

Зміни

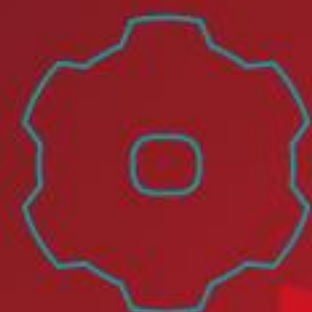


через дію:

аналіз досвіду учасників
програми із організаційного
розвитку шкіл «Школа 3.0»



 **ШКОЛА 3.0**





Центр інноваційної освіти «Про.Світ» — це громадська організація, що об'єднує експертів освітньої галузі для підсилення спроможності освітян та освітніх інституцій втілювати зміни та стало розвиватись заради розвитку людського потенціалу в суспільстві.

Ми прагнемо, щоб школи в Україні перетворювалися на відкриті організації, тобто готові змінюватися, шукати кращі рішення, безперервно навчатися та співпрацювати для підсилення змін в громаді, регіоні, країні.

Центр інноваційної освіти «Про.Світ»
м. київ,
вул. Бориса Грінченка, 9
+38 050 370 9966
prosvit.center@gmail.com
www.prosvitcenter.org

Зміст

Про довіру, вміння вчитися та роль в цьому програмі «Школа 3.0»	5
Методологія: як ми аналізуємо досвід шкіл та перебіг програми	8
Короткі профілі шкіл-учасниць у цифрах	12
Опис відповідей щодо готовності та спроможності шкіл-учасниць програми «Школа 3.0» впроваджувати зміни	17
Опис результатів аналізу готовності шкіл впроваджувати зміни	31
Партнерства та мережі взаємодії	37
Виклик програми: «увімкнути» голос учня	40
Наші висновки із зустрічей із директорами та вчителями шкіл-учасниць	46
Як ми оцінюємо наш вплив	54
Наступні кроки у розвитку програми	56
Додатки	59



Про довіру, вміння вчитися та роль в цьому програмі «Школа 3.0»

Якою буде освіта майбутнього і як до неї підготуватися чи як вже її створювати? Мабуть, однозначної відповіді немає ні у кого. Українська система освіти зараз проходить шлях змін, які довгий час відкладалися. Необхідність компетентнісного підходу вже не викликає сумніву, децентралізація стає необхідністю і вже прокладає собі шлях у регіонах. Цього, звичайно ж недостатньо. Попереду багато викликів, перш за все із втіленням починань і намірів на рівні школи. «Увімкнути» людський капітал у школах, який включає директорів, батьків, вчителів та учнів — одне із ключових завдань. Команда Центру Інноваційної освіти «Про. Світ» вбачає, що школам для цього потрібно зробити чималу домашню роботу на рівні своєї організаційної культури та навичок.

Тому однією з найважливіших навичок, на нашу думку, є навчання впродовж життя. Вона дозволяє відчувати себе безпечно та комфортно за будь-якого майбутнього, бо людина впевнена, що незважаючи на появу нових професій, нових викликів і перебудови в суспільстві знайде своє місце. Для цього у шкільному середовищі та спільноті має бути достатній рівень довіри та уважності або залученості, щоб сформували потрібні звички, а зміни сприймали як щоденна праця та реальність.

За допомогою програми «Школа 3.0» ми готуємо ґрунт для переходу шкіл до формату відкритих організацій, які самі продукують рішення та можуть бути суб'єктами взаємовідносин в освітній вертикалі або ж навіть готові її змінювати. Ми розуміємо, що найімовірніше вже у недалекому майбутньому ми побачимо дуже неочікувані рішення і формати освітніх змін, інші підходи до навчання і розуміння школи як простору, організації, інституції. Україні важливо мати людський капітал для нових завдань та викликів.



Тому **наша основна мета** — створити ґрунт для того, щоб школи ставали організаціями, які постійно навчаються.

Досягаємо ми цього завдяки таким крокам:



Усе вище зазначене втілене в освітній програмі для шкіл — «Школа 3.0». Програма була пілотована у семи школах м. Львова впродовж 2017–2018 рр.

У кожній школі програма реалізовувалась двома напрямками:

- Навчальна частина на основі чотирьох тренінгів, де учасники навчались як працювати з партнерами (учні, батьки, міська/сільська влада, бізнес), формувати та реалізовувати спільне бачення, стратегію, командну роботу, формували такі навички як фасилітація, зворотній зв'язок.

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

- Впровадження змін та практик у супроводі ментора, який допомагав інтегрувати здобутий на програмі досвід та реалізувати в шкільному житті, надавав зворотній зв'язок щодо формування та реалізації стратегії.

За умовами програми активну участь у навчанні та впровадженні змін беруть директор та активні вчителі (від 10 % вчительської команди і більше), але вплив, який здійснює програма поширюється на усіх учасників шкільного процесу через безперервну командну взаємодію.



ЗМІНА РОЛІ ДИРЕКТОРА:
впровадження стратегічних планів розвитку школи



ЗМІНА РОЛІ ВЧИТЕЛЯ:
впровадження інноваційних методик у класі



ІСТОРІЯ ЗМІН:
спільне формування та реалізація стратегії



ЗМІНА ВЗАЄМОДІЇ:
перетворення колективу на команду



СПІЛЬНІ ЗУСИЛЛЯ:
залучення до змін у школі учнів, батьків та громади

Як працює «Школа 3.0»

У цьому звіті ми аналізуємо програму. У грудні 2018 року ми ініціювали оцінку програми серед семи шкіл-учасниць, які протягом останніх двох років працювали з нами. Учасники пройшли онлайн опитування вчителів, директорів та учнів, а також ми провели персональні зустрічі із директорами та командою вчителів. Ми також простежили вплив програми на рівні міста Львова, де вагому підтримку у запуску програми надали Український Католицький Університет та Львівська міська рада, а також відслідкували взаємодію між школами.

Подана тут інформація пропонує як огляд контексту та стримуючих факторів для здійснення змін у школі, так і оцінку конкретних інструментів, над якими учасники працювали в рамках програми. Тому ці дані будуть корисними для вчителів, директорів, освітніх управлінців та усіх, хто цікавиться освітою. Цей стартовий аналіз, який ми плануємо проводити регулярно, не є вичерпним і не має на меті дати однозначну відповідь про результативність програми. Це наш перший крок до розуміння, яким є наш вплив і як ми можемо його посилювати і краще відповідати на потреби шкіл. Ділимося з Вами цим досвідом і продовжуємо наш рух.

Анна Уварова,
директорка освітніх програм «Про.Світ»

Методологія: як ми аналізуємо досвід шкіл та перебіг програми

Аналіз готовності та спроможності шкіл здійснювати зміни був проведений за допомогою розробленого Баранніковою Юлією, яка є співзасновницею Центру інноваційної освіти «Про.Світ» та соціологинею Вікторією Бриндзою діагностичного інструменту (надалі діагностика або опитування). Діагностика є дослідженням в дії (action research). Вона допомагає показати, як школи будують відносини на основі довіри та уважності, а також дає змогу вчителям, які її проходять, задуматися над важливими питаннями.

Ми виходимо з переконання, що для стійкості змін важлива готовність і спроможність до них як згори, так і знизу. У випадку шкільної освіти це — усвідомлення необхідності змін, ініціювання і прагнення змін самими шкільними і експертними середовищами, а далі планування та корекція політик змін у взаємодії із центральними і місцевими органами адміністрування освіти. Тобто активна участь шкільних середовищ є критично важливою для того, аби зміни були органічними, повними і стійкими.

І другим важливим висновком є те, що взаємодія на основі довіри та уважності є перепусткою для органічного розвитку шкіл, для того, аби школи ставали організаціями, що навчаються.

Відносини у школі закладають основу для втілення змін та прийняття необхідності змінюватися, адже зміни відбуваються безперервно. Старі рішення часто вже не працюють, натомість пошук кращих та їх тестування — щоденна реальність. Саме тому культура взаємодії на основі довіри

та уважності у школі важлива, бо створює фундамент для розвитку: аналізу викликів, пошуку рішень та їх реалізації.

Діагностика вимірює суб'єктивне сприйняття вчителями культури в школі, а також деякі ширші аспекти взаємодій. В подальшому діагностика може включати ще й об'єктивну складову — коли організатори дослідження відвідують школи і спостерігають за роботою інструментів, що встановлюють та закріплюють нову культуру взаємодії.

Опитування вчителів ґрунтується на перевірених розробках кількох американських експертів, а саме:

- **концепція індивідуальної уважності** (Langer & Moldoveanu, 2000), відповідно до якої індивідуальна уважність передбачає наявність таких якостей як гнучкість, пильність, відкритість та спроможність припинити робити те, що не працює, індивідуальна уважність допомагає критично обдумувати та сприймати інформацію, не уникати інформації, навіть якщо вона негативна чи некомфортна; аналізувати те, що відбувається в середовищі; усвідомлювати зміни чи їх необхідність та шукати ефективні шляхи їх здійснення.
- **концепція уважних організацій** (Weick et al., 1999), яка передбачає, що організації володіють такою організаційною культурою, яка допомагає їм постійно адаптуватися до труднощів у середовищі. Ця культура має наступні характеристики: уважність до помилки; здатність бачити проблеми згори, комплексно; уважність до щоденних процесів; терплячість до труднощів; здатність залучати експертизу та досвід як членів організації, так і зовні.
- **дослідження про довіру та уважність серед шкіл** (Hoy et al., 2006), яке спирається на вище вказані концепції та пропонує інструменти для вимірювання довіри та уважності саме у шкільному середовищі.
- **концепція професійних навчальних спільнот** (DuFour et al., 2008), відповідно до якої школи є навчальними організаціями, де навчаються не лише учні, а й вчителі та директор, які своєю культурою роботи та взаємодії створюють середовище, де кожен учень зростає. Таке середовище включає наступні елементи: наявність бачення, спільних цінностей та розуміння місії школи; безперервна взаємодія між вчителями у форматі спільних зустрічей із обговоренням поточних викликів, пріоритетів у розвитку, аналізом успіхів та труднощів учнів; готовність та здатність вчителів надавати одне одному, чути та приймати зворотній зв'язок від колег, інше.

Зазначені підходи у цій діагностиці були адаптовані до українського культурного та інституційного контексту. Основним нашим припущенням про причини, що гальмують школи у втіленні освітньої реформи є те, що школи (та учасники шкільного життя) можуть на ціннісному рівні бути не переконані, що взаємодія на основі довіри є безпечною і ефективною. Тому має відбутися культурна зміна. Ця зміна, аби бути сталою, а не імітованою, має відбуватися як за допомогою *зміни практик*, так і за допомогою *зміни переконань*.

Складові діагностики та спосіб вимірювання

Прийняття безпечності і ефективності взаємодії на основі довіри та уважності може зародитися за умов підвищення рівня готовності та підвищення рівня спроможності до змін. Готовність у нашому концепті включає безпеку, прийняття ліберально-демократичних цінностей і прийняття змін. Спроможність до змін включає оволодіння сімома інструментами нового типу взаємодії: командна робота, аналіз помилок, безперервне

ВЗАЄМОДІЯ НА ОСНОВІ ДОВІРИ:



навчання, формування спільного бачення, цілей та плану розвитку школи, управління проектами, зворотній зв'язок, делегування. По кожному інструменту оцінюється рівень його впізнаваності, рівень володіння ним, а також рівень інтерналізації принципів, закладених у ньому.

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

Зазначені складові та інструменти втілені у діагностиці. Учасникам програми було запропоновано відповісти на 100 запитань, що в середньому зайняло 20–40 хв. Інструмент був протестований серед 5 вчителів і передбачає можливі зміни у майбутньому, як і проходження повторної діагностики даними школами через рік після одержання даних, поданих у цьому звіті. В такий спосіб команда Центру інноваційної освіти «Про. Світ» прагне відслідковувати, наскільки започатковані зміни стають сталими практиками у школах-учасницях програм, та оперативно реагувати на зміну середовища чи необхідність змін у програмах чи діяльності організації.

Ми отримали 103 відповіді від вчителів із семи шкіл у Львові. У наступних розділах дані будуть подані в цілому по учасниках програми, а не по окремих школах, оскільки результати кожної окремої школи є конфіденційними.

