна свобода, визначена і надана освітнім законодавством, сприяє розвитку такої креативності, неординарності, багатогранності та ініціативності.
6. Академічна автономія визначає особливість і унікальність закладу освіти у наданні освітніх послуг.

Ризики академічної автономії

1. На жаль практика показує, що заклади освіти не в повній мірі та вкрай неохоче користуються реалізацією компоненту академічної автономії у створенні авторських освітніх програм та авторських шкіл. Причиною цього можуть бути:
 - неготовність керівника та педагогічного колективу до формування дієвої освітньої програми (інституційна неспроможність);
 - переважання інтересів педагогів, як одних із учасників освітнього процесу, над інтересами здобувачів освіти, як іншою стороною учасників освітнього процесу;
 - нерозуміння засновників закладів освіти процесу та необхідності формування дієвої освітньої програми і відповідно їх втручання та намагання обмежити це право закладу освіти, мотивуючи обмеженням фінансового ресурсу.

2. Не менш важливим компонентом академічної автономії закладу освіти є право та можливість вільного вибору навчальних програм, підручників та навчальних посібників. Але є чимало прикладів та випадків формального використання такої можливості, що призводить до вимушеного використання педагогічними працівниками тих програм і того навчального контенту, які або сформувався у попередні періоди діяльності закладу, або формуються під впливом певних факторів та чинників (чи то органів управління освітою, чи методичних служб, чи то від банального небажання самих закладів освіти та їх педагогів здійснювати їх аналіз та вибір із переліку, який пропонується).
3. Процес створення авторських навчальних програм, підручників та посібників є кропіткою працею, який крім бажань потребує ґрунтовних знань, навиків та колосального досвіду. Тому не кожен заклад освіти в змозі виконати це завдання.
4. Впровадження закладом академічної автономії можливе за дотримання певних умов. Першою умовою, як і в інших реформаторських процесах є лідерство керівника закладу. Усі освітні заклади мають керівників, але не всі керівники цих закладів є лідерами. Саме лідерство, особистий приклад готовності до змін є запорукою цих змін та запорукою успіху. Лише керівник-лідер може сформувавши мотивації до змін в усього колективу.

Обмеження академічної автономії⁴⁴:

- законодавчі обмеження (обмеження та протипаги вписані в освітніх, трудових та інших законодавчих актах);
- залучення до прийняття управлінських рішень колегіальних органів (педагогічних рад);
- необхідність узгодження рішень про впровадження актів академічної свободи центральних органів виконавчої влади у сфері освіти (Державна служба якості освіти);
- необхідність врахування психофізіологічних особливостей здобувачів освіти.

Вибудова та вимірювання професійного розвитку вчителів всередині школи

Одна з найважливіших компетентностей у Новій українській школі – це навчання впродовж життя. І мова тут не лише про учнів. Важливо, щоб і вчителі своїм прикладом показували: навчання – природна потреба людини.

Усі питання щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників прописані в постанові Кабінету Міністрів України № 800 від 21.08.2019 р. (див. qr-код). Зокрема, зазначено, що учителі можуть проходити навчання на курсах підвищення кваліфікації, брати участь у конференціях і вебінарах. Після навчання вони надають адмін



Важливі моменти:

- якщо підвищення кваліфікації відбулося не в ліцензованому закладі чи відповідному ВНЗ – документ має затвердити педагогічна рада. Для цього треба надати сертифікат із номером, за яким можна відстежити дійсність сертифіката на сайті установи, яка його надала. На цьому ж сайті повинна бути програма підвищення кваліфікації;
- у закладі освіти варто вибудувати власну систему підвищення кваліфікації, актуальну для конкретної команди. Така система має містити індивідуальну траєкторію розвитку для вчителів. Щоб її вибудувати, слід проаналізувати Портфель компетенцій команди;
- навчання вчителів має синхронізуватися зі стратегією розвитку закладу. Так само й індивідуальна траєкторія розвитку повинна підтримувати стратегічні цілі школи, але суперечити їм;
- наприкінці календарного року всі вчителі заповнюють перспективний план підвищення кваліфікації на наступний рік. Ці плани слід розмістити на офіційному сайті школи.

Що можуть зробити директори, аби члени їхніх команд відчували саме потребу в навчанні, а не складали план для галочки чи заради годин?

1. **Подавати власний приклад.** Навчатися самим та збирати коло однодумців, які шукатимуть цікаві події, ділитимуться досвідом, надаватимуть зворотний зв'язок.
2. **Мотивувати вчителів.** Фінансова можливість є не завжди, але фінанси – не єдине заохочення. Можуть бути такі варіанти:
 - створення дошки, на якій педагогам пропонується записувати всі кроки підвищення кваліфікації: відвідані чи проведені заходи, тренінги, вебінари, прочитані фахові книги, переглянуті фільми, пов'язані з питаннями освіти. З одного боку, це буде звіт кожного вчителя, а з іншого – рекомендації для інших педагогів. Такі таблиці можна зробити за допомогою віртуальних дошок Padlet, Jamboard, Miro чи в сервісі Trello або просто візуалізувати у просторі вчительської;

- отримання учителями за кожен сертифікат приємностей: додаткові дні відпочинку під час канікул та відпустки;
- участь у регіональних програмах мотивації вчителів;
- подання кандидатур активних учителів для отримання подяк різних рівнів;
- написання постів, створення відеороликів про вчителів для сторінок школи у соціальних мережах та інше.

3. Пропонувати вчителям рефлексувати

Наприклад, обговорювати такі питання:

- А що конкретно це навчання дало мені як вчителю)?
- Де я можу застосувати здобуті знання та вміння?
- Чи змінився мій стиль роботи?

4. Створювати умови у школі

Запрошувати тренерів, реєструвати команду школи для участі в різноманітних челенджах, марафонах чи проєктах.

5. Організовувати обмін досвідом

Можна запропонувати проводити у школі регулярні сходи, на яких вчителі ділитимуться досвідом та підтримувати мотивацію до того, щоб кожен зміг проявити себе, запропонувати тему, провести зустріч.

6. Підтримувати наставництво

Учителі можуть регулярно відвідувати уроки одне одного, а потім об'єднуватися в пари та надавати зворотний зв'язок.

Академічна доброчесність

Академічна доброчесність — це базовий принцип взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, який містить низку моральних аспектів.

У статті 42 Закону України «Про освіту» академічну доброчесність визначено як сукупність етичних принципів та законодавчих правил. Ними мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання й викладання, аби забезпечити довіру до результатів навчання та творчих досягнень.

І мова не лише про плагіат (тобто про присвоєння чужих ідей і текстів). Сюди ж належить списування, хабарництво, свідоме заниження або завищення оцінок, фабрикація та фальсифікація даних.

Ухвалений у 2020 році закон «Про повну загальну середню освіту» передбачає, що всі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися академічної доброчесності.

Він додає до списку можливих видів недоброчесності у школах такі:

- надання допомоги учням під час підсумкового оцінювання, ДПА, ЗНО, непередбаченої умовами або процедурами їх проходження;
- використання учнями під час контрольних заходів непередбачених допоміжних матеріалів або технічних засобів;
- проходження процедури оцінювання результатів навчання замість інших людей;
- необ'єктивне оцінювання компетентностей педагогів під час атестації чи сертифікації.

Дотримання академічної доброчесності для педагогів передбачає:

- покликання на джерела інформації;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання правдивої інформації про методики й результати досліджень, джерела
- використаної інформації та власну педагогічну (науково-педагогічну, творчу) діяльність;
- контроль за дотриманням академічної доброчесності здобувачами освіти;
- об'єктивне оцінювання результатів навчання.



Питанню дотримання академічної доброчесності приділяють суттєву увагу в методичних рекомендаціях МОН. Також про те, як забезпечити академічну доброчесність у закладах загальної середньої освіти, можна прочитати в «Абетці для директора» (див. QR-код).

Процедура інституційного аудиту передбачає оцінювання освітніх і управлінських процесів школи та внутрішньої системи забезпечення якості освіти, яка своєю чергою охоплює механізми забезпечення академічної доброчесності.

Для цього кожен заклад має розробити положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, що містить:

- механізми забезпечення академічної доброчесності;
- порядок виявлення та встановлення фактів порушення академічної доброчесності;
- види академічної відповідальності педагогічних працівників та учнів за конкретні порушення академічної доброчесності.

Основні заходи для формування академічної доброчесності:

- просвітницька робота, практичні заняття;
- підбір доступних методів пошуку інформації, коректних покликань на джерела;
- розроблення та використання чітких критеріїв оцінювання навчальних досягнень;
- формування партнерських стосунків з батьками учнів у всьому, що стосується академічної доброчесності.



Що робити закладу освіти, щоби розвинути систему академічної доброчесності в школі? Як працювати з учнями, аби вони були доброчесними?

Передусім потрібно чітко формулювати вимоги та інструкції до учнівських робіт, пояснювати різницю між правильним та неправильним.

Далі – ідентифікувати проблеми. Якщо є учні чи класи, які не дотримуються принципів академічної доброчесності, треба говорити і з дітьми, і з класними керівниками.

Залучати всіх зацікавлених. Це може бути учнівське самоврядування чи батьки, які хочуть стати на захист академічної доброчесності. Це можуть бути всі педагоги, які підтримують ці ідеї.

Чи потрібно розробляти положення про академічну доброчесність? Якщо так, то які ключові тези прописати?

Таке положення справді варто розробити та затвердити його в закладі педагогічною радою. Для цього зверніться до законів «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту».

Слід чітко прописати:

- яка саме поведінка учасників освітнього процесу є порушенням академічної доброчесності;
- які будуть наслідки кожного з цих порушень;
- які механізми виявлення порушень;
- який порядок дій у випадку виявлення порушення;
- як подати апеляцію у випадку незгоди з висновком про порушення.

Іноколи роблять окремі положення для вчителів і учнів, але можна робити спільне. Коли положення затверджено, керівник має повідомити всім, які дії, згідно з ним, вважаються недоброчесними і які будуть санкції за них.

Утім, самого положення недостатньо. Академічна доброчесність – це цінність, яку мало лише прописати в документах. Від того вона не стане цінністю для учнів, учителів і батьків. Це культура, яку потрібно постійно формувати та підтримувати.

На чому ще можуть зосередитися директори, щоб у школі панувала освіта на добродесних засадах?

На створенні умов для розвитку добродесності. Так, це найскладніше. Тому що атмосферу, розуміння, принцип взаємин змінити найважче.