Короткі профілі шкіл-учасниць у цифрах

ПОКРИТТЯ ПРОГРАМИ



Профілі шкіл (кількість учнів, вчителів)

Середня загальноосвітня школа I–III ступенів № 7

45 вчителів
625 учнів
Школа користується
фінансовою автономією

Ліцей міжнародних відносин ім. В. Стуса Львівської міської ради

84 вчителі
934 учні
Школа користується
фінансовою автономією

НВК «Школа-садок „Софія“»

90 вчителів
670 учнів
Школа користується
фінансовою автономією
Поглиблене вивчення
іспанської мови

Середня загальноосвітня школа I–III ступенів № 98

86 вчителів
1170 учнів
Школа користується
фінансовою автономією

Ліцей імені Івана Пулюя

53 учителів

679 учнів

Школа користується фінансовою автономією

Школа користується фінансовою автономією

Середня загальноосвітня школа I–III ступенів № 77

174 учителів

782 учнів

Школа користується фінансовою автономією

Ліцей «Просвіта» Львівської міської ради

23 вчителів

217 учнів

«Якщо хочеш зрозуміти, яким буде місто через 5–10 років, достатньо зазирнути в школу чи університет. Це допомагає зрозуміти, як вони розвиваються і що там відбувається. Адже саме там є зараз є ті, хто будуть драйвити процеси в громадському секторі, бізнесі, владі за певний час. Те, яка довкола них екосистема — принципи, підходи — і визначає, яких фахівців ми отримаємо в майбутньому, відтак і те, що вони будуть творити.

Зараз світ стає дуже швидким. Відбувається багато змін. Саме тому середня освіта має абсорбувати найкращі практики. Адже конкуренція за учня посилюється. За допомогою експерименту Львів бере кращі практики і рефлексує, що працює, а що ні.

Важливим кроком стає утворення різних спільнот — кластеру освіти, гільдії вчителів тощо. Все більшим



стає усвідомлення інтегрованого підходу до освіти, тобто обмін кращими практиками і залучення учасників та зацікавлених сторін, а саме, університетів, компаній, батьків, учнів.

Розвиток освіти за останні 10 років є у пріоритеті для міста Львова. Щороку ми інвестуємо в освіту великі кошти, адже розуміємо, що тільки інвестиції в освіту можуть дати нам крок вперед. Якщо ми хочемо зрозуміти, яким буде місто в майбутньому, то відповідь знайдемо в освіті. Саме там формується запит та те, якими будуть ті, хто розвиватиме місто вже за 5–10 років. Тому для нас участь у програмі «Школа 3.0», яку ініціював Центр інноваційної освіти «Про.Світ», стала поштовхом у впровадженні нових підходів у освітній процес. Уже зараз ми бачимо суттєві зміни у підході до управління у тих школах, які першими долучилися до програми».

Андрій Москаленко,
Заступник міського голови
Львова з питань розвитку

*Якщо ми хочемо зрозуміти,
яким буде місто в майбутньому,
то відповідь знайдемо в освіті.*

Думка шкіл (із аплікаційних форм)

«Чому Вам важлива участь у проекті „Школа 3.0“?
Яку проблему у Вашій школі Ви б хотіли вирішити?»



«На мою думку, проект „Школа 3.0.“ — потужний інструмент для розвитку школи. Слідкую за його перебігом. Бачу хороші результати роботи шкіл, які беруть в ньому участь зараз. Проблема, яка хвилює мене зараз найбільше — це низька мотивація учнів до знань».

«Сформувати команду односторонців, яка буде готова до змін».

«Хотілося б, щоб даний проект допоміг нашій школі стати максимально комфортною для дитини, для навчання, активної організації дозвілля, щоб команда нашого педагогічного колективу



навчилася працювати спільно, щоб школа діяла як великий „живий організм“ в єдності вчителів, учнів, батьків».

«Вважаю, що у нашій школі є потреба налагодження командної роботи. Хочу навчитися планувати свій час, приймати рішення, реалізувати проекти».

«Участь у проекті дозволить згуртувати учителів школи, учнів і батьків навколо проблем, які є спільними для усіх учасників навчального процесу. Думаю, у школі є помітний цифровий розрив між учителями та учнями,

застарілі засоби і методи навчання не мотивують дітей до навчання, а учителів деморалізує їх низький соціальний статус і вони не мають достатньої мотивації до професійного росту; між вчителями, учнями і батьками немає належної комунікації, довіри і взаємодопомоги. Тому потрібні зміни у стосунках, щоб розірвати це коло, згуртувати людей і побудувати нову культуру взаємодії і співпраці у школі.

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

Опис відповідей щодо готовності та спроможності шкіл-учасниць програми «Школа 3.0» впроваджувати зміни

У цьому розділі ми пропонуємо ознайомитися із результатами, наскільки школи-учасниці програми готові здійснювати зміни, що був здійснений за допомогою описаної вище діагностики. Для цього ми окреслюємо основні виклики, з якими учасники прийшли на програму; подаємо результати пройденої вчителями діагностики у грудні 2018 року і показуємо, які партнерства з'явилися між школами-учасницями та іншими організаціями під час програми; описуємо прориви та здобутки шкіл, які директор та вчителі зазначили під час зустрічі в рамках аналізу програми та досвіду учасників.

Виклики Шкіл-учасниць на старті програми та релевантність отриманих практик

На початку програми більшість шкіл перебували на етапі передініціювання (школа відтворює старі практики) або ініціювання змін (школа ініціює процеси змін) відповідно до методології ДюФора, про яку ми вже згадували вище. Нижче коротко проілюстровані основні етапи розвитку школи як організації, які вона проходить на шляху до сталості та розвитку.



Основні виклики, які школи відзначали під час подачі заявок на програму «Школа 3.0»:

1. Учням не цікаво на уроках.
2. Відсутнє партнерство батьки-вчителі, а саме: батьки не довіряють вчителям, школі; батьки не ініціативні, пасивні, байдужі до проблем школи; батьки не знають що відбувається з дитиною в школі, чим живе школа.
3. Відсутні навички командної роботи серед вчителів.
4. Недостатньо навичок фасилітації, отримання і надання зворотнього зв'язку;
5. Директор одноосібно приймає рішення, не залучає до обговорення вчителів чи батьків
6. Відсутній ефективний професійний розвиток вчителів, натомість страх перед змінами; небажання змінюватися і вдосконалюватися; безпідставна самовпевненість.

Над зазначеними викликами учасники працювали в рамках програми. Під час спільних зустрічей та з ментором впроваджували такі інструменти: командна робота, аналіз помилок, безперервне навчання, формування спільного бачення, цілей та плану розвитку школи, управління проектами, зворотній зв'язок, делегування.

Як вже згадувалося вище, в рамках проведеної діагностики ми прагнули дізнатися, чи дані інструменти присутні в роботі школи та наскільки учасники ними користуються. Нижче подано розподіл відповідей щодо (1) рівня впізнаваності інструментів (2) рівня володіння у практиці школи даних інструментів. Саме рівні впізнаваності, володіння та інтерналізації зазначених інструментів вказують на спроможність шкіл впроваджувати зміни. Для зручності результати проілюстровані у відсотках, а також за допомогою описової статистики (середнє значення, найбільш повторювана відповідь (мода) та Середнє значення, що відокремлює більшу половину і меншу половину вибірки (медіана).

Нагадаємо, що те, чи школи знають про інструмент, визначалося шляхом вибору учасниками одного із запропонованих тверджень про використання або невикористання інструменту. Для визначення рівня володіння вчителям було запропоновано відзначити, чи дана практика присутня або відсутня у школі шляхом вибору однієї із двох відповідей «Так» або «Ні».

Для визначення рівня інтерналізації інструменту було запропоновано відзначити рівень погодження із твердженням у наступний спосіб: «1 — повністю не погоджуюся», «2 — не погоджуюся», «3 — важко відповісти», «4 — погоджуюся», «5 — повністю погоджуюся».

Таблиця 1. Рівень впізнаваності інструментів у школі.

	«1» у нашій школі не знають про такий інструмент,	«2» чули про такий інструмент	«3» є перші спроби впроваджен- ня такого інструменту	«4» інструмент використо- вується, але ще не за- карбувався як повсякден- на практика	«5» інструмент використо- вується системно і вже став щоденною нормою.
Командна робота	4,85%	10,68%	12,62%	28,16%	43,69%
Конструктивний аналіз помилок, спрямований на пошук кращих рішень	17,48%	12,62%	18,45%	24,27%	27,18%
Навчання в про- цесі роботи (безперервне навчання)	4,85%	9,71%	8,74%	23,30%	53,40%
Формування спільного бачення, цілей та плану роз- витку школи	3,88%	12,62%	14,56%	27,18%	41,75%
Управління проектами	4,85%	12,62%	18,45%	33,98%	30,10%
Зворотній зв'язок	1,94%	11,65%	17,48%	33,98%	34,95%
Делегування (уможлиблює включеність вчителів в управління школою)	6,80%	23,30%	17,48%	33,98%	18,45%

53%
респондентів

повністю погодилися, що інструмент «Навчання в процесі роботи» системно використовується та став щоденною практикою, що є найбільшим результатом у порівнянні з іншими інструментами. Наступними по рівню повного погодження ідуть «Командна робота» та «Формування спільного бачення» 43,69% та 41,75% відповідно.

Інструмент «Командна робота»

Респонденти відзначають значний рівень володіння інструментом «Командна робота», зокрема 91,26% погоджуюся, що вчителі позитивно ставляться до того, що їхні уроки відвідують колеги і це твердження отримало найвищий рівень погодження серед інших тверджень у блоці «Командна робота». Найменший рівень погодження отримало твердження «Спілкування у нашій школі легке і незабюрократизоване» — 77,67%, проте цей результат все одно є значним.

Таблиця 2. Рівень володіння інструментом «Командна робота»

Твердження	так	ні
Вчителі позитивно ставляться до того, що їхні уроки відвідують колеги	91,26%	8,74%
Наради та зустрічі конструктивні і відбуваються у форматі жвавих обговорень, а не монологів	85,44%	14,56%
Я можу відкрито і відверто говорити з іншими вчителями нашої школи про будь-які професійні і робочі питання	82,52%	17,48%
Я можу відкрито і відверто говорити з директором/директоркою про будь-які професійні і робочі питання	89,32%	10,68%
Спілкування у нашій школі легке і незабюрократизоване	77,67%	22,33%

Рівень інтерналізації інструменту «Командна робота».

Твердження «Деякі питання у нашій школі можуть довгий час не вирішуватися лише через те, що немає змоги про них поговорити»

Інтерналізація інструменту має на мені показати, наскільки інструмент справді використовується в школі. Відповіді на зазначене вище твердження тяжіють більше до «Не погоджуюся»*.

Середнє значення	2,50
Мода	2 Не погоджуюся
Медіана	2 Не погоджуюся

* *Мода вибірки* — це значення, що зустрічається у вибірці найчастіше.
Медіана вибірки — значення впорядкованої вибірки що знаходиться посередині.

Інструмент «Аналіз помилок».

Відповіді на твердження щодо аналізу помилок, як і в інструменті «Командна робота», демонструють значний рівень погодження. Твердження із найменшим відсотком відповідей «так» — «Якщо в роботі вчителів стаються помилки, ми їх ретельно аналізуємо під час нарад/зустрічей», 66,99 % проти 33,01 %. Найбільший відсоток погодження 88,52 % отримало твердження «Рішення та ідеї, які були погоджені на нарадах обов'язково втілюються у життя».

Таблиця 3. Рівень володіння інструментом «Аналіз помилок»

Твердження	так	ні
Якщо в роботі вчителів стаються помилки, ми їх ретельно аналізуємо під час нарад/зустрічей	66,99%	33,01%
Якщо ми говоримо про помилку, ми говоримо і про те, як унеможливити її на майбутнє	82,52%	17,48%
Рішення та ідеї, які були погоджені на нарадах обов'язково втілюються у життя	86,41%	13,59%

Рівень інтерналізації інструменту «Аналіз помилок».

Твердження «Людяв варто стримуватися від висловлювань на нарадах».

У відповідях на вказане вище твердження вчителі продемонстрували значний рівень непогодження або повного непогодження.

Середнє значення

2,03

Мода

1 Повністю не погоджуюся

Медіана

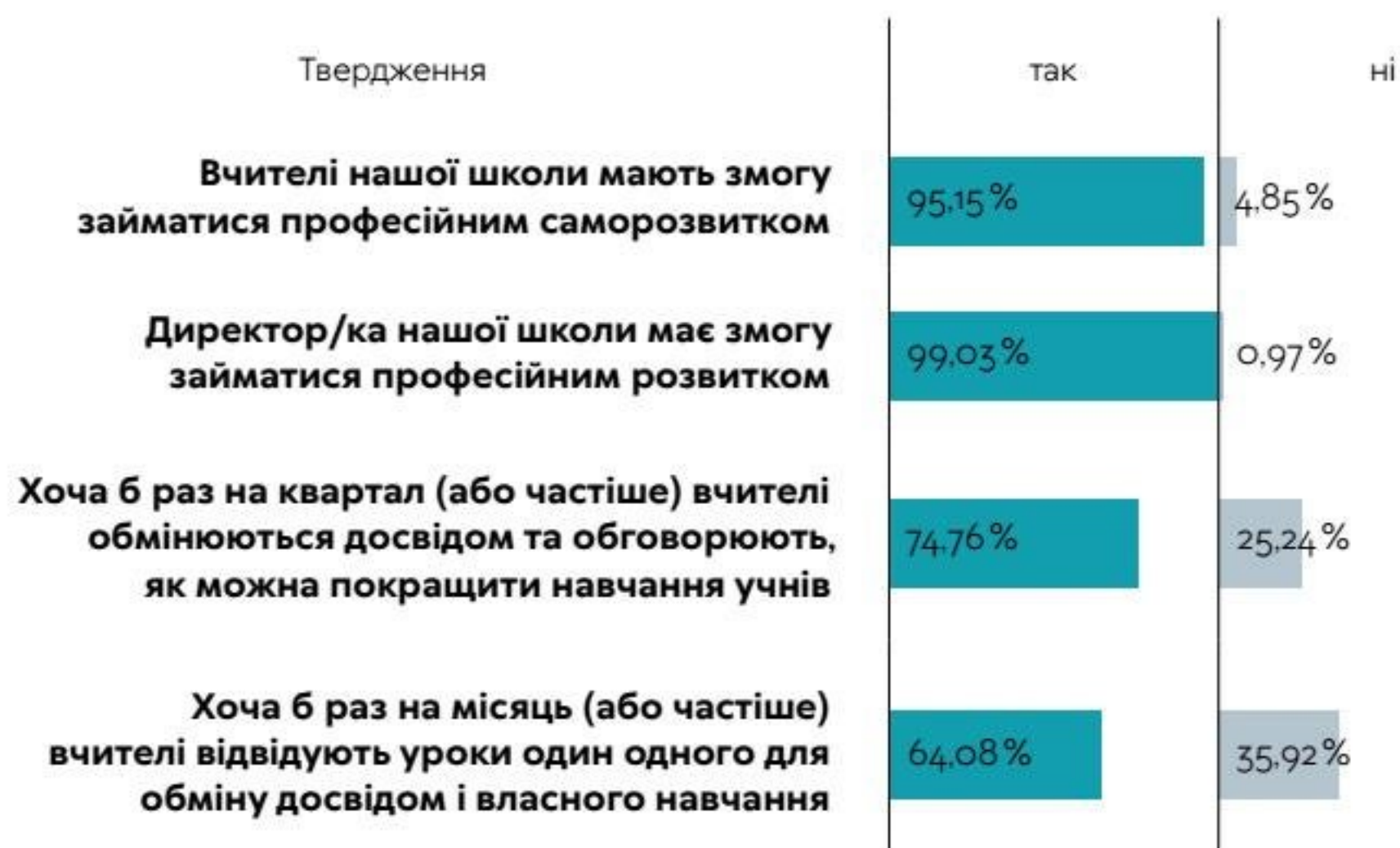
2 Не погоджуюся



Інструмент «Безперервне навчання».

Вчителі майже повністю погоджуються, що «Вчителі нашої школи мають змогу займатися професійним саморозвитком» та «Директор/ка нашої школи має змогу займатися професійним розвитком» — 95,15% та 99,03% відповідно. Проте на рівні практик частота відповідей «ні» зростає: «Хоча б раз на квартал (або частіше) вчителі обмінюються досвідом та обговорюють, як можна покращити навчання учнів» — 74,76% «так», 25,24% ні; «Хоча б раз на місяць (або частіше) вчителі відвідують уроки один одного для обміну досвідом і власного навчання» — 64,08% «так», 35,92% «ні».

Таблиця 4. Рівень володіння інструментом «Безперервне навчання»



Рівень інтерналізації інструменту «Безперервне навчання».

Твердження «Вчителям нашої школи бракує часу на те, щоб змінювати свій підхід до роботи та/або тестувати ідеї»

Середнє значення відповідей на це твердження тяжіє до невизначеності, тобто респондентам важко відповісти. Проте найчастіше учасники обирали відповідь «Не погоджуюся».

Середнє значення	2,72
Мода	2 Не погоджуюся
Медіана	3 Важко відповісти

Інструмент «Формування спільного бачення, цілей та плану розвитку школи».

На рівні володіння інструмент «Формування спільного бачення, цілей та плану розвитку школи» показує значну невизначеність, тобто деякі твердження не мають однозначного схилення до певної відповіді. Так, найбільше відповідей «так» отримало твердження «Робота над планом школи відбувається регулярно, адже це живий робочий документ» 80,58%, натомість твердження «План розвитку школи розробляли в основному вчителі», «Ми святкуємо досягнення цілей, які були поставлені у плані» та «Вчителі мають усі необхідні ресурси, матеріали для досягнення поставлених цілей» мають майже однаковий розподіл між «так» та «ні».

Таблиця 5. Рівень володіння інструментом «Формування спільного бачення, цілей та плану розвитку школи»

Твердження	Так	Ні
Вчителі розуміють, як буде змінюватися наша школа у найближчі рік-два	69,90%	30,10%
План розвитку школи розробляли в основному вчителі	51,46%	48,54%
Робота над планом школи відбувається регулярно, адже це живий робочий документ	80,58%	19,42%
Реалізація пріоритетів та досягнення цілей переглядається принаймні раз на квартал	77,67%	22,33%
Ми святкуємо досягнення цілей, які були поставлені у плані	50,49%	49,51%
Вчителі мають усі необхідні ресурси, матеріали для досягнення поставлених цілей	47,57%	52,43%

Рівень інтерналізації інструменту «Формування спільного бачення, цілей та плану розвитку школи».

Твердження «План розвитку нашої школи розроблявся для того, аби адміністрація могла добре відзвітуватися»

Дане твердження демонструє у відповідях повне непогодження.

Середнє значення	1,97
Мода	1 Повністю не погоджуюся
Медіана	1 Повністю не погоджуюся

Інструмент «Управління проектами». Обидва твердження щодо володіння інструментом «Управління проектами» демонструють рівень погодження понад 80%.

Таблиця 6. Рівень володіння інструментом «Управління проектами»

Твердження	так	ні
Робочі завдання обов'язково мають відповідальну особу, цілі і терміни реалізації	88,35%	11,65%
Втілення робочих завдань відстежується і обговорюється на відповідних зустрічах/нарадах	81,55%	18,45%

Рівень Інтерналізації інструменту «Управління проектами».

Твердження «Робота у школі — це радше постійний процес, ніж досягнення конкретних результатів»

Певній частині учасників було важко відповісти, що демонструє описова статистика нижче, проте в цілому учасники погоджуюся, що робота у школі є радше процесом, аніж конкретним результатом.

Середнє значення	3,16
Мода	4 Погоджуюся
Медіана	3 Важко відповісти

Інструмент «Зворотній зв'язок».

Учасники схильні відповідати ствердно на твердження щодо володіння інструментом «Зворотній зв'язок». Зокрема найбільше «так» отримало твердження «Якщо хтось із вчителів хоче прокоментувати роботу колег, він/вона має таку змогу» — 89,32%. Найменше респонденти продемонстрували при відповіді на твердження «Вчителі у нашій школі охоче дають відгук на роботу один одному» — 72,82%, проте це все одно значний відсоток.

Таблиця 7. Рівень володіння інструментом «Зворотній зв'язок»

Твердження	так	ні
Якщо хтось із вчителів хоче прокоментувати роботу колег, він/вона має таку змогу	89,32%	10,68%
Якщо хтось із вчителів хоче прокоментувати роботу директора/ки, він/вона має таку змогу	82,52%	17,48%
Вчителі у нашій школі охоче дають відгук на роботу один одному	72,82%	27,18%
Директор/ка заохочує вчителів давати відгуки на його/її роботу	85,44%	14,56%

Рівень інтерналізації інструменту «Зворотній зв'язок»

Твердження «Навіть якщо критика конструктивна, висловлювати її у нашій школі складно»

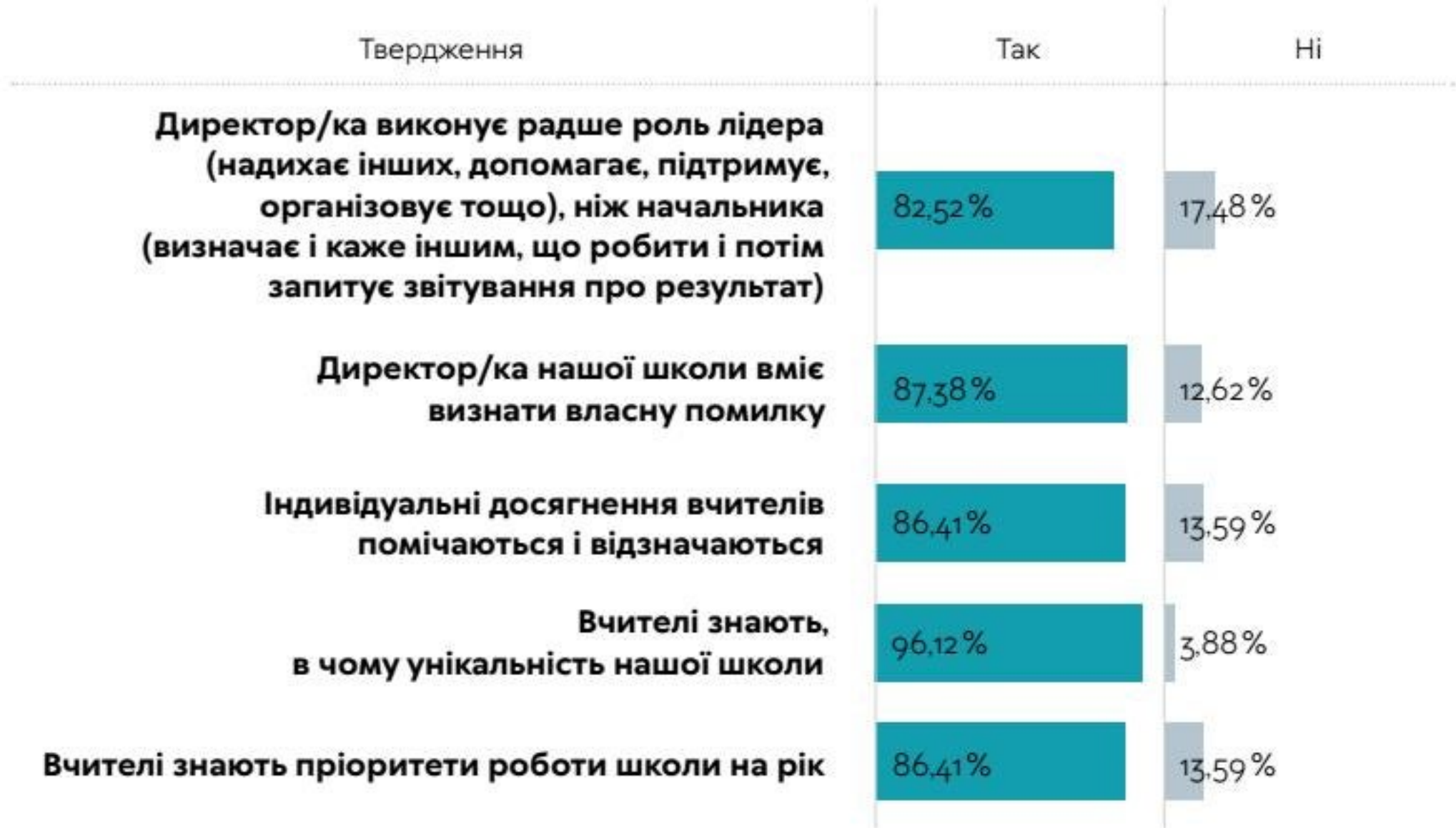
Тенденцію у відповідях учасників опитування до погодження відображає і рівень інтерналізації, адже вчителі схильні не погоджуватися із вказаним вище твердженням.