Адже йдеться про масове списування, яке толерують вчителі, реферати, які школярі завантажують з інтернету, не даючи покликання на джерела, масове використання ГДЗ, недобродесність під час підготовки робіт у МАН і на шкільних олімпіадах, репетиторство замість нормального пояснення матеріалу на уроках.

Розвиток культури академічної добродесності – це складний процес, але він вартий зусиль, бо зміцнює нашу довіру одне до одного.

Якщо вчителі транслюватимуть, що недобродесність нікому не приносить користі, та засновуватимуть роботу з учнями на взаємній повазі, тоді всі зможуть поділяти спільні академічні цінності. А оскільки єдина людина, яку ми дійсно можемо змінити – це ми самі, то починаймо з себе.

Оцінювання здобувачів освіти

Ціннісні орієнтири НУШ, нові державні стандарти освіти вимагають нових підходів не лише до організації освітнього процесу, але й до оцінювання навчальних досягнень учнів.

Згідно із Законом “Про освіту” освітні заклади отримали автономію у виборі системи оцінювання (можна запровадити навіть абсолютно нову – авторську). Ініціатива вчителів щодо оцінювання має бути затверджена на засіданні педагогічної ради, при цьому в прикінцевих положеннях документа сказано, що власна система оцінювання не має заперечувати ідеям НУШ, що передбачають партнерську взаємодію, активність учнів тощо. Ключовим повинне бути оцінювання, яке розкриває можливості учня і перспективи для його подальшого розвитку. Також оцінювання не повинно призводити до розподілу учнів на групи за рівнем індивідуальних можливостей – це категорично заперечується.

Державний стандарт початкової освіти, методичні рекомендації Міністерства освіти й науки України щодо оцінювання в початкових класах НУШ, Закон України “Про повну загальну середню освіту” визначають формувальне оцінювання серед основних різновидів оцінювання.

Формувальне оцінювання – це оцінювання під час навчання і “для навчання” (англ. – “assessment for learning”). “Формувальне” (англ. – “formative”) – тому що, на відміну від підсумкового, має на меті формування (або форматування) навчального процесу з урахуванням навчальних потреб кожного учня задля більш ефективного формування необхідних знань, умінь та ставлень.

Формувальне оцінювання здійснюється через:

- спостереження вчителя за навчальною та іншою діяльністю учнів;
- аналіз портфоліо учнівських робіт, попередніх навчальних досягнень учнів, результатів їхніх діагностичних робіт;
- самооцінювання та взаємооцінювання результатів діяльності учнів;
- оцінювання особистісного розвитку та соціалізації учнів їхніми батьками;
- прийоми зворотного зв'язку щодо сприйняття та розуміння учнями навчального матеріалу.

Додатковий чинник тиску на систему оцінювання – складання відкритих рейтингів класів або шкіл на підставі обмежених даних підсумкового оцінювання, як-то середній бал чи результати зовнішнього незалежного оцінювання.

Освітній заклад може використовувати інші рейтингові системи оцінювання досягнень за погодженням з місцевими органами управління освітою. Зокрема, автономна **рейтингова система оцінювання** сприяє формуванню ключових компетентностей і створює різні можливості для розвитку учнів.

Завдяки такій системі оцінювання можна забезпечити:

- сталу мотивацію до самонавчання та самооцінювання;
- поглиблену індивідуальну підготовку на кожному етапі освітнього процесу;
- об'єктивність оцінювання досягнень не лише протягом навчального року, а й за весь період навчання;
- градацію значущості балів залежно від виконаних робіт (самостійної, підсумкової, творчої тощо), враховуючи участь в олімпіадах, виставках, конкурсах, науково-дослідних і художніх проектах, діяльність в органах учнівського самоврядування, у соціальних ініціативах тощо.

Академічна автономія відкриває можливості для зміни підходів до вираження оцінки. Окрім поняття «**вербальна оцінка**», з'являється ще й «**рівнева оцінка**» (за бажанням закладу).

Академічна свобода вчителя, як складова академічної автономії закладу, дає можливість під час оцінювання :

- своєчасно надавати учням і отримувати від них зворотний зв'язок;
- звертати увагу на зусилля кожної дитини та її навчальний поступ;
- надавати учням змогу самостійно виправляти помилки, звертати їхню увагу на те, що саме потребує виправлення або поліпшення в роботі.

Оцінювання впровадження академічної автономії

Моніторинг якості освіти – це система послідовних і систематичних заходів. Їх мета – виявити та відстежити тенденції в розвитку якості освіти в країні, на окремих територіях та в закладах освіти.

Моніторинг допомагає встановити, наскільки результати діяльності закладу освіти відповідають заявленим цілям, і виявити причини відхилень від цілей.

Внутрішній моніторинг проводять на рівні закладу освіти. Власне заклад освіти його ініціює та проводить.

Починати завжди варто з формування стратегії розвитку закладу освіти та річного плану роботи, поставивши чіткі цілі. Тільки після цього доцільно проводити внутрішній моніторинг. Він допоможе контролювати, чи досягнуто цих цілей, і, відповідно, коригувати річний план роботи.

Етапи проведення внутрішнього моніторингу:

- планування та підготовка моніторингу (формулювання проблеми дослідження, визначення мети та завдань моніторингу);
- розроблення програми моніторингового дослідження;
- проведення дослідження відповідно до форм і методів, прописаних у порядку проведення моніторингу якості освіти;
- збір та оброблення результатів моніторингу;
- аналіз та інтерпретація результатів. На цьому етапі результати узагальнюють та пояснюють, визначають закономірності й формулюють висновки;
- оприлюднення результатів внутрішнього моніторингу.

Критерії, що допомагають оцінити, наскільки впроваджено автономію закладу освіти:

- кількість авторських програм, що використовують у закладі освіти;
- участь учителів та учнів у конкурсах (місцевих, регіональних, всеукраїнських чи міжнародних);
- збільшення кількості учнів;
- плинність кадрів.

Важлива умова оцінювання академічної доброчесності у внутрішньому моніторингу – **прозорість**. Для її забезпечення варто залучати до процесу аудиту Наглядову (або піклувальну) раду, або громадську організацію, до складу якої входять батьки учнів, випускники закладу освіти, представники громади.

Необхідно обговорювати з командою, як можна покращити систему освіти вашого закладу. Кожен учасник освітнього процесу має розуміти й відчувати відповідальність за те, що відбувається в закладі освіти.

Методи проведення внутрішнього моніторингу

Анкетування

Передбачає систематичне відстеження та коригування результатів навчання кожного здобувача й кожної здобувачки освіти.

Опитування варто проводити регулярно та анонімно. Його можна створити на онлайн-платформах, зокрема у Google- або Microsoft-формах.

Для об'єктивності результатів необхідно запропонувати схожі чи ті самі питання учням, їхнім батькам та вчителям.

Аналізуючи відповіді, порівнюється, скільки є збігів чи наскільки відрізняються відповіді.

Тестування

Тестування (вхідні та вихідні діагностичні роботи) допомагає відстежити індивідуальну освітню траєкторію учнів. Порівняння результатів того, що було й що стало, дасть можливість робити висновки щодо поступу учнів.

Пам'ятаємо, що моніторинг – це не контроль, тому діагностичні роботи не оцінюють, але їхні результати враховують. Зокрема, під час розроблення або внесення змін до календарно-тематичного планування вчителів та формування індивідуальної освітньої траєкторії учнів, коли вчитель допоможе учням порівняти отримані результати з попередніми роботами та визначити, що робити далі.

Зворотний зв'язок

Дуже важливо отримувати постійний зворотний зв'язок. Тому керівник може запропонувати вчителям рефлексувати наприкінці робочого дня / тижня / семестру / року. Коли педагоги розумітимуть, наскільки важливим є самоаналіз, вони зуміють ефективно залучати до цього процесу учнів.

Важливо такий самоаналіз проводити в письмовій чи електронній формі, аби мати можливість порівняти результати. Адже якщо після рефлексії педагоги не роблять висновків і не удосконалюються, вони стоятимуть на місці й не даватимуть змоги розвиватися учням.

Самооцінювання

З урахуванням прописаних в Положенні “Про внутрішню систему забезпечення якості освіти” критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників, у закладі доречно розробити чекліст самооцінювання. Зробити це найефективніше можна разом із командою, провівши для цього фасилітацію та використавши методики «Світового кафе» чи «Акваріуму».

SWOT-аналіз рекомендуємо проводити раз на рік (усі отримані дані розподілити за категоріями сильних та слабких сторін, можливостей і загроз).

Можливе проведення і **зовнішнього моніторингу**. Його проводять на рівні закладу освіти, місцевому, регіональному, загальнодержавному та міжнародному рівнях. Погляд зовні допоможе побачити проблеми та перемоги, які для вас звичні, а тому непомітні.

Упровадження академічної автономії має на меті підвищення ефективності освітнього процесу у закладі освіти. Не завжди такі заходи будуть ефективними. Тому варто говорити про орієнтовні показники ефективності впровадження академічної автономії в організацію освітнього процесу закладу освіти⁴⁵.



Чек-лист впровадження академічної автономії в закладі освіти

- Формування ефективної мережі закладів освіти.**
Чимала кількість існуючих та новоутворених адміністративно-територіальних одиниць здійснили заходи з оптимізації мережі освітніх закладів, ще більша кількість працюють над цим процесом. Хоча залишаються і такі, які не вважають за потрібне цим займатися. Здійснити автономізацію діяльності малокомплектного закладу освіти, а тим паче забезпечити реалізацію ним академічної автономії, є неможливим.
- Підбір керівників освітніх закладів, які мають бачення розвитку закладу у коротко і довгостроковій перспективі.**
Такий підбір є можливим лише на конкурсній основі, що визначив Закон України “Про освіту” та закріпив і посилив Закон України “Про повну загальну середню освіту”.
- Формування інституційної спроможності закладів освіти:**
 - формування “критичної маси” однодумців у педагогічних колективах;
 - організація навчання колективів;
 - залучення усіх стейкхолдерів освітнього процесу;
 - створення умов для реалізації завдань освітнього процесу⁴⁶.



Екологічність комунікацій керівника школи

Г. Балл зазначав, що «навколишній тиск на природне середовище та колосальні труднощі на шляху розробки та реалізації оптимальних стратегій соціальної поведінки ставлять на порядок денний питання виживання людства. Важливіші тому не розбіжності між світоглядними напрямками в розумінні світу та людини у світі, а можливості взаємозбагачуючого діалогу, який покликаний поглибити це розуміння у різних випадках і завдяки цьому підвищити його практичну значимість. Необхідна розробка - з опорою на досягнення різних філософських та наукових шкіл - оптимальних стратегій поведінки людей та людських спільнот сучасну епоху»

Основною компетенцією лідера для роботи з командою є вміння **надавати екологічний зворотний зв'язок**, адже це важлива частина розвитку як людини, так і організації.

Для отримання зворотного зв'язку щодо роботи освітнього закладу необхідно:

- робити регулярні опитування учнів і батьків,
- відстежувати результати ЗНО,
- проходити зовнішній і внутрішній аудит, моніторинг тощо.

Не менш важливим є надання зворотного зв'язку команді загалом і кожному її члену окремо. Це дає їм розуміння сильних сторін і зон розвитку, допомагає попередити конфлікти, налагодити якісні відносини.

Досить часто за зворотний зв'язок ми видаємо критику, хоча між ними є суттєва різниця. Коли людину критикують, їй хочуть сказати, що вона зробила не так і як робити правильно, але часто говорять не про дії, а про людину. Критика викликає 2 стратегії поведінки: захищатися або нападати у відповідь. Обидві вони у перспективі призводять до повторювання конфліктів, зниження мотивації, звільнення або гнітючої атмосфери в команді. На відміну від критики, зворотний зв'язок сфокусований на тому, щоб висловити свої потреби, емоції та почуття, які виникають у відповідь на дії іншої людини, допомогти їй зрозуміти її сильні сторони та зони росту. Як і будь-яку навичку, цю треба напрацьовувати, і на це треба час.

Щоб допомогти розвиватися у вмінні спілкуватися екологічно, варто познайомитися з методикою ненасильницького спілкування. Вона була розроблена Маршалом Розенбергом у 60-х роках ХХ століття і стала відповіддю для багатьох людей у всьому світі, як працювати з конфліктами, глибше зрозуміти себе, свої потреби та емоції, а також потреби та емоції інших людей⁴⁷.

Спробуйте прислухатися до себе, коли вам говорять:

- “Ти повинен бути сильним”,
- “ти ніколи не прислухаєшся до моїх потреб”,
- “Ви завжди робите помилки у навчальних планах. А пані Марія чомусь завжди їх здає без помилок”,
- “Через вас я маю вирішувати додаткові проблеми”.

За цими висловами стоїть не партнерство, а вимога, маніпуляція, і саме це Маршал Розенберг назвав насильницьким спілкуванням.

Як часто ви чуєте схожі вислови на роботі? Як часто ви так спілкуєтесь? Такий тип спілкування “з’їдає” довіру, що безпосередньо впливає на атмосферу в команді і результативність організації в цілому.

Ненасильницьке спілкування складається з 4 кроків:

1. Спостереження.
2. Розуміння своїх почуттів.
3. Розуміння потреб.
4. Прохання.

Ці етапи ми можемо проходити на 2 рівнях:

- аналізуючи себе;
- намагаючись зрозуміти іншу людину.

У таблиці нижче описані дії та приклади фраз для кожного етапу на кожному з рівнів.

Назва етапу	Аналіз себе	Спроба зрозуміти іншу людину
Спостереження	Кажете те, що бачите, чуєте, пам’ятаєте без інтерпретацій, аналізу, оцінки: “Коли бачу/чую/пам’ятаю... (конкретний факт, який спостерігаю)”.	Працівниця стежить за вами на завданні чи проєкті, наприклад, на зустрічі з батьками учнів. Так вона зможе вчитися у вас. Це ефективно, коли ви показуєте новій вчительці, як відбувається комунікація з батьками у вашому закладі.
Розуміння почуттів	Виражаєте свої почуття: “Я відчуваю...”.	Здогадуєтесь, які в іншої людини виникають почуття: “Ти відчуваєш..?”

Назва етапу	Аналіз себе	Спроба зрозуміти іншу людину
Розуміння потреб	Виражаєте свою потребу: “Тому, що потребую...”	Здогадуєтеся, якою є потреба іншої людини: “Тому, що потребуєш...?”
Прохання	Просите про конкретну дію, яка задовольнить вашу потребу: “Чи хочете / хотіли б ви...? Я хочу, щоб...” (конкретна дія, яку можна виконати).	Здогадуєтеся та пропонуєте конкретні дії, про які б могла попросити інша людина: “Ти хотів(ла), щоб..?”

Спостереження

Коли ви спостерігаєте певний процес, а потім про нього розповідаєте, ви можете це робити 3 способами (ОІО):

— О — опис

Ви описуєте тільки те, що ви справді бачите чи чуєте. Наприклад, “біля човна стоїть хлопчик” — це опис нейтральний і фактичний. Забігаючи наперед, скажемо, що це і є найбільш доречне спостереження.

— І — інтерпретація

Ми часто інтерпретуємо те, що хтось робить. Наприклад, ви могли написати: “Хлопчик підійшов до човна, щоб скористатися ним і втекти з дому”. Так ми інтерпретуємо те, що бачимо, висловлюємо гіпотезу стосовно того, що відбувається чи відбувалося. Але гіпотеза може бути як правильною, так і хибною.

— О — оцінка

Ви оцінюєте те, що бачите й інтерпретуєте. Наприклад: “Хлопчик прийняв помилкове рішення, коли вирішив втекти з дому”. Саме процес переходу від опису й інтерпретації до оцінки без знання істинної ситуації та причини може призвести до необ’єктивності аналізу ситуації.

Вправа. Спробуйте завтра, споглядаючи певний процес або розповідаючи іншій людині про певну подію, звернути увагу, що ви частіше використовуєте: опис, інтерпретацію чи оцінку. Намагайтеся включити в практику цей аналіз і спробуйте більше використовувати опис.

Розуміння почуття

Щохвилини ми відчуваємо певну емоцію, залежно від того, задовольняється чи ні наша потреба. А чи часто ви усвідомлюєте, яку емоцію зараз відчуваєте? Адже це розуміння і подальше висловлення своїх емоцій може допомогти запобігти конфлікту або ж його вирішити.

Розуміння потреб

Потреби – це те, що лежить в основі наших емоцій. Якщо ми відчуваємо радість, тривогу, сум, то за цим стоїть певна потреба, і для кожної людини вона буде зовсім інша. Тому дуже важливо розуміти, яку потребу ви задовольняєте під час кожної дії, бути чесними з собою.

Щоб краще зрозуміти свої почуття та емоції, можна виконати наступні 2 завдання:

1. Подумайте і назвіть одну потребу, яку ви задовольняєте, працюючи у закладі освіти. Тепер назвіть емоцію, яка відображає ваші почуття щодо цього.
2. Подумайте і назвіть одну потребу, яку ви не задовольняєте, працюючи у закладі освіти. Тепер назвіть емоцію, яка відображає ваші почуття щодо цього.

Вам було легко чи важко зрозуміти свої потреби та емоції? Що ви зробите з цими відкриттями?

Ненасильницьке спілкування допомагає вчителям і директору налагоджувати відносини всередині команди, а потім переносити цей досвід на комунікацію з учнями та батьками. Ми радимо провести попередню вправу зі своєю командою – це дасть можливість глибше зрозуміти одне одного, а вам як лідеру – виявити незадоволені потреби, які стримують мотивацію команди.

Прохання

Коли ви описали процес без оцінки та інтерпретації, зрозуміли свої почуття та потреби, наступний і останній крок – прохання. Важливо формулювати прохання:

- у стверджувальній формі (наприклад, “я хочу, щоб ви приходили на урок вчасно” замість “я хочу, щоб ви не заважали мені проводити урок”);
- чітко, використовуючи опис конкретних ситуацій (наприклад, “мені важливо, щоб сьогоднішня зустріч почалася о 14, бо через сімейні обставини маю бути вдома о 16”, замість “було б непогано зустрітися, як і домовлялись, якщо всім виходить”);
- із наведенням своїх емоцій та потреб – це дасть людині краще розуміння, чому вам це важливо.

Звісно, не на всі прохання вам відповідають ствердно, і справа вже не у формулюванні, а в різних обставинах і причинах. Тож якщо вам відмовили у вашому проханні, радимо звернутись до **формули ПЛАТО**. Це аббревіатура 5 змінних, аналіз яких допоможе визначити, що є для вас принципово важливим, а що можна змінити, і це не вплине на задоволення вашої потреби.

П – персона. Чи ви можете задовольнити свою потребу саме з цією людиною?

Л – локація. Чи ви можете задовольнити свою потребу лише в цьому просторі?

А – активність, дія. Чи ви можете задовольнити свою потребу саме цією дією?

Т – термін. Чи ви можете задовольнити свою потребу тільки в цей час?

О – об'єкт, предмет. Чи ви можете задовольнити свою потребу тільки завдяки цьому предмету?

Ще однією компетенцією лідера, корисною для роботи з командою, є **вміння задавати питання**. Питання активізують людину та допомагають розвивати мислення, формулювати свою точку зору, аналізувати, але не всі питання мають такий вплив. Запитання можна розділити на:

1. Конвергентні – це запитання, які мають лише одну правильну відповідь. Наприклад, “яка столиця України?”. Такі запитання слугують для перевірки знань або уточнення, якщо ви забули якісь дані. Вони не спонукають до роздумів – лише до пригадування.
2. Питання-зброя – такі запитання мають за мету поставити людину на місце. Їх можна відрізнити за тим, що вони викликають неприємні відчуття і бажання захищатися. Наприклад, що ви відчуваєте, коли вас питають “чому ти не зробила, як я сказала?”?
3. Закриті запитання, на які можна відповісти “так” чи “ні”, теж не активізують людину.
4. Питання-каталізатори – саме вони є тими, які важливо вчитися ставити, щоб “включати” колег. Такі питання не мають єдиної правильної відповіді. Важливо не використовувати в таких запитаннях заперечення, починати їх зі слова “чому” або “як”. Прикладом такого запитання є “як, на ваш погляд, ми можемо розвивати напрям STEM у школі?”.

Для напрацювання навички задавати питання спробуйте менше віддавати накази, надавати рекомендації чи говорити, що ви думаєте відносно того чи іншого питання, а натомість запитувати колег та уважно слухати їхню точку зору.