Середнє значення	2,34
Мода	1 Повністю не погоджуюся
Медіана	2 Не погоджуюся

Інструмент «Делегування».

Учасники програми майже повністю погоджуються із твердженнями щодо рівня володіння інструментом «Делегування». Усі чотири твердження блоку отримали понад 80 % відповідей «так». Найбільший відсоток 96,12 % отримало твердження «Вчителі знають, в чому унікальність нашої школи».

Таблиця 8. Рівень володіння інструментом «Делегування»



Рівень інтерналізації інструменту «Делегування»

Твердження «Якщо стається нагальна ситуація, директор/директорка схильний/схильна радше вирішити її самостійно, ніж залучати команду та/або скликати позачергову нараду».

На рівні інтерналізації інструменту «Делегування» учасники схильні не погоджуватися із твердженням.

Середнє значення	2,36
Мода	2 Не погоджуюся
Медіана	2 Не погоджуюся

Робота із батьками.

Ми також запитали учасників, які інструменти та з якою частотою вони використовують в роботі з батьками, адже співпраця з батьками на старті програми зазначилася як одна із пріоритетних у роботі цільових аудиторій школи. Нижче подано результати.

Таблиця 8. Інструменти та частота їх використання в роботі із батьками.

	Ніколи або рідше, ніж раз на рік	Приблизно раз на рік	Приблизно раз на семестр	Приблизно раз на чверть	Частіше, ніж раз на чверть
Батьківські збори класу	3,51%	3,51%	8,77%	57,89%	26,32%
Електронна розсилка з інформацією від школи	12,28%	3,51%	5,26%	7,02%	71,93%
Зустрічі вчителя з батьками	3,51%	3,51%	15,79%	33,33%	43,86%
Святкування	5,26%	7,02%	26,32%	33,33%	28,07%
Залучення батьків до проведення уроку / презентації / майстер-класу / читання учням тощо	8,77%	10,53%	26,32%	29,82%	24,56%
Повідомлення у батьківсько-вчительському чаті	3,51%	3,51%	1,75%	10,53%	80,70%
Спілкування вчителя з батьками, коли вони приводять дитину в школу чи забирають	7,02%	1,75%	8,77%	8,77%	73,68%


Дані таблиці показують, що школи проводять активну роботу із батьками у форматі інформування. Так, найчастіше (тобто частіше, ніж раз на чверть) використовуються батьківсько-вчительські чати; спілкування із батьками, коли ті приводять дитину до школи; та електронна розсилка. Проте більш інтерактивні формати взаємодії, такі як зустрічі вчителів із батьками; спільні святкування; залучення батьків до якихось заходів чи уроків потребують підсилення і можуть стати наступним етапом розвитку взаємовідносин із батьками.

Опис результатів аналізу готовності шкіл впроваджувати зміни

Оцінка рівня безпеки відбувається через визначення рівня екзистенційної тривожності та непередбачуваності роботи у школі. **Оцінка прийняття ліберально-демократичних цінностей** відбувається через визначення рівня індивідуальної згоди із твердженнями, що суперечать цим цінностям в прикладенні до шкільного життя — рівень загальної авторитарності, а також через оцінку наявності практик, що опосередковано суперечать ліберально-демократичним цінностям — рівень недемократичності у школі. **Оцінка прийняття змін** відбувається через визначення страху відкритості, а також через оцінку когнітивної ригідності вчительського середовища.

Кожному із тверджень присвоювалося певне числове значення, на основі якого формувався розподіл вчителів за рівнями екзистенційної тривожності (відсутня, низька, висока), непередбачуваності у школі (відсутня, низька, висока), загальної авторитарності (відсутня, низька, висока), недемократичності у школі (відсутня, низька, висока), страху відкритості (відсутній, низький, високий) та когнітивної ригідності або гнучкості (відсутня, низька, висока).

Таблиця 9. Розрахунок загального показника готовності до змін

Безпека 	екзистенційна тривожність	відсутня	1
		низька [1:5]	2
		висока [6:9]	3
	непередбачуваність у школі	відсутня	1
		низька [1:5]	2
		висока [6:10]	3
Ліберально-демократичні цінності 	загальна авторитарність	відсутня	1
		низька [1:6]	2
		висока [7:18]	3
	недемократичність у школі	відсутня	1
		низька [1:6]	2
		висока [7:12]	3
Прийняття змін 	страх відкритості	відсутній	1
		низький [1]	2
		високий [2:5]	3
	ригідність	відсутня	1
		низька [1:5]	2
		висока [6:15]	3

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

Нижче подано результати, а саме, відсоток вчителів, які перебувають у певній зоні по кожному із складових.

Таблиця 10. Відсоток вчителів, що відповідно до їхніх відповідей перебувають у червоній, жовтій чи зеленій зоні за рівнями екзистенційної тривожності та непередбачуваності у школі.



7,02%
вчителів

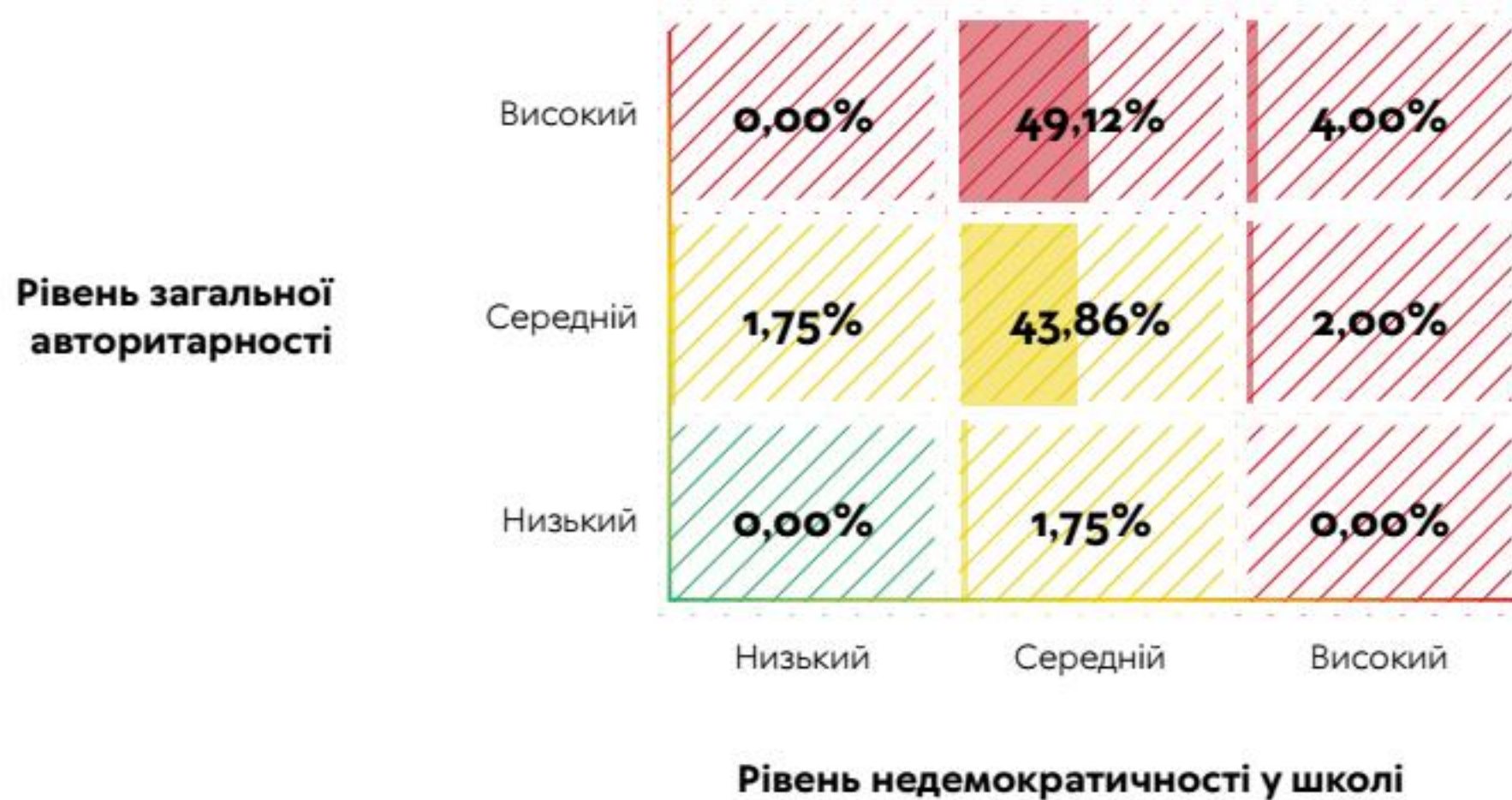
знаходяться в зеленій зоні за параметром безпеки. Це означає, що в них низький рівень як загальної тривожності, так і відчуття непередбачуваності у школі. У цих вчителів є відчуття безпеки, а відтак, їм легше буде будувати взаємодію на основі довіри і уважності.

92,98% вчителів знаходяться в жовтій зоні. У цих вчителів спостерігається або середній рівень екзистенційної тривожності, або відчуття непередбачуваності в школі. Це означає, що ініціативи із впровадження нових інструментів чи методів можуть блокуватися відчуттям внутрішнього неспокою і страху. Для зниження відчуття тривожності і непередбачуваності важливо збільшувати прозорість, багато але стисло пояснювати і повторювати.

92,98%
вчителів

Таблиця 11. Відсоток вчителів, що відповідно до їхніх відповідей перебувають у червоній, жовтій чи зеленій зоні за рівнями загальної авторитарності та недемократичності у школі.

ПРИЙНЯТТЯ ЛІБЕРАЛЬНО-ДЕМОКРАТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ



Школам потрібно збільшити кількість вчителів у зеленій зоні, адже таким вчителям легше було б прийняти те, що взаємодія на основі довіри і уважності є ефективною і бажаною.

47,36 %
вчителів

47,36% вчителів знаходяться в жовтій зоні. У цих вчителів спостерігається або середній рівень загальної авторитарності, або відчуття недемократичності у школі. Це означає, що ініціативи із впровадження нових інструментів чи методів можуть наштовхуватися на нерозуміння загальних принципів демократичної взаємодії. Вчителі можуть потребувати

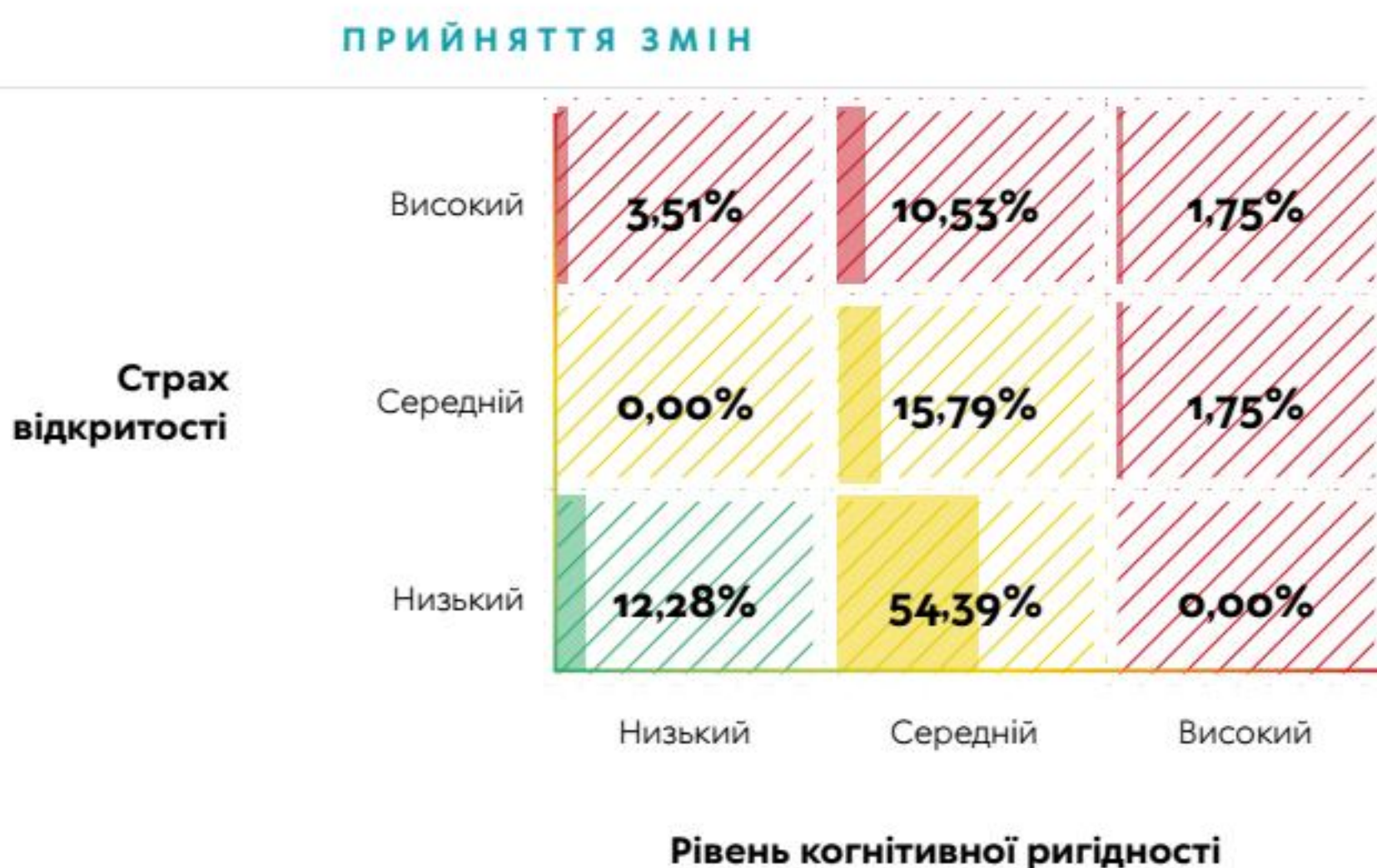
більше пояснення, більше дискусій з приводу того, що таке свобода, що таке підзвітність, що таке партнерство, якою має виглядати школа у майбутньому, якою має бути взаємодія вчителя з учнем, а директора з вчителем.