2.4. Навчальні матеріали до модуля «Фінансова автономія»

Фінансова автономія – це самостійне ведення закладом освіти фінансово-господарської діяльності відповідно до Бюджетного кодексу України та законів України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту».

Освітня програма, штатні розписи, підвищення кваліфікації, створення освітнього середовища – це все неможливе без фінансового забезпечення, що актуалізує необхідність упровадження фінансової автономії.



Фінансова автономія дає змогу:

- самостійно розв'язувати внутрішні питання та залучати ті технології й ресурси, які актуальні для школи;
- оптимізувати управлінський процес;
- вести ефективну фінансову діяльність, розумно розподіляючи та витрачаючи кошти;
- розробити не лише дієву стратегію розвитку матеріально-технічної бази, а і власну реальну систему господарювання.

Алгоритм запровадження фінансової автономії в школі

Крок перший – обговорити можливість запровадження автономії з батьками та педагогами. Це слід зробити, адже всі вони братимуть участь у складанні пропозицій до бюджетного запиту, тобто пропонуватимуть, для чого саме потрібні бюджетні кошти. Вчителі щодня працюють у навчальних кабінетах, тому до дрібниць можуть перерахувати, що потрібно для оснащення приміщення, наприклад. Від батьків також часто можна отримати дуже доречні поради та ідеї, адже вони дивляться на ситуацію під іншим кутом. Тому така тісна співпраця вкрай потрібна.

Крок другий – ознайомитися з нормативно-правовою базою для обґрунтування та впровадження автономії.

Крок третій – створити ініціативну творчу групу, учасники якої будуть складати план дій щодо впровадження фінансової самостійності. Наприклад, заступники директора займаються підготовкою документів, а секретар складає та розміщує оголошення про вакансію головного бухгалтера й таке інше.

Крок четвертий – розробити план дій та розпочати його реалізацію. У плані ініціативна група прописує послідовність усіх дій, які потрібні для виконання цього алгоритму.

Крок п'ятий – внести зміни до статуту. Їх слід оформити та зареєструвати відповідно до вимог чинного законодавства. Наприклад, у статуті з'явиться такий пункт: «Заклад освіти проводить бухгалтерський облік самостійно. У школі утворено бухгалтерську службу, яка діє відповідно до законів України».

Крок шостий – розглянути питання на місцевому рівні. Орган управління освітою має ухвалити рішення про виведення закладу освіти зі складу централізованої бухгалтерії, переведення на самостійний бухгалтерський облік. Питання автономії школи мають розглянути органи місцевого самоврядування та виконавчої влади. Відокремлена фінансово школа буде визначена як розпорядник бюджетних коштів нижчого рівня.

Крок сьомий – ввести посаду бухгалтера. Це потрібно, бо школу буде переведено на самостійний бухгалтерський облік.

Крок восьмий – реалізувати статус юридичної особи. Слід зареєструвати заклад як окрему юридичну особу в державних фондах: в управлінні Пенсійного фонду, у Фонді соціального страхування по тимчасовій втраті працездатності, у відділі статистики та інших установах.

Крок дев'ятий – відкрити реєстраційний та спеціальний реєстраційний рахунки в скарбниці. Реєстраційний рахунок потрібен для ведення обліку виконання загального фонду кошторису. Спеціальний реєстраційний рахунок – для контролю виконання спеціального фонду кошторису, а також, щоби вести облік зарахувань коштів за надані закладом платні послуги, благодійних внесків, грантів і дарунків. У школі має бути сильна команда співробітників, яка зможе аналізувати та вирішувати проблеми, реагувати на виклики, які виникатимуть на шляху до фінансової автономії.

Серед компетенцій членів команди мають бути:

- вміння працювати із тендерними закупівлями;
- залучати ресурси через фандрейзингові інструменти;
- формувати кошторис.

Виклики на шляху впровадження фінансової автономії

1. Автономна школа несе відповідальність за свої зобов'язання. Наприклад, за раціональне використання коштів, їх вчасне освоєння, проведення закупівель, фінансові звіти та інше.
2. Відсутність потрібних фахівців, тобто бухгалтерів. Причина - низька заробітна плата та великий обсяг роботи.
3. Ускладнення управлінської роботи: потрібно опанувати інноваційні технології управління фінансовими, господарськими, кадровими справами школи.
4. Необхідність керівника перерозподілити своє навантаження, що вимагатиме додаткового часу та зусиль.

За даними дослідження "Автономія закладів освіти та її вплив на якість управління освітою столиці"⁴⁸, в межах якого було опитано керівників закладів загальної середньої освіти, працівників Департаменту освіти і науки м. Києва та районних у місті Києві управлінь освіти, керівників закладів освіти бачать таку послідовність запровадження складових автономії школи: кадрова – організаційна – академічна – фінансова. Водночас запровадження фінансової автономії викликає їхнє побоювання, і більшість керівників шкіл не готові перебрати на себе відповідальність одночасно за всі автономні повноваження⁴⁹. Проте запровадження фінансової автономії надає численні переваги.

Переваги, які надає фінансова автономія

1. Можливість здійснювати майнові та індивідуально майнові права. Наприклад, якщо здається приміщення в оренду, то кошти надходять на рахунок школи.
2. Заклад зможе самостійно використовувати кошти, надані засновниками та зароблені самою установою, коли школа надає додаткові освітні платні послуги.
3. Можливість активніше залучати додаткові кошти, надавати платні послуги, брати участь у конкурсах, проєктах.

4. За умов економії коштів керівники зможуть давати премії працівникам, а учням – стипендії як нагороди, наприклад, за перемоги на районних та міських олімпіадах.
5. Можливість розкрити творчий потенціал педагогів. Наприклад, організувати не лише тренінги, майстер-класи та курси, але й виїзні семінари, поєднані з екскурсіями. Такі заходи допоможуть учителям під час командної комунікації знайти нові сфери для розвитку.
6. Попри ризики, фінансова автономія може ефективно впливати на розвиток стратегії школи. Під час підготовки до фінансової автономії важливо пов'язати фінансове планування та стратегію розвитку освітнього закладу. Щоби підготуватися, ви можна створити бюджетний запит та попрацювати з можливим кошторисом, тобто спланувати, які потреби для школи найактуальніші та скільки коштів потрібно буде залучити на їх реалізацію.

Отже, з фінансовою автономністю школа зможе насамперед зважати на свої потреби та запити.

Наразі в українській середній освіті досі існує брак державного фінансування, слабка матеріальна база, низька мотивація вчителів. Усі ці проблеми змушують шукати шляхи, як змінити систему освіти, щоб ефективно керувати школами та втілювати якісні освітні методики. Автономність закладу, зокрема фінансова, самостійне фінансове планування та аналіз ризиків дають змогу частково розв'язати проблему якості освіти.



Перелік нормативно-правових актів, на основі яких забезпечують впровадження фінансової автономії закладу освіти (див. QR-код).

Варіанти ведення бухгалтерського обліку

Для ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності потрібно створити бухгалтерську службу.

Законодавство дає змогу введення до штату посади бухгалтера або ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією. Звісно, перший варіант – найприйнятніший. Але якщо ми маємо справу з малокомплектними школами, то саме другий варіант – вартий уваги. Це не призведе до зростання чисельності працівників та дасть змогу забезпечити кваліфіковане обслуговування. У цій ситуації право першого підпису матимуть директори закладів освіти, а право другого – керівник централізованої бухгалтерії.

Що потрібно зробити, щоб увести посаду бухгалтера в ЗЗСО?

1. Розробити нормативний документ (на рівні підзаконного акту), який би визначав законність функціонування бухгалтерії в закладі освіти.
2. Нормативно визначити кількість бухгалтерів у школі (не менше 2-х: головний бухгалтер + бухгалтер із зарплати). В ідеалі має бути ще один бухгалтер з обліку матеріальних цінностей.
3. Встановити бухгалтеру зарплату на рівні 90–95 % від зарплати директора закладу.
4. Через суцільну інформатизацію бухгалтерського простору, використання інтернет-програм зв'язку між закладом освіти й державними установами, з якими він співпрацює (податковою службою, пенсійним фондом, казначейською службою, фінансовими службами вищого рівня тощо), обов'язково передбачити:
 - забезпечення бухгалтерської служби комп'ютерною та оргтехнікою;
 - окреме приміщення з доступом до інтернету.
5. Оскільки школа стане юридичною особою, виникає зобов'язання проводити тендерні процедури. Це – великий обсяг роботи, який має здійснювати окрема, звільнена від інших обов'язків, людина. Тому у штатному розписі варто передбачити посаду уповноваженої особи з питань державних закупівель (фахівця у сфері державних закупівель), оскільки з 01.01.2022 р. усі закупівлі в установі чи закладі освіти здійснюватиме лише уповноважена особа. Введення такої посади передбачає Закон України «Про публічні закупівлі». Ця особа може виконувати й функціональні обов'язки юридичного консультанта, оскільки часто потрібно здійснювати юридичний супровід цивільноправових чи господарських дій установи.

6. Передбачити по змозі навчання адміністрації школи:
 - бухгалтерській роботі (директор + хоча б хтось із заступників, який виконуватиме обов'язки директора за його відсутності);
 - економічній роботі (хоча б в межах орієнтації у КЕКВ (кодах економічної класифікації видатків бюджету), розробки та створення бюджетного запиту);
 - тендерних процедур (вимоги й відповідальність за використання прямих договорів, допорогових процедур, відкритих торгів, переговорної процедури).
7. Передбачити хоча б на визначену групу шкіл (оптимально 5–7) одного юриста, обов'язком якого буде юридично-правова допомога адміністрації закладу.
8. Окремим розділом в кошторисі закладу передбачати видатки на бухгалтерську службу.

Фінансове планування та бюджетування, аналіз

Переважно люди мають чудове уявлення про те, що таке бюджет, та вміють планувати власні доходи й витрати. Але із бюджетними установами все не так просто: вони повинні працювати за правилами, визначеними в законодавчих та нормативних актах. Почнемо з того, що діяльність закладу освіти повністю або частково фінансують із державного чи місцевого бюджетів.

Водночас бюджет школи можуть наповнювати й інші, не заборонені законодавством кошти. Наприклад, із благодійних внесків. Досвід показує, що більшість освітніх установ успішно використовує цю можливість.

Фінансують бюджетну установу відповідно до **кошторису** – головного планово-фінансового документу. У кошторисі визначаємо доходи та видатки, а також скільки коштів на що піде.