55,12% вчителів знаходяться в червоній зоні. Це означає, що або загальна авторитарність або відчуття недемократичності в них є високим, або високим є і перше, і друге. Концепція НУШ і новий закон про освіту для цих вчителів на світоглядному рівні можуть бути неприйнятними. Ймовірно, для таких вчителів буде складно прийняти принцип

55,12 %
вчителів

партнерства, адже вони звикли до такої взаємодії з учнями, коли вчитель домінує, а інші способи виглядають незвично і не ефективно. Тут важливо залучати вчителів із зеленої і жовтої зон в допомогу, більше уваги приділяти вивченню альтернативних практик взаємодії вчителів з учнями, дискусії з приводу того, як давати собі раду високому рівню свободи молодших поколінь.

Таблиця 12. Відсоток вчителів, що відповідно до їхніх відповідей перебувають у червоній, жовтій чи зеленій зоні за страхом відкритості та когнітивної ригідності (гнучкості) у школі.



12,28 %

вчителів

12,28 % вчителів знаходяться в зеленій зоні за параметром прийняття змін. Це означає, що в них низький рівень як страху відкритості, так і когнітивної ригідності (негнучкості). У цих вчителів є готовність прийняти і очолити зміни як у навколишньому середовищі, так і в собі, відтак, їм легше буде прийняти зміни в школі до взаємодії на основі довіри і уважності.

70,18 % вчителів знаходяться в жовтій зоні. У цих вчителів спостерігається або середній рівень страху відкритості, або когнітивної ригідності. Це означає, що ініціативи із впровадження нових інструментів чи методів можуть наштовхуватися на страх і невміння змінюватися. Вчителі можуть потребувати

70,18 %

вчителів

більше часу на зміни, рух маленькими кроками, підстраховку, схвалення перших успіхів, ретельне і відверте пояснення того, що саме змінюватиметься в школі і що це означатиме для щоденної роботи вчителів.

17,54 %

вчителів

17.54 % вчителів знаходяться в червоній зоні. Це означає, що або страх відкритості, або когнітивна ригідність в них є високими, або високим є і перше, і друге. Зміни до більшої відкритості і можуть сприйматися як серйозна загроза, відтак вони не мають бути директивними. Суттєві зусилля потрібно приділити для зниження страху перш ніж впроваджувати нові інструменти і методи роботи. Це може бути розбір позитивних прикладів інших колег, детальне проговорення шляху і складнощів на шляху до впровадження змін, високий рівень щирості і готовності підтримати одне одного.

«Участь у програмі Школа 3.0 є чудовою нагодою для саморефлексії та запровадження культури безперервного вдосконалення. Ідея програми є взірцем системного підходу до трансформації освітнього середовища. Об'єднання вчителів, учнів та батьків задля розвитку школи, налагодження сталого діалогу, створення команди та зміна взаємодії є засадничими факторами успіху освітньої реформи, яка сьогодні реалізовується МОН. Приємно бачити, як колектив школи стає командою, спільнотою і стає відповідальним „власником“ її майбутнього. Менторський супровід шкіл є ключовою складовою успіху проекту, бо зокрема сприяє усвідомленню важливості залучення експертів до вирішення проблем. Програма Школа 3.0 допомагає створити середовище довіри, якого так потребує наше суспільство.»



Тарас Добко

Проректор Українського Католицького Університету

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

Партнерства та мережі взаємодії

Як впливає програма на побудову партнерств між школами та іншими організаціями? Ми запропонували директорам відповісти на сім додаткових питань щодо шкіл, НУО та бізнесів, з якими дані школи працюють, ініціювали партнерство за час програми та якими були ці партнерства. Силу зв'язків між школами ми оцінювали за допомогою таких форматів співпраці як: спільні навчальні заходи для вчителів; проведення спільних уроків; обмін досвідом між директорами; відвідування уроків одне одного. Усі із зазначених форматів, школи вказали як такі, що відбулися за час програми. Тобто зв'язки є сильними, адже виходять за межі лише інформаційної співпраці.

Також директори вказували, чи зв'язки продовжуються, що дало можливість зрозуміти, чи зв'язки взаємні. Більшість зазначили, що продовжують співпрацю. Серед результатів співпраці учасники зазначили: **нові ідеї для роботи школи; обмін досвідом між вчителями; формування мережі підтримки для вчителів; професійний розвиток вчителів.**

Більшість акторів у мережі — це організації, пов'язані із освітою, як-от школи, університети, професійні училища. Вони обмежені регіональною ознакою, тобто більшість знаходяться у Львові, хоча є кілька партнерів у сусідніх областях, в основному навчальні заклади. Окрім цього, школи мають зв'язки із компаніями, громадськими організаціями, благодійними організаціями.

Історія Змін: досвід партнерства Ліцею «Просвіта» та Львівської освітньої фундації

Загалом робота з інтернатом мала 2 основних складових:

1. Освітня

тренінги для усіх батьків, чий діти навчались в інтернаті. Батьків ми розділили на 3 групи за віком дітей (молодша, середня та старша школа). Психолог Львівської освітньої фундації Ірина Королець розказувала кожній із груп про психологічні та фізіологічні особливості дітей кожного віку. Пояснювали відмінність між часом, коли діти вертались додому лише на вихідні, і тим, коли вони житимуть вдома. Допомогали для кожного віку скласти актуальний режим дня та список домашніх обов'язків. Спільно з батьками на зустрічах складали списки можливих ризиків та труднощів, які можуть виникнути при поверненні діток, і розказували, як ці труднощі можливо подолати. Окрім цього була організована зустріч батьків із представниками Львівського міського центру зайнятості, Львівського міського центру соціального захисту,



юристами Правової школи УКУ, а також із представниками ГО «Жіночі перспективи».

2. Підтримка родин з області, чиї діти повертаються додому і змінюють місце навчання.

Для комфортної та безпечної реінтеграції дітей ми здійснювали виїзди до родин. Під час виїздів досліджували причини потрапляння дітей в інтернатний заклад, вивчали умови проживання та проводили оцінку потреб

сім'ї. У тих родинах, де є певні труднощі, ми намагались створювати «команди підтримки» на місцях. У ці команди входили: місцевий священик, сільський голова, представники місцевого бізнесу та, за можливості, хтось із сусідів. Окремим важливим блоком роботи є зустріч з вчителями та директорами місцевих шкіл, щоб дати розуміння суті процесу ДІ, залучитись їхньою підтримкою, максимально легко адаптувати дитину до нового колективу та уникнути цькування та стигматизації.

Анна Решетник

Керівник проектів БО «Львівська освітня фундація»

Виклик програми: «увімкнути» голос учня

Для команди Центру інноваційної освіти «Про.Світ» залишається викликом оцінити вплив програми на навчальний досвід учнів зміни навчального досвіду учнів. Під час аналізу та діагностування шкіл ми пілотували ще один інструмент — «Голос учня», який, сподіваємося, допоможе нам вже у наступному раунді програми перейти до кращого розуміння та комунікації впливу програми на рівні учня.

«Голос учня» включав 37 тверджень, 34 із яких були у форматі шкали Лікарта та пропонували п'ять опцій відповідей «1 — повністю не погоджуюся»; «2 — погоджуюся»; «3 — важко відповісти»; «4 — погоджуюся»; «5 — повністю погоджуюся»; три твердження були у відкритій формі: (1) «Найбільше у цьому вчителю мені подобається те, що...» (2) «Мені подобається ходити у школу тому, що...» (3) «Мені не вистачає на уроках...» і пропонували учасникам доповнити речення власним варіантом.

213
відповідей



Ми отримали 213 відповідей від учнів 7–11 класів. Нижче подані середні значення відповідей, найчастіше вказана відповідь, максимальне та мінімальне значення та діапазон варіації середньої відповіді по кожному твердженню.

Таблиця 13. Середнє значення відповідей учнів.

Твердження	Середнє значення
На уроках я відчуваю радше примус, аніж заохочення.	2,47
На уроках я відчуваю, що учні відіграють головну роль.	3,04
Вчитель запитує мене про те, що я думаю про його урок. Він просить у мене дати зауваження/поради і враховує мої ідеї на майбутнє.	3,04
Ми змінюємо діяльність: часто працюємо в командах/в парах/ в групах.	3,37
Вчитель заохочує мене роботи помилки, головне те, що я рухаюсь вперед.	3,37
На уроках я відчуваю, що вчитель відіграє головну роль.	3,43
Я відчуваю, що ми з вчителем радше партнери і друзі, аніж «головний» та «підлеглий».	3,44
Я вчусь багато з того, як поводить ся вчитель. Він/вона є прикладом лідерства для мене.	3,45
Дуже рідко буває, що мені не хочеться нічого робити на уроках цього вчителя.	3,48
Ми рідко на уроках чуємо критику інших учнів (чи мене).	3,58
В мене є достатньо часу, щоб обміркувати свій розвиток і ріст в навчанні. Вчитель стимулює мене до цього.	3,59
В мене ніколи не псується настрій після уроків цього вчителя	3,62
Під час уроку ми можемо спілкуватись між собою, щоб обговорювати тему уроку/навчальні матеріали.	3,62
Ми часто говоримо іншим учням, що в них добре виходить і цінуємо зусилля кожного.	3,66
Вчитель зазвичай приділяє достатньо часу мені, щоб пояснити чому я помилилась і показати, який прогрес я зробила.	3,67
Вчитель звертає мою увагу на те, як я просунулась на шляху опанування його предмету.	3,67
Завдання, які ставить переді мною вчитель, цікаві. Вони змушують мене шукати відповіді і цікавитись більше темою.	3,68

Твердження	Середнє значення
Вчитель не засуджує мене, якщо я чогось не знаю. Він підказує мені, що потрібно зробити, щоб опанувати навчальний матеріал.	3,70
Мені зрозуміло, яка мета і цілі кожного уроку і яка моя роль на цьому уроці. Більше того, я розумію, як можу використовувати вивчене в житті.	3,71
Я відчуваю себе активним на уроці цього вчителя.	3,73
Мені хочеться приходити на уроки до цього вчителя.	3,74
Завдання, які ставить переді мною вчитель — не надто легкі, але вони мені під силу. Я знаю, що з його/її допомогою зможу виконати їх.	3,75
Більшість часу на уроці я відчуваю себе залученим — я працюю індивідуально над завданням чи в групах, переглядаю матеріали тощо.	3,80
На уроці цього вчителя зазвичай панує позитивна атмосфера.	3,80
Вчитель каже, що це нормально робити помилки.	3,82
Зазвичай, мені цікаво на уроках цього вчителя.	3,83
Зазвичай, вчитель позитивно оцінює зусилля, які я докладаю до вивчення теми/предмету.	3,85
Коли в мене виникають проблеми або запитання, я завжди можу звернутись до цього вчителя за порадою чи підтримкою.	3,91
Я відчуваю, що до мене ставляться як до особистості.	3,93
Я не боюсь висловлювати свою думку на уроці.	3,95
Вчитель дуже чітко ставить переді мною / нами завдання.	3,95
Якщо я зробив/ла помилку, то я завжди можу підійти до вчителя та дізнатись, як її виправити	3,96
Я відчуваю себе у безпеці, коли у класі є вчитель.	3,96
Вчитель дає мені змогу висловитись.	4,03

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»



**У відповідях на відкриті твердження
ми відзначили наступне:**

Учні схильні оцінювати уроки та роботу у школі через призму відносин із друзями та іншими учнями, що ставить для нас питання, чи учні сприймають школу серйозно та як можливість для здобуття знань, потрібних у майбутньому. Серед зазначених відповідей на твердження «Мені подобається ходити у школу тому, що...» наступні: «Тут весело», «Друзі, атмосфера», «Тут є друзі», «Тут ми дізнаємось новий матеріал, зустрічаємось з друзями», «Там дуже весело, я можу поспілкуватися з друзями, можу отримати знання», «Тут цікаво, дома скучно, і деколи на уроках можна щось цікаве почути», інші.