Кошторис формують на бюджетний період, тобто календарний рік. Для освітніх закладів звичніше поняття навчального року. Тому, плануючи бюджет, потрібно пам'ятати про цю відмінність. Наприклад, у березні проходить атестація педагогів, а у вересні – нова тарифікація. Ці події можуть вплинути на видатки бюджету.

У кошторисі є **загальний та спеціальний фонди**.



Загальний фонд формується з коштів освітньої субвенції та коштів засновників.

Освітня субвенція – це кошти, які держава передає на зарплати вчителям. Освітню субвенцію на зарплатню педагогам розраховують за спеціальною формулою для кожної територіальної громади й передають із державного бюджету. А зарплати працівників школи та утримання освітніх закладів – це відповідальність місцевих органів влади.

Спеціальний фонд формується не з бюджетних коштів, а з тих, які школа залучає за допомогою своєї господарської діяльності. Після залучення такі кошти стають бюджетними й підлягають бухгалтерському обліку.

Кошторис складається з **дохідної та видаткової частин**, в яких кошти розподіляють за кодами економічної класифікації видатків. Потрібно розуміти, що кошти в бюджеті розподіляють пропорційно щомісячно впродовж календарного року. Тому дуже важливий для практичної роботи та невіддільний додаток до кошторису – **щомісячний план асигнувань**. Цей документ надає інформацію про те, коли, на які потреби й скільки коштів заплановано.

Фінансовий план

Для того, щоб розпочати підготовку бюджетних документів до нового фінансового року, складають попередній фінансовий план.

Фінансовий план допоможе реалізувати поставлені завдання та цілі. І якщо заклад освіти має розроблену стратегію розвитку, то саме на її основі розпочинають планування, додаючи прогноз джерел надходжень коштів.

Важливо:

- якісь кошти вдасться порахувати точно, а якісь приблизно. Тому треба враховувати минулорічні планові показники та фактичні видатки за результатами річного бухгалтерського звіту, що дозволить максимально наблизитися до точних розрахунків;
- плануючи статті витрат, насамперед враховується зарплата працівників школи. Як показує аналіз більшості кошторисів закладів освіти, на цю статтю йде понад 70 % бюджету;
- при плануванні треба врахувати особливості управління майном. Якщо школа повністю фінансово не автономна, то все майно та матеріальні цінності передає їй орган управління освітою або ж засновники. Автономна школа може планувати бюджет на управління майном самостійно і враховувати такі видатки: на газ, електроенергію чи тепlopостачання; на паливо для транспорту (якщо він є); на ремонт; на обладнання кабінетів, канцтовари й на господарські потреби; на вивіз відходів; на зв'язок та інтернет;
- окрім своєї основної діяльності, школа надає учасникам освітнього процесу ще й додаткові послуги: організовує харчування; надає первинні медичні послуги; забезпечує підручниками; підвищує кваліфікацію педагогів; охороняє приміщення. Кожен заклад має право обрати організаційну форму надання таких послуг. Наприклад, для охорони приміщень у штат можна найняти службу охорони або укласти угоду з приватними охоронцями.

Окрім того, кожному керівнику потрібна обізнаність у державних та регіональних планах розвитку освіти. Оскільки, крім освітньої субвенції на зарплатню, держава підтримує актуальні напрями розвитку освіти спеціальними субвенціями. Наприклад, на Нову українську школу, забезпечення шкіл ноутбуками, антисептичними та дезінфікувальними засобами тощо.

Наприкінці кожного календарного року обов'язково необхідно робити фінансові звіти та вказувати фінансування всіх проєктів, які вдалося реалізувати за поточний навчальний рік. Такий аналіз допоможе врахувати всі нюанси та уникнути неактуальних потреб у наступному році.

Корисні покликання

Шаблон
кошторису



План
асигнувань



Фандрейзинг

Фандрейзинг – це збір коштів. Школи через нього залучають додаткові кошти, щоб реалізувати проєкти або задовольнити потреби, які не можуть покрити з основних джерел фінансування.

Часто фандрейзинг в Україні асоціюють із випрошуванням грошей, тому головне у шкільній фандрейзинговій кампанії – побудувати правильну комунікацію з потенційними партнерами. Їм варто донести, що ви залучаєте кошти для освітньої установи, яка прагне втілювати круті проєкти, а для цього потребує підтримки. Підтримувати можна не тільки грошима, а й експертністю, речами (наприклад, комп'ютерами чи шкільними меблями) або поширенням інформації про проєкт.

Алгоритм фандрейзингової кампанії

Крок перший – ідея. Важливо, аби ідею було сформовано на основі стратегії школи. Тут також планується, на що школі потрібні кошти та скільки.

Крок другий – формування кошторису та цілей проєкту. Крім того, у цьому кроці визначається, за допомогою якого виду фандрейзингу будуть залучатися ресурси.

Крок третій – залучення підтримки. Звертаючись до потенційних партнерів, важливо добре оперувати цифрами та вміти пояснювати, звідки вони взялися, мати ретельно продуману аргументацію, щоб отримати належне фінансування.

Крок четвертий – формування комунікаційної стратегії. Найдієвіший спосіб такий: написати сценарій майбутньої комунікації, спробувати зрозуміти, на що потенційні партнери будуть звертати увагу насамперед і чи зможете ви відповідати цим вимогам.

Крок п'ятий – запуск та реалізація проєкту. На цьому етапі відбувається втілення всіх завдань згідно із планом та стратегією, затвердженою з партнерами. Робота за планом дасть можливість не лише втілити задумане, але й легше відзвітувати партнерам на фінальних стадіях. Втіливши проєкт, школа має пам'ятати про комунікацію та підтримку зв'язків із людьми, які повірили у неї та інвестували свої ресурси. Це можливість швидко знайти партнерів, щоб втілювати майбутні ідеї.

Стейкхолдери – це зацікавлені сторони та потенційні партнери, фізичні та юридичні особи, які певною мірою залежать від школи або можуть впливати на її діяльність. Іноді їх називають групами інтересів або групами впливу.

Стейкхолдерів ділять на дві групи:

- первинні (або внутрішні) до яких належать засновники школи, працівники, група підтримки та партнери;
- вторинні (або зовнішні), тобто представники влади, ЗМІ, активісти, громадські організації, випускники школи.

Навіщо співпрацювати зі стейкхолдерами?

Щоб знати, хто може підтримати вас у розвитку школи і допоможе спільно розв'язати конфліктні ситуації, і щоб мати «кадровий резерв».

Краудфандинг – це специфічна форма фандрейзингу, коли люди об'єднуються (нині в цьому дуже допомагає інтернет) і передають гроші, щоб підтримати інших людей чи інституції. В нашому випадку – школи. Фінансувати за схемою краудфандингу можна різне: облаштування простору для позакласного дозвілля дітей, покупку техніки для stem-освіти чи поїздки команди учнів на міжнародний конкурс.

Приклад такої співпраці – перша освітня краудфандингова платформа GoF в Україні, яку у 2016 році заснував Центр інноваційної освіти «Про.Світ».

5 найпоширеніших джерел коштів, які можна фандрейзити:

Гранти – це підтримка від міжнародних та донорських організацій. У кожного грантодавця є свої цілі та терміни подавання заявки на грант. Часто залучення коштів цим шляхом довго триває і орієнтується на великі проєкти. А ще треба мати спеціальні компетенції, щоб заповнити заявку.

Бізнес – це залучення підтримки у компаній. Частіше звертаються до місцевих компаній, з ними легше домовитися. Однак варто бути сміливими комунікувати і з всеукраїнськими та міжнародними. Зазвичай компанії мають свою стратегію корпоративної соціальної відповідальності (це відповідальне ставлення до свого продукту та викликів суспільства). Вони самостійно визначають один або декілька напрямів підтримки. Часто напрям пов'язаний із безпосередньою діяльністю фірми. Так ІТ-компанії скоріше будуть зацікавлені підтримувати розвиток комп'ютерних навичок або креативності.

Держава. Сюди належать державні та місцеві бюджети, громадський бюджет, Український культурний фонд.

Якщо говорити про громадський бюджет, він ідеально підходить для розв'язання інфраструктурних проблем – наприклад, побудувати спортивний майданчик.

Проектам з облаштування громадського простору надають перевагу, бо такими локаціями користується багато людей.

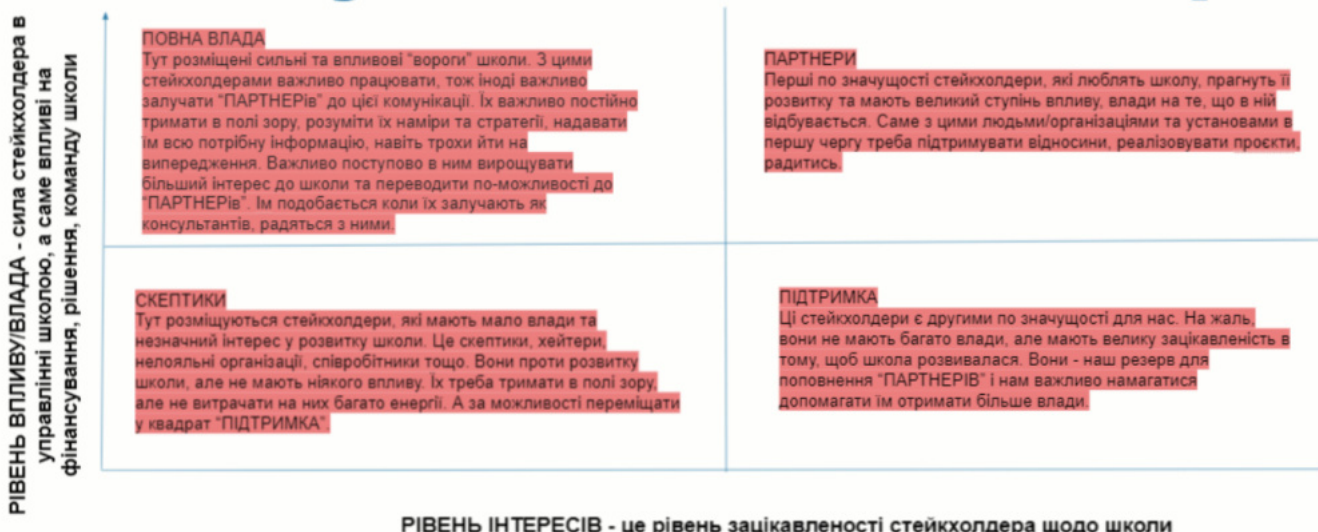
Ефективне використання майна, створення додаткових послуг. Часто учасники освітнього процесу чи громадськість хочуть отримати додаткові послуги, які не передбачені освітньою програмою чи планами роботи закладу. У цьому випадку школа може допомогти їх організувати. Наприклад, надати для екскурсії у вихідний день шкільний автобус або здати в оренду актові та спортивні зали в позанавчальний час.

Спільнота. Тут можна застосувати краудфандинг, звернутися до випускників чи батьків. Цей вид фандрейзингу потребує постійної комунікації, прозорості та підтримки контактів.

Для цього треба створити спеціальний рахунок школи, або громадської організації в межах школи. А ще вести регулярну фінансову звітність про те, як використовуються всі надходження.

Відтак, один із варіантів отримати перший досвід фандрейзингу – саме краудфандингові кампанії. Це простий інструмент, з яким можна напрацювати навички управління проектами та ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Аналіз інтересів та сфер впливу. Мапа стейкхолдерів



Мапа стейкголдєрів

Для аналізу інтересів та сфер впливу використовують так звану «Мапу стейкголдєрів».

До структури мапи входять такі елементи:

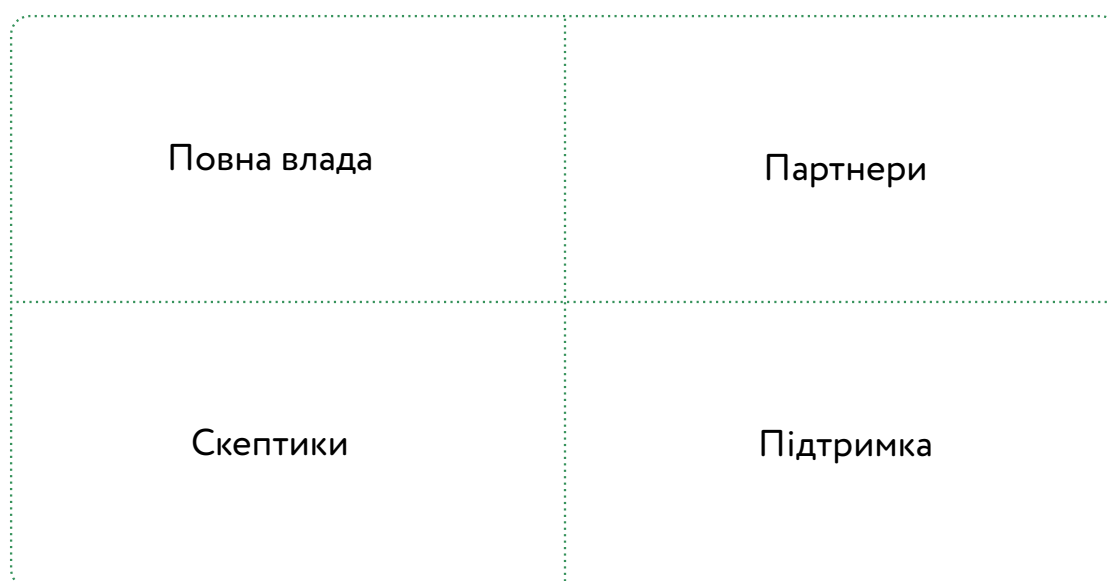
— **Повна влада.** Тут розміщені сильні та впливові стейкголдєри школи. Їх потрібно постійно тримати в полі зору, розуміти наміри та стратегії, надавати їм всю потрібну інформацію, навіть трохи йти на випередження. Важливо, щоб поступово їхній інтерес до школи збільшувався та, як наслідок, вони ставали

— **Партнери.** Таким стейкголдєрам подобається, коли їх залучають як консультантів, радяться з ними щодо ключових питань.

партнери. Перші за значущістю стейкголдєри, які люблять школу, прагнуть її розвитку та впливають на те, що відбувається в закладі освіти. Саме з цими людьми, організаціями та установами варто підтримувати відносини насамперед. З партнерами потрібно реалізовувати проєкти, радитися щодо ухвалення важливих рішень.

— **Скептики.** Тут розміщуються стейкголдєри, які мають мало влади та незначний інтерес до розвитку школи. Це скептики, гейтери, нелояльні організації, співробітники тощо. Вони проти розвитку школи, але ніяк на цей розвиток не впливають. Їх слід тримати в полі зору, але не витрачати багато енергії. Водночас за можливості стейкголдєрів-скептиків варто переміщувати до категорії «Підтримки».

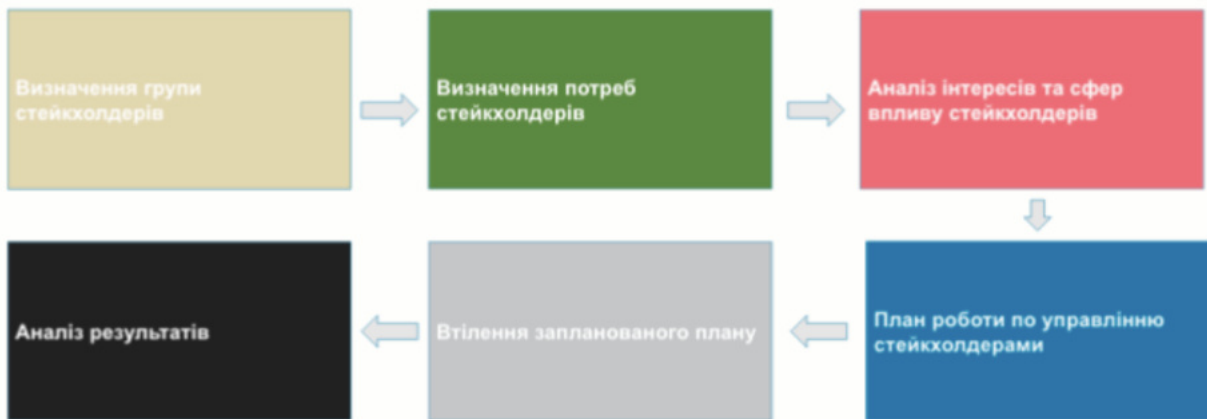
— **Підтримка.** Ці стейкголдєри – другі за важливістю для нас. На жаль, вони не мають багато влади, але дуже зацікавлені у розвитку школи. Ці стейкголдєри – резерв для поповнення категорії «Партнерів». Тому слід сприяти тому, щоб їм надали більше влади.



Шаблон мапи стейкголдєрів

Алгоритм співпраці із стейкхолдерами⁵⁰

1. Визначте групу стейкхолдерів: що це за стейкхолдери, до якого кола вони належать – внутрішнього чи зовнішнього.
2. Визначте потреби: у стейкхолдерів є власні потреби й інтерес до тих чи інших речей. Наприклад, батьки зацікавлені, щоб діти отримували якісну освіту. Педагоги хочуть мати гідні умови праці. Визначивши потреби, ви можете при побудові діалогу повертатися до них і так зацікавлювати стейкхолдерів співпрацювати з вами та інвестувати ресурси.
3. Аналіз інтересів та сфер впливу: створіть мапу стейкхолдерів, щоб розподілити зацікавлених сторін за рівнем впливу / влади.
4. План роботи з управління стейкхолдерами: на цьому етапі потрібно розробити стратегію, за якою будете працювати зі стейкхолдерами, визначити способи комунікації, до яких цінностей будете апелювати при побудові діалогу, які є потреби та які з них ви можете задовольнити, яку користь можете отримати від співпраці. Маючи план роботи з кожним стейкхолдером, можна отримувати максимум від співпраці.
5. Втілення запланованого: дотримуйтеся розробленої стратегії.
6. Аналіз роботи: визначте період, після якого проведете аналіз співпраці (наприклад, після першого місяця співпраці). На цьому етапі потрібно зрозуміти, чи ефективною була співпраця, що вдалося, а що ні. Подумайте, за допомогою яких інструментів можете підсилити співпрацю.



2.5. Навчальні матеріали до модуля «Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти»

Стратегія є одним з ключових документів у закладі освіти. Саме вона дає розуміння, куди рухається школа, який шлях для цього обрала та які зміни мають відбутися у її структурі та компетенціях команди, щоб досягти поставлених цілей.

Наведемо декілька прикладів визначення поняття стратегії – вони відрізняються залежно від часу, коли їх було сформульовано.

- **Стратегія** – це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. (Вікіпедія)
- **Стратегія** – це загальний план досягнення однієї чи декількох довгострокових або загальних цілей в умовах невизначеності. (Східноримська термінологія, VI ст. н.е.)
- **Стратегія** полягає у формуванні майбутнього і є спробою людини дійти до бажаних цілей із наявними засобами. (Макс МакКоун)

Ми ж визначаємо стратегію наступним чином: стратегія – шлях від того, де організація перебуває зараз, до цілі, яку вона ставить перед собою в майбутньому.

Кожен освітній заклад має свої потреби, плани, доступні ресурси та портфель компетенцій команди. Тому немає єдиної правильної стратегії, яка підійде будь-якому освітньому закладу, але існує алгоритм, який дозволяє створити свою унікальну стратегію та допомагає обрати оптимальний шлях реалізації цілей.

Одна з найважливіших умов розробки стратегії – це її співтворення. До складання стратегії варто залучити всіх: учителів, учнів, батьківську спільноту, засновників, значущих партнерів закладу освіти. Це допоможе:

- сформувати стратегію, яка дійсно відповідає потребам учасників освітнього процесу та бере до уваги матеріальні, людські й інші наявні ресурси;
- заручитися підтримкою у її реалізації як з боку команди, так і з боку інших учасників освітнього процесу та партнерів;
- узгодити розуміння понять, цілей і шляхів їх досягнення, що в процесі реалізації стратегії спростить комунікацію.

Процес створення стратегії можна розділити на 3 етапи:

Точка А. Це глибинний аналіз освітнього закладу і всіх його складових. Він допомагає зрозуміти, що не працює, що варто змінити, що є сильними сторонами, а що треба підсилити.

Під час аналізу точки А важливо не випустити з уваги жодну зі сфер. Тому радимо почати з тих, які пропонує “Абетка директора”:

- освітнє середовище;
- система оцінювання освітньої діяльності учнів;
- система педагогічної діяльності (тут радимо звернути особливу увагу на систему навчання вчителів, її ефективність, систему наставництва/менторства молодих педагогів, проаналізувати компетенції команди та як вони напрацьовуються);
- система управлінської діяльності (це досить об’ємний компонент, радимо приділити особливу увагу системі прийняття рішень, мотивації команди і загалом ефективності системи роботи з командою).