На твердження «Мені не вистачає на уроках...» ми отримали наступні відповіді (деякі цитати):

- *«Мені не вистачає заохочення, я втрачаю бажання вчитись буквально приходячи до хати. Точні науки в житті (не знаю як в інших) але мені не знадобляться. Вважаю з 10 включно, треба вилучати не потрібні предмети, та надавлювати (додавати більше ПОТРІБНОЇ інформації) на потрібні предмети»*

- *«Підтримки, поваги і впевненості бо коли виходжу до дошки, діти сміються а вчитель каже: нічо не робиш що з тебе виросте тебе навіть в тюрму не візьмуть працювати».*

- *«Спонтанності, роботи в групах».*

- *Роботи в групах, командах.*

- *Практики (з хімії, фізики, іноземних мов).*

- *Роботи в групах.*

- *Розмови як з друзями, більше обговорень, а не проста подача матеріалу.*

- *Тиші від учнів, вони не дають слухати вчителя і через те викладач карає всіх зауваженням або 2 в журналі.*

- *Розуміння з боку учнів до вчителів.*

- *Щоб вона більше пояснювала, а то ставиться до нас ніби ми маємо знати всьо на світі, а сама взагалі нічого не пояснює.*

- *Поставленої мети навчання, тих знань та навичок, яких ми маємо досягнути завдяки урокам. Зокрема, на уроках цього вчителя не вистачає конкретної інформації, точного формулювання поставлених завдань.*

Ми не узагальнюємо дані результати до усіх учнів, оскільки інструмент потребує доопрацювання; радше прагнули зрозуміти, як найкраще збирати думку учнів, яким може бути цей інструмент та на які обмеження ми можемо наштовхнутися. Окрім цього, розуміємо важливість оцінки думки та ставлення до навчання, школи та вчителів батьків, адже батьки можуть впливати на поведінку та ставлення до навчання та вчителів своїх дітей.

Серед обмежень інструменту можемо зазначити наступні:

- Учні схильні давати правильну відповідь — найчастіша відповідь «Повністю погоджуюся», що може означати, що учні не зрозуміли питання, формулювання чи схильні давати очікувану або правильну відповідь. При цьому коли учням пропонуємо доповнити речення, то відповіді не такі однозначні та позитивні. Проте, як зазначено вище, в описі кількісних показників, варіація у відповідях присутня.
- Інструмент пропонував оцінити ставлення та взаємодію із певним учителем, а не навчання та взаємодії із вчителями у школі в цілому. Тому інструмент потребує доопрацювання та узагальнення до навчального досвіду як такого.

Наші висновки із зустрічей із директорами та вчителями шкіл- учасниць

В рамках аналізу результатів програми в грудні минулого року ми зустрілися із директорами та вчителями. Зустріч включала розмову із директором, а згодом із вчителями. Для цього ми підготували ряд питань для вчителів та директорів на основі інструментів, над якими команда школи працювала під час програми, а саме:



— запитання до директорів;







— запитання до вчителів



Історія змін



Як зараз відбувається планування розвитку школи?  

Які зараз пріоритети у розвитку школи?
Як вони змінилися за останні два роки?  

Які ресурси вдалося залучити за останні 2 роки?  

Які партнерства з'явилися?  

Що стало поштовхом до цих партнерств?  


ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:



аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»


Менеджмент/
Управління





Яка роль директора у школі? 


Які пріоритети в роботі директора Ви бачите (топ-3)? 

Опишіть, як виглядає управління у Вашій школі?  

Як ви як вчитель залучені в управління? 

Якою є Ваша роль як директора зараз? 



Назвіть 3 основні пріоритети в роботі 



Які обов'язки Ви передаєте зараз вчителям? 

Зворотній
зв'язок



Як виглядає робота з батьками зараз?  



Як виглядає робота з учнями зараз?  

Як виглядає надання/отримання зворотного зв'язку між вчитель-вчитель, вчитель-учень, вчитель-батьки, вчитель-директор?  



Командна
робота




Як виглядає зараз команда школи і хто туди входить?  

Опишіть як виглядають Ваші педради?  

Як виглядає робота між вчителями?  

Які інструменти вчителі використовують під час спільних зустрічей?  

Опишіть Ваш формат роботи із командою вчителів зараз. 

Дизайн
уроків



Як виглядає професійний розвиток вчителів у Вашій школі?  

Як вчителі працюють над покращенням уроків?  

Нижче в описовій формі подані відповіді, які ми отримали.

В рамках Історії змін домінують такі пріоритети як Зміна формату уроків, Робота з батьками та Освіта вчителів. Зазвичай планування відбувається на півроку по напрямках. Ретроспективи по кожному напрямку відбуваються раз на місяць, за потреби група по кожному напрямку зустрічається самостійно.

Є наступні форми роботи з пріоритетами:

- Є активна команда, яка працює над пріоритетами.
- Є заступники, кожний з яких відповідає за пріоритети
- Над змінами формату уроків працює 50–60% вчителів школи по-проектно. А активна команда над іншими 2-ма.

В цьому процесі директори в основному відводять собі ролі координатор процесів, фандрейзера та господарника.



В рамках командної роботи вчителі зазначають наступні процеси:

- Є спроби працювати за системою SCRUM;
- Директор стає ментором нових вчителів та вводить їх в курс роботи історії змін.
- Директор зустрічається індивідуально із вчителями та обговорює цілі вчителя, його/її потреб, рефлексія, які проходять в кінці навчального року.
- Проведення педради в офісі компанії, де директор компанії проводить паралелі між тим, як працює школа і бізнес. В такий спосіб школи та бізнес шукають точки дотику та спільні риси.
- Створення папки кожного вчителя на Google Drive, де він/вона вказує графік своєї роботи, практики, які використовує.

Значну увагу ми зосередили на розмові про зворотній зв'язок серед вчителів, батьків, директорів та учнів. За нашими спостереженнями це один із інструментів, який найважче запустити та перевести у сталу практику. У таблиці нижче подані варіанти збору зворотного зв'язку, які учасники вказали в ході зустрічей.



Зворотній зв'язок від учнів



Зворотній зв'язок від батьків



Зворотній зв'язок вчителі-директор

- Використовують формат дитина вчить дитину: учні старших класів приходять до учнів молодших класів.
- Учні стають вчителями на 1 урок;
- Збір зворотного зв'язку в анонімну скриньку;
- Учні за бажанням показують вчителю «смайлик»-емоцію, яку вони відчувають на початку та в кінці уроку(веселий, сумний, стриманий тощо);
- Учні старших класів оцінюють вчителя за бальною системою, що передбачає попереднє обговорення з учнями, що означає кожен бал.
- Психолог дає новим батькам пройти тест на відповідальне батьківство і на основі результатів планується Школа відповідальних батьків;
- вчителі на початку року на батьківських зборах презентують план роботи по предмету та які очікуються результати на кінець року;
- Учні отримують лист успішності, де окрім оцінок, коментарі від вчителів про сильні сторони та напрямки для покращення;
- Обмін ролями: батьки стають вчителями на 1 урок.
- Встановлюють анонімну скриньку від директора, де кожен може залишити свої побажання/пропозиції, інше.

Вчителі зазначали також, що активно працюють над спільним дизайном уроків, що допомагає як покращити досвід учня, так і створює середовище навчання та обміну досвідом для самих вчителів у стінах школи. Зокрема були наведені наступні приклади:

- добровільний обмін практиками між вчителями відбувається на канікулах, бо під час навчання часу обмаль;
- Обмін практиками онлайн на сайті, де є окрема вкладка — «платформа ідей»;
- Обмін вчителями між школами для проведення уроків;
- Вчитель/директор запрошує на свої уроки інших вчителів, щоб показати новий метод/практику;
- Є практика обміну класами між вчителями одного предмету;
- Серед інших форматів проведення уроків були названі наступні: бінарні уроки, інтегровані уроки, коли поєднано 2–3 предмети одночасно.

Як досягнення, вчителі зазначають створення об'єднання вчителів з декількох шкіл (приклад, ГО «Гільдія вчителів»), де вчителі обмінюються досвідом, проводять тренінги у своїх школах та для інших шкіл.

Обмеження під час збору даних

Під час діагностування було ряд обмежень, які вплинули як на процес збору інформації, так і цілком можливо на результати. Зокрема ми б хотіли зазначити наступні обмеження:



- **Кількість респондентів.** Ми отримали різну кількість респондентів окремо по школах, що значною мірою пов'язано із ставленням директора до важливості оцінки результатів роботи і може також бути сигналом певної активності школи та готовності/бажання змін.



- **Формат збору даних.** Вчителі відповідали на питання онлайн; директор/-ка отримував/-ла посилання на форму від представника «Про.Світ» і надсилав/-ла його вчителям. Тому не всі вчителі надали відповіді, а також ми не знаємо, як саме директор/-ка обирав/-ла, кому варто отримати посилання на опитування і чи усі вчителі знали про опитування і мали можливість його пройти.



- **Роль директора/-ки.** Досвід роботи «Про.Світ» показує, що директор/-ка у школі сьогодні посідає доволі авторитану та контролюючу роль. Часто це допомагає у пришвидшенні прийняття рівень та організації якогось процесу. Проте ми також розуміємо, що роль, комунікація та відносини директора/-ки із вчителями могли вплинути на відповіді вчителів, зокрема щодо взаємодії із директором/-кою.



- **Завантаженість вчителів та директорів і недостатньо часу на аналіз та рефлексію результатів і процесу.** Аналіз результатів та оцінка діяльності ще не є звичною практикою у школі, що часом ускладнювало організацію процесу оцінки. Окрім цього, значна завантаженість не сприяє рефлексії та відслідковування успіхів/неуспіхів. Тому ми пояснювали директорам/-кам процес, а також надали результати та рекомендації директорам на основі отриманих даних.

- **Тривала розробка інструменту.**  Команда «Про. Світ» розпочала роботу над діагностикою школи в лютому 2017 року. Перший варіант діагностики був протестований в березні 2017 року, коли відбувався набір першої когорти шкіл. Тестування показало нам, що інструмент потребує доопрацювання, що і було зроблено протягом 2018 року. Тому ми не можемо зараз порівняти дані за березень 2017 року та результати, які ми отримали в грудні 2018 року. Надалі школи-учасниці проходитимуть опитування на старті програми та наприкінці, а також впродовж двох років після завершення програми.

Як ми оцінюємо наш вплив

Програма «Школа 3.0» дала нам розуміння комплексності проблеми, з якою ми працюємо. Ми розуміємо, що формування організаційної культури — тривалий процес, обумовлений рядом факторів і є довготривалим. Цей звіт — це перша спроба на шляху до формування зв'язку між процесом на програмі та результатами шкіл. Ми плануємо перетворити вже започатковане діагностування шкіл у формат тривалого дослідження (longitudinal study), що допоможе краще зрозуміти як процеси у школі, так і сталість започаткованих процесів у довгостроковій перспективі.