Також до цього переліку радимо додати наступні складові для аналізу:

- фінанси (важливо проаналізувати ефективність розподілу фінансів, свою стратегію залучення коштів та налагодження партнерств);
- організаційна структура (це система розподілу функцій та обов’язків за центрами відповідальності та ролями, докладніше — у статті);
- запити батьків та учнів до освітніх процесів, очікувані ними результати навчання.

Точка В. Вона описує те, до чого прагне освітній заклад, якою є велика мрія про нього, яким ви та ваша команда бачите його 1, 2, 3, 5 років потому.

Точка В має 3 основні складові:

- цінності,
- місію,
- візію.

Цінності — це те, у що ми віримо, на що ми зважаємо, коли приймаємо рішення, під час будь-якої взаємодії. Ми радимо заглибитися у тему цінностей, прочитавши статтю про організаційну культуру.

Місія — це відповідь на питання “заради чого ми працюємо?”.

Приклад місії школи: “Ми розвиваємо любов учнів до навчання, заохочуємо їх випробувати нові захопливі речі і закладаємо в них міцну основу, з якою можна продовжувати навчатися впродовж життя.”

Важливо! Місія часто виглядає досить загальною, але важливо, щоб кожному члену команди, учням, батькам, партнерам було зрозуміло, що стоїть за кожним цим загальним словом — тільки так місія буде дієвою, і ви дійсно будете наближатися до її реалізації.

Візія — це картина школи на певну дату. Вона має бути більш конкретною, ніж місія, і сформульованою таким чином, щоб ви могли зрозуміти, коли до неї прийшли.

Наприклад, візією до наведеної вище місії є “до 1 вересня 2022 року 30% навчального процесу в школі відбувається у форматі проєктної діяльності та шкільного підприємництва”.

Щоб деталізувати точку В, ми радимо повернутися до неї після 3-го етапу розробки стратегії (шляху від точки А до точки В) та на його основі сформулювати:

- портфель компетенцій школи на дату реалізації візії (від портфелю компетенцій у точці А він буде відрізнятися додатковими компетенціями, які знадобляться вашій команді для реалізації візії тим шляхом, який ви спланували);
- схему організаційної структури на дату реалізації візії. Вона відображає те, як розподілені обов'язки за центрами відповідальності, хто з ким взаємодіє та кому підпорядковується, які підрозділи є у школі і як вони ділять між собою задачі (детальніше — у статті). Залежно від вибудованого шляху, схема організаційної структури може змінюватися: можуть з'являтися/зникати підрозділи, може відбуватися перерозподіл відповідальності та підпорядкування тощо.

Однією з важливих функцій стратегії є розуміння всією командою, куди ми рухаємось, як зрозуміємо, що прийшли туди, куди треба, та що кожен робить на шляху від точки А до точки В. Не нехуйте сфокусованість на конкретних результатах.

Шлях від точки А до точки В

Шляхів від точки А до точки В може бути безліч, у кожного закладу — свій маршрут, який залежить від компетенцій команди та зовнішніх обставин.

Вже тоді, коли ви будете йти своїм шляхом, він може точково змінюватись (наприклад, формати проєктів та методи їх реалізації), але важливо тримати у фокусі точку В.

Отже, щоб спланувати свій маршрут, потрібно:

1. Визначити зовнішні та внутрішні зміни, необхідні для переходу від точки А до точки В. Ці зміни можна зобразити у вигляді корабля, видима частина якого — це зовнішні зміни, тобто все, що є безпосередньою діяльністю школи (навчальний процес, результати навчання, взаємодія з учнями та батьками, освітнє середовище, проєкти, які вдосконалюють навички учнів), ваш імідж, партнерства, фінанси. А прихована під водою частина корабля — це внутрішні зміни, тобто те, що уможливорює зовнішні зміни (система управління школою, організаційна структура, система навчання та мотивації вчителів).

2. Сформувати на підставі визначених змін стратегічні цілі школи на дату візії. Деталізувати кожну ціль за параметрами, наведеними нижче.

Стратегічні цілі

Учні вивчають предмети через вирішення реальних викликів суспільства.

Як ви зрозумієте, що досягли цілі (вимірювані результати)

15% уроків у школі відбуваються у наступних форматах: СОУП, проєктне навчання або шкільне соціальне підприємництво.

Стратегічні завдання

1. Навчання вчителів навичкам для використання нових форматів.
2. Реалізація пілотних проєктів за кожним з форматів.
3. Розробка системи наставництва у школі за новими форматами.
4. Поширення практики нових форматів.

Через які проєкти, практики, напрацювання втілюється ціль

- Реалізація пілотного проєкту з соціального підприємництва на уроці біології.
- Реалізація формату СОУП на уроці географії.
- Проєктне навчання на уроці фізики.

Які документи потрібно створити

1. Навчальний план для вчителів.
2. Документ з системи наставництва у школі.
3. Презентації/напрацювання/рекомендації для проведення уроків у форматі СОУП, соціального підприємництва та проєктного навчання.

Хто є координатором досягнення цілі

Ми радимо, щоб таких цілей було не більше 3–4.
Кожну ціль потрібно деталізувати на більш чіткі завдання, а завдання конкретизувати у проєкти, напрацювання документів, тощо.

3. Скласти на основі наведеної вище таблиці покроковий (операційний) план роботи, де проєкти, напрацювання документів для кожного завдання кожної цілі накладаються на лінію часу. Пропонуємо для цього заповнити таблицю-шаблон.

Стратегічна ціль/завдання	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць
Учні вивчають предмети через вирішення реальних викликів суспільства:				
1. Розробити та затвердити освітню програму для вчителів із напрацювання навичок роботи у нових форматах.	1. Обговорення освітньої програми на педагогічній раді. 2. Розробка освітньої програми.	Затвердження освітньої програми.	Навчання вчителів.	Формування вчителями уроків на основі отриманих знань.
2. Реалізація пілотних проєктів за кожним з форматів.				

*Кількість місяців визначає дата, яку ви написали у візії.

Що чіткіше ви позначите кроки на лінії часу, то зрозумілішим та ефективнішим буде проходження шляху.

Саме цей план визначатиме проєкти, у які буде залучений освітній заклад протягом періоду реалізації візії. Коли вам пропонуватимуть долучитися до нового проєкту або ви самі знайдете таку можливість, щоразу переглядайте стратегічні цілі та операційний план, щоб зрозуміти, чи це зараз у вашому фокусі.

Розписаний операційний план допоможе вам і вашій команді ефективно організувати свою роботу, щоб був час і на рефлексії, і на відпочинок, і на переосмислення. Ми радимо після складання плану спільно визначити, окрім координаторів досягнення цілей та реалізації проєктів, ще й тих, хто буде у їхніх командах. Потім кожен член команди має створити особистий план на рік (з уроками, підготовкою до них, проєктами, навчанням, відпочинком) і зважити, чи подужає він усе це (врахуйте, що у такому плані має бути близько 20% білих плям на різні форс-мажори). Звісно, ці плани будуть приблизні, адже все швидко змінюється, але наявність плану дозволить краще структурувати та організувати роботу.

4. Скласти на підставі стратегічних цілей та операційного плану фінансовий і фандрейзинговий план. Він буде передбачати:

- постійні витрати — це ті витрати, які заклад несе щорічно, незалежно від проєктів чи ідей, які реалізує (комунальні платежі, зарплати, витрати на канцелярію тощо);
- змінні витрати — це витрати, які змінюються залежно від фокусу, стратегічних цілей та проєктів, які з них впливають.

З готовим фінансовим планом, можливо, вам доведеться повернутися до операційного та підкоригувати його через розуміння реалістичності надходжень або перепланувати реалізацію якогось проєкту.

Компетенції

Основна компетенція, необхідна для створення стратегії, — це **вміння фасилітувати**. Як ми зазначали раніше, стратегія не буде дієвою, якщо не працювати над нею спільно з усіма учасниками освітнього процесу. Для цього важливо організувати групову роботу таким чином, щоб усі учасники прийшли до спільного рішення, водночас підвищуючи рівень довіри та поваги одне до одного, а також формуючи відповідальність та важливість точки зору кожного. Цього допомагає досягти фасилітація.

Фасилітація (від англ. facilitation — допомога, полегшення, сприяння) — це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, коли кожна людина залучена, а її думка почута та врахована під час прийняття остаточного рішення, і тому учасники фасилітації схильні надалі реалізовувати це рішення. Фасилітація — це інструмент, який допомагає полегшити процес спільного пошуку рішення, особливо корисним він стане на педрадах, зустрічах із батьками чи з директорами громади.

Для уникнення перешкод, потрібно початково визначити мету обговорення та домовитися перед безпосереднім процесом прийняття рішення про наступні принципи:

- якщо є суперечки, не замовчуй — звертай на них загальну увагу;
- говори за себе: “я”, а не “ми”, “усі”;
- ставиш питання — поясни, чому відповідь на нього важлива;
- будь чесним та свідомим у тому, що говориш;
- висловлюй свої думки, а не інтерпретуй інших;
- одночасно говорить тільки одна людина.

Важливо!

1. Фасилітатор нічого не вчить. Це означає, що людина, яка задає питання, повинна перебувати у стані незнання, необхідного для того, щоб бути відкритою. Частина підготовки фасилітатора — розвинути в собі щирий інтерес до того, що може знати група і до яких висновків вона прийде.

2. Фасилітатор бесіди довіряє мудрості групи. Коли почуті всі думки, виходить більш цілісна картина, схожа до каменю з безліччю граней. Мета бесіди — отримати «багатогранну мудрість». Якщо фасилітатор не вірить в успіх групи, вона це обов'язково помітить. Фасилітатор буде заздалегідь приймати будь-які відповіді і не намагатиметься трактувати абстрактні репліки, оскільки вони, на його погляд, все одно нічого не змінюють. Або ж він буде поспішати, намагатися завершити обговорення якомога швидше. Це порушує сам процес фасилітації. Учасники отримують негативний досвід і не захочуть більше повертатися до методу.

3. Фасилітатор відповідальний за перебіг обговорення. Він повинен зробити більше, ніж просто скласти план і рухатись за ним на автопілоті. Ключ до ефективного діалогу — активний взаємний обмін репліками, питаннями і відповідями. Під час бесіди фасилітатор може виявити, що питання, які він підготував заздалегідь, не зовсім підходять або ж їх недостатньо. Потрібно докласти чималих зусиль для того, щоб придумувати нові питання на ходу, продовжуючи спрямовувати групу і «копати глибше».

Як підготуватися до фасилітації групи?

1. Визначте мету зустрічі

Мета повинна бути максимально конкретною. Аби досягти необхідного рівня чіткості, потрібен час на роздуми. Фасилітатор повинен встановити безпосередній зв'язок між темою зустрічі та потребами групи. Без чіткого фокусу група буде говорити про загальні поняття, а після кількох невдалих спроб почне уникати таких зібрань.

2. Визначте порядок питань

Якщо мета бесіди — налагодити кращі стосунки в команді, починати просто з питання про ці відносини не слід. Набагато краще почати з дуже конкретного питання, наприклад: «Що ви пам'ятаєте з наради, яка відбулася минулого тижня?». Це спонукає людей подумати про конкретний випадок з реального досвіду, а не про якісь абстрактні поняття. Коли всі обміняються своїм баченням того, яка була взаємодія на минулих зборах, у групи буде основа для руху до сприйняття командної роботи. Тоді фасилітатор може запитати: «Які емоції ви відзначили в собі?». Далі: «Що це говорить про нашу командну роботу? Що ми дізналися про те, як слід працювати спільно?». Далі група може розглянути варіанти того, як вони можуть взаємодіяти по-іншому і що для цього потрібно. Усе це буде можливе тільки за умови, що бесіда початково побудована на конкретному загальному досвіді.

3. Проведіть репетицію розмови в голові

Послідовно задайте собі кожне запитання. Фіксуйте свою реакцію і те, як би ви відповіли. Це дозволить поглянути на питання очима учасника бесіди. Після того, як дасте відповідь, імовірно, виникне думка: «Я хочу змінити це питання. Це не те, що я насправді хотів/ла запитати». Коли проведете розмову спочатку із собою, ви дізнаєтеся, де її слабкі місця, і зможете виправити це. Деякі питання можна сформулювати простіше, а деякі потребують уточнень, до деяких вам може знадобитися кілька додаткових питань.

4. Уважно підготуйте вступне слово

Привітайтеся, висловіть подяку за те, що всім вдалося зібратися. Озвучте причини та контекст, у якому виник запит на цю зустріч. Випередьте спроби уникнути розмови: «Я знаю, що ранок понеділка не найбільш вдалий час, але нам дійсно потрібно розібратися в цьому питанні. Погоджуетесь?». Деякі лідери піддаються спокусі пропустити вступ, бо вважають, що головне — саме питання.

Проте ретельно продумане кожне слово вступу значно допомагає фасилітатору зацікавити групу і залучити її до обговорення.

5. Підготуйте висновок

Запишіть слова, якими ви плануєте завершувати розмову. Це дозволить наприкінці не затинатись у пошуках коректного способу завершити розмову. Висновок — це також спосіб нагадати про невирішені проблеми: «Я думаю, всі помітили, що ця зустріч вповні не розв'язала підняті питання. Це важливі моменти, і я вніс їх до порядку денного нашої наради, запланованої на наступний тиждень».


Для ефективної фасилітації процесу дискусії існують наступні інструменти:

- перефразування — повторення своїми словами почутого;
розпитування — уточнення, пояснення суті, допомога учаснику з висловленням ідеї;
- збір ідей — фіксування всіх без винятку ідей, які були висловлені;
стекінг — процес, який допомагає висловитися по черзі (якщо декілька людей хочуть висловитися одночасно, фасилітатор запитує: «Хто має що сказати з цього приводу?» — і встановлює черговість до 5–6, дає в цій послідовності висловитись і тоді знову запитує, хто ще бажає висловитись);
- підбадьорення — це запитування, щоб дати простір висловитися та запросити до діалогу: “У кого ще є приклади? Хто ще бажає поділитися?”;
- урівноваження — якщо напям обговорення задали перші декілька людей, які висловилися, фасилітатор допомагає розширити дискусію: «Чи є інші погляди на це питання?»;
- розговорення мовчунів — уважність до невербальних проявів готовності включитися у процес, надання можливості висловитися, коли учасник готовий, підкреслення важливості думки кожного;
визнання почуттів — «Ви маєте право проявляти почуття...», «Ви, напевно, засмучені зараз?», «Це може бути досить образливо або страшно, коли говорять...»;
- прийняття — підхід, коли будь-яка точка зору має право на існування, визнання існування різних думок без переходу на будь-який бік;
лінкування — «Як те, про що ви зараз говорите, стосується нашої теми дискусії?» (учасник може озвучити зв'язок, неочевидний для інших, але очевидний для нього самого);
- пошук точок перетину — визначення чогось спільного, об'єднавчого для всіх, коли дискусія поляризується;
- підбиття підсумків — резюмування та узагальнення, перефразування своїми словами всього, що озвучували під час обговорення;
структурування — «Здається, ці питання стосуються різних тем. Зазначимо ці теми, але розглянемо їх окремо», «Ці теми знаходяться на різних рівнях узагальнення — кожній варто приділити час», «Як можна описати структуру того, про що йдеться?»;
- формулювання — «Які саме слова описують цей висновок найбільш влучно?», «Чи можна інакше назвати те, про що ви говорите?», «Це можна було б сформулювати наступним чином...», «Можливо, є інші формулювання?», «Які переваги такого формулювання?».

Список використаної літератури

13. Дотримання прав в освіті – 2020. Перша щорічна доповідь освітнього омбудсмена. Київ: Служба освітнього омбудсмена, 2021. С. 68 URL: <https://eo.gov.ua/osvitniy-ombudsmen-ukrayiny/dopovid-osvitno-ho-ombudsmena-dotrymattia-prav-v-osviti-2020/> (Дата звернення: 01.09.2022)
14. Круглій О. Що дає школам організаційна автономія: ключові тези від Аліни Архіпової. URL: http://prosvit-center.org/organizaciyna_avtonomiya (дата звернення: 26.08.2022).
15. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 № 2145-VIII. Дата оновлення: 01.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> Ст. 6, 23, 25, 26 (дата звернення: 26.08.2022).
16. Меморандум співпраці батьків, учнів та педагогів. URL: <https://nus.org.ua/memorandum/> (дата звернення: 26.08.2022).
17. Антибулінгова політика Миколаївської гімназії №31 Миколаївської ради Миколаївської області – політика безпеки та захисту особистості (витяг). URL: <https://cutt.ly/FPAdEUd> (дата звернення: 26.08.2022).
18. Управління школою в час кризи: методичні рекомендації. С. 51. URL: https://issuu.com/pro.svit/docs/ippo_prosvit_mf_v4 (дата звернення: 26.08.2022).
- 19-21. Уварова А. Організаційна структура школи: як ефективно управляти та взаємодіяти. URL: <http://prosvit-center.org/organizaciyna-structura> (дата звернення: 26.08.2022).
22. Уварова А. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти. С. 41. URL: https://issuu.com/polinagoch/docs/edadvices_prosvit_mf_final/s/10128553 (дата звернення: 26.08.2022).
23. Управління школою в часи кризи: методичні рекомендації. С. 29. URL: https://issuu.com/pro.svit/docs/ippo_prosvit_mf_v4 (дата звернення: 26.08.2022).
24. Уварова А. Як організувати Конференцію партнерів? URL: <http://prosvitcenter.org/yak-organizuvaty-konferenciyu-partneriv> (дата звернення: 26.08.2022).
25. Уварова А. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти. С. 16. URL: https://issuu.com/polinagoch/docs/edadvices_prosvit_mf_final/s/10128553 (дата звернення: 26.08.2022).
26. Уварова А. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти. С. 42. URL: https://issuu.com/polinagoch/docs/edadvices_prosvit_mf_final/s/10128553 (дата звернення: 26.08.2022).
27. Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер. М.: Изд-во Дмитрия Лазарева, 2014. 344 с.
28. Сінгаєвський І. О. Управління конфліктами: [конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навч.] / І. О. Сінгаєвський, Т. А. Репіч. К.: НУХТ, 2012. С. 46-54
29. Глушак С. В., Дияк О. В., Шевчук С. В. Сучасні ділові папери: навч. посіб. Київ: Літера ЛТД, 2013. 416 с.
30. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. Москва: НИРО, 2003. 232 с.
31. Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399.
32. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory //Organizational behavior and human performance. Volume 16, Issue 2, August 1976, 250-279.
33. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ: Наш формат, 2018. 168 с.
34. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. С. 12-13.
35. Гоулман Д., Бояціс Р., Е. Маккі. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.
36. Самопізнання у схемах, формулах, таблицях: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Е. А. Пінковської, Т. В. Черкашиної. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2018. С. 36-37.
37. Про затвердження професійного стандарту за професіями “Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти”, “Вчитель закладу загальної середньої освіти”, “Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)”: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 №2736-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 26.08.2022).
38. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбіндингу: навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
39. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров [пер. с англ.] / Р. Мередит Белбин. М.: НИРО, 2003. 220 с.
40. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. Москва: Вершина, 2006. 352 с.
41. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності: актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Т.7, вип. 36. 2014. С. 147-148.
42. Про затвердження професійного стандарту за професіями “Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти”, “Вчитель закладу загальної середньої освіти”, “Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)”: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 №2736-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 26.08.2022).
43. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. Москва: Генезис, 2002. 278 с.
44. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевскі В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації. Київ, 2019. С. 18-19
45. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевскі В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації. Київ, 2019. С. 19.

46. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації. Київ, 2019. С. 17-18
47. Розенберг М. Ненасильницьке спілкування. Мова життя. Харків: Ранок, 2020. 256 с.
48. Автономія закладів освіти та її вплив на якість управління освітою столиці: звіт за результатами аналітичного дослідження / К. Линьов, С. Редько. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. 44 с.
49. Як фінансова автономія закладів освіти впливає на якість освіти та збір коштів із батьків. Сайт освітнього омбудсмена. URL: <https://eo.gov.ua/yak-finansova-avtonomiia-zakladiv-osvity-vplyvaie-na-iajist-osvity-ta-zbir-koshtiv-iz-batkiv/2021/12/20/> (дата звернення: 01.09.2022)
50. Clarkson M.A. (1995). Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. Vol. 20. № 1, 92-117.



Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації

Громадська організація «Центр
інноваційної освіти «ПРО.СВІТ»

Київ 2022