Наразі можемо стверджувати, що вчителям доводиться створювати нове розуміння навчання та взаємовідносин із учнем та колегами, директору — переглянути підхід до управління і своєї ролі як такої. Усі ці конфлікти ми бачимо, починаючи працювати із школою. Проте за два роки програми відзначаємо для себе наступні точки впливу, які вдалося знайти, а саме:

ВЧИТЕЛЬ- ВЧИТЕЛЬ:

вчителів, які проходять програму, набувають впевненості у правильності своїх переконань та намірів та більш відкрито діляться напрацюваннями, як і роблять перші кроки в напрямку відвертої комунікації із колегами. Перші етапи спільних зустрічей, обговорень та тестування інструментів схожий на імітацію та свого роду тренування. Проте, саме в такий спосіб вчителі будують власний капітал та інтегрують отримані знання у нові практики. Окрім цього, вчителі починають усвідомлювати вагу власного голосу у розвитку школи і більш активно долучаються до формування плану розвитку та його реалізації.

ДИРЕКТОР-ВЧИТЕЛЬ-ДИРЕКТОР: одна із ключових людей у програмі, адже голос директора визначає, чи щось із запланованого зрештою реалізується. Ми відзначаємо, що для директорів досить складно відверто визнати свої часто застарілі та авторитарні підходи і наважитися довіряти колегам. Тому коли директори у розмові відзначають важливість делегування і наводять приклади перших спроб та труднощів, які виникають, ми розуміємо, що все рухається правильно та органічно.

ШКОЛА-БАТЬКИ: за час програми. школи почали активно залучати батьків до управління та розвитку за допомогою регулярних зустрічей, зворотного зв'язку та фасилітацій. Проведена діагностика показала нам, що одні із найбільших конфліктів знаходяться саме в площині відносин батьки-вчителів, коли сторони не розуміють намірів та мотивів одне одного і не ведуть діалогу. Проте, це змінюється, директор та вчителі вбачають у батьках важливих партнерів і в цілому ми бачимо рух в напрямку партнерства і намагання зрозуміти одне одного і діяти спільно, принаймні із частиною найактивніших батьків.

ШКОЛА-УЧЕНЬ: одним із засновків програми є те, що зміна комунікації та взаємодії, посилення довіри та уважності між директорами та вчителями призводить до змін на рівні взаємодії із учнем. Як зазначалося у розділі про «Голос учня», ми у пошуці ефективних інструментів для оцінки впливу програми на досвід учня, але важливим кроком для учнів вважаємо те, що вчителі системно та послідовно навчаються під час Школи 3.0 і цим прикладом дають певний сигнал учням.

Присутній також мережевий ефект програми, коли школи співпрацюють між собою після навчання, діляться досвідом та практиками, що може бути важливим сигналом щодо трансформації шкіл на рівні міст чи громад.

Ми все ще спостерігаємо значну інерцію старих підходів та способу мислення, проте це звичне явище для усіх людей, адже мова про зміни, які треба почати із себе. Для цього потрібен час — і ми собі та школам його даємо.

Наступні кроки у розвитку програми

Досвід у Львові дав нам розуміння, що ключова людина в уможливленні безперервного навчання та роботи учасників під час програми — це ментор. Саме він дуже часто надавав потрібні знання учасникам програми, навіть попри те, що були тренінги, він був рольовою моделлю, яка показувала, як працюють такі інструменти як фасилітація, зворотній зв'язок, коучінг та давав зворотній зв'язок щодо використання їх учасниками.

Тому наступний етап, поширення програми, реалізується в основному через менторство. Всі школи, які брали/беруть участь у програмі будуть об'єднані в одну спільноту, де можуть обмінюватися досвідом, робити спільні проекти тощо.



З травня 2018 року в нас запущена програма Школа 3.0 на всеукраїнський рівень. Будь-яка школа може стати учасницею програми і, залучивши місцеве фінансування, взяти участь програмі.

З січня 2019 року ми запустили програму «Школа 3.0 Об'єднані громади», де «Про.Світ» працює вже не з однією школою, а з двома школами з однієї громади та з командою органу управління освітою. Мета створення цієї програми — допомогти сформувати освітню екосистему в громаді, яка постійно удосконалюється та залучає усіх учасників процесу до розвитку.

В рамках всеукраїнської програми та в об'єднаних громадах ми продовжимо збір даних за допомогою діагностики та будемо аналізувати ті процеси, які відбуваються у школі, стримуючі фактори та зміни, які потрібні як знизу, так і зі сторони Міністерства освіти та науки. Тому наше дослідження в дії, яке розпочалося два роки тому у Львові із чотирма, а згодом ще трьома школами — продовжується. Залишайтеся з нами та слідкуйте за новинами!

Будемо вдячні за ваші відгуки та зворотній зв'язок через нашу сторінку на FB: www.facebook.com/CenterPro.Svit

Досвід та вплив, які описані у цьому документі, не були б можливими без наших партнерів



Львівська міська рада



EMBASSY OF THE UNITED STATES KYIV, UKRAINE



Наша команда. Ментори



Наталя Бордун

директорка Інституту
лідерства
та управління УКУ



**Марічка
Суп-Новікова**

співзасновниця проекту
UCUkids



Ірина Крохмаль

керівниця навчальних програм
Інституту лідерства
та управління
УКУ



Оксана Нетак

проектна менеджерка
з досвідом



**Олексій
Молчановський**

співзасновник Prometheus,
Керівник магістерської програми
з комп'ютерних наук



Максим Коляда

співзасновник
Центру освітніх інновацій
«Провентус», педагогічний
психолог, викладач факультету
прикладних наук УКУ

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

Додатки

Форма оцінки впливу програми для директорів

1. Вкажіть, будь ласка, школи, з якими ви ініціювали взаємодію у 2017 або 2018 роках
Під взаємодією розуміємо проведення спільних уроків, спільні навчальні заходи для вчителів, співпраця між директорами, відвідування заходів одне одного, спільні заходи для учнів.
2. Вкажіть, будь ласка, школи, які з вами ініціювали взаємодію у 2017 або 2018 роках
3. Який саме формат взаємодії між Вашою та вище зазначеними школами відбувся у 2017 та 2018 роках?
 - a. Проведення спільних уроків
 - b. Відвідування уроків одне одного
 - c. Спільні навчальні заходи для вчителів
 - d. Співпраця між директорами
 - e. Відвідування заходів одне одного
 - f. Спільні заходи/ проекти для учнів
 - g. Інше

4. Який саме формат взаємодії між Вашою та вище зазначеними школами відбувся ВПЕРШЕ у 2017 та 2018 роках?

- a. Проведення спільних уроків
- b. Відвідування уроків одне одного
- c. Спільні навчальні заходи для вчителів
- d. Співпраця між директорами
- e. Відвідування заходів одне одного
- f. Спільні заходи/ проекти для учнів
- g. Інше

5. Які результати взаємодії Ви можете для себе виділити?

- a. Обмін досвідом для вчителів
- b. Професійний розвиток для вчителів
- c. Обмін досвідом для директорів
- d. Професійний розвиток для директора школи
- e. Нові ідеї для роботи школи
- f. Ідеї для покращення уроків
- g. Новий погляд на підхід до навчання у нашій школі
- h. Формування мережі підтримки для вчителів
- i. Формування мережі підтримки та співпраці для директора
- j. Інше

6. На якому етапі ці взаємодії зараз?

- a. Ми продовжуємо розпочату взаємодію із більшістю шкіл
- b. Це були одноразові спроби/ заходи/ проекти
- c. Ще не визначилися

7. Вкажіть, будь ласка, підприємства/бізнеси, з якими ви ініціювали взаємодію або які стали ініціаторами взаємодії у 2017 або 2018 роках

Під взаємодією розуміємо фінансова/інформаційна/ гуманітарна підтримка діяльності школи, проектів учнів, окремих заходів школи, інше

8. Який саме формат взаємодії між Вашою та вище зазначеними підприємствами/бізнесами відбувся у 2017 та 2018 роках?

- a. Фінансова підтримка
- b. Гуманітарна підтримка (надання продукції, матеріалів, інше)
- c. Інформаційна підтримка

- d. Навчання вчителів
 - e. Організація екскурсій для учнів
 - f. Спільні заходи
 - g. Інше
9. Вкажіть, будь ласка, інші організації (університети, НГО, інші), з якими ви ініціювали взаємодію або які стали ініціаторами взаємодії у 2017 або 2018 роках

Як діагностичний інструмент виглядатиме для вчителів

Дорогі учасники і учасниці опитування!

Вітаємо вас у Добровільній Діагностиці Шкіл!

Опитування, яке ви збираєтесь пройти допоможе не лише вашій школі ефективніше розвиватися, воно також допоможе освітній сфері в цілому проходити крізь такий непростий етап змін. Після проходження опитування ви отримаєте рекомендації для вашої школи, які відповідатимуть стадії змін, на якій вона знаходиться.

Відповіді на запитання залишаться конфіденційними і використовуватимуться лише в обробленому вигляді, тож відповідайте будь ласка, максимально щиро. В опитуванні немає правильних і неправильних відповідей. Чим відвертіше ви відповідатимете, тим точнішими будуть рекомендації для подальшого розвитку вашої школи.

Опитування займе орієнтовно 20 хвилин. Спробуйте виділити цей час так, аби не відволікатися. Важливо аби ви пройшли опитування від початку і до кінця.

Після того, як ви пройдете опитування, директор/ка вашої школи отримає сповіщення про те, що опитування пройдене, але рекомендації за результатами опитування отримаєте лише ви, після чого, ви можете передати їх директору/ці та вашим колегам вчителям.

Оберіть, будь ласка, вашу школу

Область

Район/Місто

Населений пункт

Школа

1. Перед вами перший блок запитань. Він стосується деякої інформації про вас та деяких ваших особистих переконань і вражень.

- Скільки повних років вчительського стажу ви маєте станом на момент проходження опитування?
.....
- Якщо б у вас була змога повернутися в минуле і переобрати професію, ви б переобрали?
 - ні, я все одно обрала/обрав би професію вчителя
 - так, я обрала/обрав би іншу професію
 - я не можу дати однозначну відповідь на це запитання
- Вкажіть, будь ласка, вашу електронну адресу
(на неї за результатами опитування будуть надіслані рекомендації для вашої школи)
.....

Оцініть, будь ласка, наскільки ви погоджуєтеся чи не погоджуєтеся з наступними твердженнями за п'ятибальною шкалою, де «1» — цілком не погоджуюся, «2» — радше не погоджуюся, «3» — важко визначитися, погоджуюся чи ні, «4» — радше погоджуюся, «5» — цілком погоджуюся

1. Я загалом відчуваю впевненість у завтрашньому дні

2. Умови роботи у нашій школі передбачувані

3. Нашому вчительському колективу бракує доброзичливості і взаємопідтримки

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

4. Директор/директорка нашої школи відверто повідомляє колектив як про успіхи школи так і про складнощі, з якими школа зіштовхується	
5. Складається враження, що школа і батьки сьогодні — це два різні табори	
6. Якщо мені доведеться піти з роботи в нашій школі, я легко знайду собі іншу	

2. Наступні запитання стосуються певних робочих інструментів в організаціях. Подивіться, чи знайомі вашій школі ці інструменти і чи вони у вашій школі присутні.

Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою, наскільки кожен з наведених нижче інструментів роботи присутній у вашій школі, де «1» — у нашій школі не знають про такий інструмент, «2» — чули про такий інструмент, «3» — є перші спроби впровадження такого інструменту, «4» — інструмент використовується, але ще не закарбувався як повсякденна практика, «5» — інструмент використовується системно і вже став щоденною нормою

1. Командна робота	
2. Конструктивний аналіз помилок, спрямований на пошук кращих рішень	
3. Навчання в процесі роботи (безперервне навчання)	
4. Формування спільного бачення, цілей та плану розвитку школи	
5. Управління проектами	
6. Зворотній зв'язок	
7. Делегування (уможлиблює включеність вчителів в управління школою)	

- 3. У наступному переліку відзначте відповіддю «так» лише ті практики, які впевнено присутні у вашій школі. Якщо практика присутня лише частково або не присутня взагалі — відзначте «ні»**

Відзначте практики, що присутні у вашій школі

1. Вчителі не проти аби їхні уроки відвідували колеги	
2. Наради та зустрічі конструктивні і відбуваються у форматі живих обговорень, а не монологів	
3. Я можу відкрито і відверто говорити з іншими вчителями нашої школи про будь-які професійні і робочі питання	
4. Я можу відкрито і відверто говорити з директором/директоркою про будь-які професійні і робочі питання	
5. Спілкування у нашій школі легке і незабюрократизоване	
6. Якщо в роботі вчителів стаються помилки, ми їх ретельно аналізуємо під час нарад/зустрічей	
7. Якщо ми говоримо про помилку, ми говоримо і про те, як убезпечитися від неї на майбутнє	
8. Рішення та ідеї, які були обговорені на нарадах не залишаються лише словами, а втілюються у життя	
9. Вчителі нашої школи мають змогу займатися професійним розвитком	
10. Директор/ка нашої школи має змогу займатися професійним розвитком	
11. Щонайменше раз на квартал вчителі обмінюються досвідом та обговорюють, як можна покращити навчання учнів	
12. Вчителі регулярно відвідують уроки один одного для обміну досвідом і власного навчання	
13. Вчителі розуміють, як буде змінюватися наша школа у найближчі рік-два	
14. План розвитку школи розробляли в основному вчителі	

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

15. Робота над планом школи відбувається регулярно, адже це живий робочий документ	
16. Реалізація пріоритетів та досягнення цілей переглядається принаймні раз на квартал	
17. Ми святкуємо досягнення цілей, які були поставлені у плані	
18. Вчителі мають усі необхідні ресурси, матеріали для досягнення поставлених цілей	
19. Уся робота нашої школи поділена на проекти	
20. Проекти обов'язково мають відповідальну особу, цілі і терміни реалізації	
21. Втілення проектів відстежується і обговорюється на відповідних зустрічах/нарадах	
22. Якщо хтось із вчителів хоче прокоментувати роботу колег, він/вона має таку змогу	
23. Вчителі у нашій школі охоче дають зворотній зв'язок одне одному	
24. Якщо хтось із вчителів хоче прокоментувати роботу директора/ки, він/вона має таку змогу	
25. Директор/ка заохочує вчителів давати йому/їй зворотній зв'язок	
26. Директор/ка виконує радше роль лідера (надихає інших, допомагає, підтримує, організовує тощо), ніж начальника (визначає і каже іншим, що робити і потім запитує звітування про результат)	
27. Для директор/ки нашої школи визнати власну помилку не є проблемою	
28. Індивідуальні досягнення вчителів помічаються і відзначаються	
29. Вчителі знають, в чому унікальність нашої школи	
30. Вчителі знають пріоритети роботи школи на рік	

4. Наступне запитання стосується ваших вражень про щоденну роботу у вашій школі.

Оцініть, будь ласка, чи описи наступних тверджень відповідають процесам у вашій школі у звичайний робочий день за п'ятибальною шкалою, де «1» — цілком не погоджуюся, «2» — радше не погоджуюся, «3» — важко визначитися, погоджуюся чи ні, «4» — радше погоджуюся, «5» — цілком погоджуюся

1. Деякі питання у нашій школі можуть довгий час не вирішуватися лише через те, що нема змоги про них поговорити	
2. Людям варто стримуватися від висловлювань на нарадах	
3. Вчителям нашої школи бракує часу на те, щоб змінювати свій підхід до роботи та/або тестувати ідеї	
4. План розвитку нашої школи розроблявся для того, аби адміністрація могла добре відзвітуватися	
5. Робота у школі — це радше постійний процес, ніж досягнення конкретних результатів	
6. Навіть якщо критика конструктивна, висловлювати її у нашій школі важко	
7. Якщо стається нагальна ситуація, директор/директорка схильний/схильна радше вирішити її самостійно, ніж залучати команду та/або скликати позачергову нараду	

- 5. Наступне запитання стосується вашої взаємодії з іншими вчителями у вашій школі і вашого враження про них. Зрозуміло, що вчителі є різні, але спробуйте оцінити загальну вчительську атмосферу вашої школи**

Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою наскільки ви погоджуєтеся чи не погоджуєтеся з наступними твердженнями щодо вашої взаємодії з іншими вчителями вашої школи, де «1» — цілком не погоджуюся, «2» — радше не погоджуюся, «3» — важко визначитися, погоджуюся чи ні, «4» — радше погоджуюся, «5» — цілком погоджуюся

1. Це надійні люди, на їх дії та судження я можу покладатися	
2. Вони постійно підвищують свою професійну компетентність	
3. Вони не бояться визнати, що чогось не знають	
4. Помилка змушує їх почуватися дуже некомфортно	
5. Вони відкриті до нового	
6. Якщо їхня думка вже сформувалася, вони не можуть відмовитися від неї	
7. Для них шкільне життя — це більше, ніж просто робота	
8. Вони розуміють, як можна покращити функціонування нашої школи	

6. Наступне запитання стосується вашої взаємодії з директором/директоркою і вашого враження про нього/неї. Ситуації можуть бути різними, але спробуйте оцінити ваше загальне враження.

Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою наскільки ви погоджуєтеся чи не погоджуєтеся з наступними твердженнями щодо вашої взаємодії з директором вашої школи, де «1» — цілком не погоджуюся, «2» — радше не погоджуюся, «3» — важко визначитися, погоджуюся чи ні, «4» — радше погоджуюся, «5» — цілком погоджуюся

1. Це надійна людина, на її дії та судження я можу покладатися	
2. Він/вона постійно підвищує свою професійну компетентність	
3. Він/вона не боїться визнати, що чогось не знає	
4. Помилка змушує його/її почуватися дуже некомфортно	
5. Він/вона відкритий/відкрита до нового	
6. Якщо його/її думка вже сформувалася, він/вона не може відмовитися від неї	
7. Для нього/неї шкільне життя — це більше, ніж просто робота	
8. Він/вона розуміє, як можна покращити функціонування нашої школи	

7. У цьому запитанні відзначте відповіддю «так» лише ті ситуації чи відчуття, які спостерігаються у вашій школі. Якщо ситуація спостерігається частково або не спостерігається — відзначте «ні»

Відзначте, які з ситуацій чи відчуттів спостерігаються у вашій школі

1. Спілкування з батьками для вчителів — це стрес	
2. У вчителів є окремі улюблені учні	
3. Ще до початку роботи з новим класом вчителі знають імена кожного учня	
4. Вчителі готові змінити спосіб викладання матеріалу, якщо хтось із учнів не дає ради	
5. Вчителі вміють модерувати дискусії в класі на потенційно конфліктні теми	
6. Учні дозволено в будь-який момент уроку встати з-за парти	

8. І останній блок запитань стосується деяких ваших загальних переконань.

Оцініть, будь ласка, наскільки ви погоджуєтеся чи не погоджуєтеся з наступними твердженнями за п'ятибальною шкалою, де «1» — цілком не погоджуюся, «2» — радше не погоджуюся, «3» — важко визначитися, погоджуюся чи ні, «4» — радше погоджуюся, «5» — цілком погоджуюся

1. Школа має вказувати дітям правильний шлях в житті	
2. Кожна думка має право на існування, навіть якщо вона для мене неприйнятна	
3. Кожна людина може робити що хоче за умов, якщо її дії не шкодять іншим	
4. Заради порядку в класі до окремих учнів можна застосувати примус	
5. В кожному класі трапляються більш і менш розумні учні	
6. До думки старших молодші повинні дослухатися	

Це всі запитання. Дякуємо за ваш час і за вашу співпрацю! Результати опитування залишаться конфіденційними. Найближчим часом вам надійдуть рекомендації для вашої школи. Ви зможете самостійно ознайомити з ними директора та/або колег.

У разі запитань щодо результатів та/або рекомендацій, будь ласка, звертайтеся у Центр інноваційної освіти «Про.Світ» за телефоном +38 050 370 99 66, або електронною поштою prosvit.center@gmail.com

Гарного дня!

Привіт!

Вчителі та директор/-ка Твоєї школи безперервно навчаються та прагнуть працювати краще, щоб Твій досвід у школі був позитивним і ефективним. Саме тому школа брала участь у програмі «Школа 3.0», головним завданням якої є створення у школі команди із вчителів та директорів, що може втілювати спільне бачення школи та нести зміни, які має відчувати кожен учень, зокрема і Ти. Щоб оцінити результати програми, нам потрібна Твоя думка. Саме тому пропонуємо Тобі оцінити кілька тверджень нижче за шкалою від 1 до 5, де:

- 5 — Так, абсолютно погоджуюсь.
- 4 — Радше погоджуюсь.
- 3 — Не можу визначитись.
- 2 — Радше не погоджуюсь.
- 1 — Не погоджуюсь.

Усі відповіді анонімні, і ми не знатимемо імена учнів, які взяли участь у ньому. В середньому, заповнення анкети займе до 10 хв.

Дякуємо за відвертість, час та готовність ділитися досвідом!

*Щиро,
команда Центру інноваційної освіти «Про.Світ»*

1. Я відчуваю себе у безпеці, коли у класі є вчитель.	
2. Коли в мене виникають проблеми або запитання, я завжди можу звернутись до цього вчителя за порадою чи підтримкою.	
3. Я відчуваю, що до мене ставляться як до особистості.	
4. На уроці цього вчителя зазвичай панує позитивна атмосфера.	
5. Я відчуваю себе активним на уроці цього вчителя.	

6.	Дуже рідко буває, що мені не хочеться нічого робити на уроках цього вчителя.	
7.	Зазвичай, мені цікаво на уроках цього вчителя.	
8.	Ми рідко на уроках чуємо критику інших учнів (чи мене).	
9.	Ми часто говоримо іншим учням, що в них добре виходить і цінуємо зусилля кожного.	
10.	В мене ніколи не псується настрій після уроків цього вчителя.	
11.	Під час уроку ми можемо спілкуватись між собою, щоб обговорювати тему уроку/навчальні матеріали.	
12.	Ми змінюємо діяльність: часто працюємо в командах/в парах/в групах.	
13.	Вчитель дуже чітко ставить переді мною / нами завдання.	
14.	Мені зрозуміло, яка мета і цілі кожного уроку і яка моя роль на цьому уроці.	
15.	Більшість часу на уроці я відчуваю себе залученим — я працюю індивідуально над завданням чи в групах, переглядаю матеріали тощо	
16.	Вчитель каже, що це нормально робити помилки.	
17.	Вчитель заохочує мене роботи помилки, головне те, що я рухаюсь вперед.	
18.	Якщо я зробив/ла помилку, то я завжди можу підійти до вчителя та дізнатись, як її виправити.	
19.	Вчитель зазвичай приділяє достатньо часу мені, щоб пояснити чому я помилилась і показати, який прогрес я зробила.	
20.	Вчитель звертає мою увагу на те, як я просунулась на шляху опанування його предмету.	
21.	Зазвичай, вчитель позитивно оцінює зусилля, які я докладаю до вивчення теми/предмету.	

ЗМІНИ ЧЕРЕЗ ДІЮ:

аналіз досвіду учасників програми із організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0»

22. Вчитель не засуджує мене, якщо я чогось не знаю. Він підказує мені, що потрібно зробити, щоб опанувати навчальний матеріал.	
23. Завдання, які ставить переді мною вчитель, цікаві. Вони змушують мене шукати відповіді і цікавитись більше темою.	
24. Завдання, які ставить переді мною вчитель — не надто легкі, але вони мені під силу. Я знаю, що з його/її допомогою зможу виконати їх.	
25. В мене є достатньо часу, щоб обміркувати свій розвиток і ріст в навчанні. Вчитель стимулює мене до цього.	
26. Я не боюсь висловлювати свою думку на уроці.	
27. Вчитель дає мені змогу висловитись.	
28. Вчитель запитує мене про те, що я думаю про його урок. Він просить у мене дати зауваження/поради і враховує мої ідеї на майбутнє.	
29. На уроках я відчуваю радше примус, аніж заохочення.	
30. На уроках я відчуваю, що вчитель відіграє головну роль.	
31. На уроках я відчуваю, що учні відіграють головну роль.	
32. Я відчуваю, що ми з вчителем радше партнери і друзі, аніж «головний» та «підлеглий».	
33. Я вчусь багато з того, як поводитьься вчитель. Він/вона є прикладом лідерства для мене.	
34. Мені хочеться приходити на уроки до цього вчителя.	
35. Найбільше у цьому вчителю мені подобається те, що...	
36. Мені подобається ходити у школу тому, що...	
37. Я б хотів/ла, щоб школа задовольняла такі мої потреби...	



 ШКОЛА 3.0