



ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

про.СВІТ



Про.Відновлення:

програма повернення закладів загальної
середньої освіти до повноцінного
функціонування після деокупації

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

Київ



2023



ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

про.СВІТ

Про.Відновлення:

програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

Київ  2023

Схвалено Вченою радою Миколаївського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти
(протокол від 27 грудня 2023 року № 7)

Про.Відновлення: програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації: навчально-методичний комплекс / укладачі Аносова А., Луговська Т., Петушкова О., Фасоля О. Київ: Про.Світ, 2023. 156 с.

Рецензенти:

- *Китиченко Тетяна*, завідувачка кафедри соціально-гуманітарної освіти КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти», кандидатка історичних наук;
- *Стойкова Вікторія*, заступниця директора з науково-педагогічної роботи Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, доцентка кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти, кандидатка педагогічних наук

Укладачі:

- *Аносова Анастасія*, програмна менеджерка ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ», доцентка кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти КНЗ КОР «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів», кандидатка педагогічних наук;
- *Луговська Тетяна*, заступниця голови ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» з питань моніторингу та оцінки;
- *Петушкова Олександра*, голова ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ»;
- *Фасоля Олег*, експерт Швецько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні», доцент Житомирського державного університету імені Івана Франка, вчитель хімії Полонського ліцею №2 Хмельницької області, кандидат педагогічних наук

Верстка: Михайло Федішак

Фото: Іван Любко

До навчально-методичного комплексу увійшли освітня програма підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти «Про.Відновлення: програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації» та навчально-методичні матеріали для її викладання.

Зміст освітньої програми націлений на посилення спроможності закладів загальної середньої освіти відновлювати освітній процес на деокупованих територіях через створення у членів шкільної команди цілісного розуміння механізмів, алгоритмів, способів реагування на багатовекторні виклики, обумовлені необхідністю відновлення освіти після деокупації; формування в учасників практичних навичок надання дієвої підтримки колегам, учням та їхнім батькам, посилення власної резиліентності

Комплекс адресований викладачам обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, а також буде корисним керівникам, педагогам, працівникам психологічної служби закладів загальної середньої освіти.

Цей матеріал створено ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» за підтримки ІСАР Єднання у межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства», що реалізується ІСАР Єднання у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку.



Зміст

РОЗДІЛ 1.

Освітня програма підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти «Про.Відновлення: програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації» 19

РОЗДІЛ 2.

Навчально-методичні матеріали для викладання освітньої програми підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти «Про.Відновлення – програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації» 33

2.1. Навчально-методичні матеріали до модуля «Моніторинг стану освіти на деокупованій території» 34

2.1.1. Тема «Інструменти моніторингу та аналізу діючої освітньої мережі» 35

2.1.2. Тема «Реформування освітньої мережі громади» 37

2.1.3. Тема «Стратегія розвитку потенціалу громад у сфері управління освітою» 45

2.2. Навчально-методичні матеріали до модуля «Управлінські компетентності менеджерів освіти на деокупованих територія» 62

2.2.1. Тема «Управління школою на випередження» 63

2.2.2. Тема «Можливості автономії школи у процесі відновлення освіти на деокупованій території» 83

2.2.3. Тема «Організаційні зміни: робота з педагогічним колективом» 89

2.3. Навчально-методичні матеріали до модуля «Формування безпечного освітнього середовища» 108

2.3.1. Тема «Фізична безпека учнів у школах: основні аспекти і регіональна специфіка» 109

2.3.2. Тема «Психологічна безпека в освітньому середовищі: ключові поняття, інструменти і механізми формування, розподіл відповідальності та ролей» 124

2.3.3. Тема «Організація дистанційного навчання: можливості і ресурси для школи» 134

2.3.4. Тема «Адаптація, інтеграція та залучення в освітній простір дітей із різними життєвими обставинами» 145

Передмова

Кожна територія, населений пункт України, що перебували у тимчасовій окупації має свої особливості. Статистична інформація щодо того, скільки дітей перебуває на територіях, звільнених від російської окупації невідома. ЗСУ постійно звільняють від тимчасової окупації нові й нові населені пункти, й відповідно кількість дітей на звільнених від російської окупації територіях щоразу змінюється.

Діти, які перебувають на деокупованих територіях, до цього тривалий час практично не навчалися, тому зазнали безліч освітніх втрат. Адже на цих територіях відбувалися бої за звільнення, й головним тут для учасників освітнього процесу було збереження життя та здоров'я.

Деякі діти, що залишалися на цих територіях могли навчатися за українською програмою дистанційно, за сімейною формою або екстернатом. Водночас, як зазначає освітній омбудсмен¹, на деяких територіях діти вимушені були під примусом навчатися за російськими програмами й таємно продовжувати українське навчання. Також не всюди можливо було здійснювати дистанційне навчання у своєму закладі або в закладі, що знаходився на території, підконтрольній Україні.

Безсумнівно, школа, як один із соціальних центрів громади, потребує фокусу уваги щодо відновлення функціонування після окупації як в організаційному аспекті, так і у налагодженні психосоціальної підтримки керівників, членів педагогічного колективу, учнів та їхніх батьків, виведення їх із кризових станів. Адже криза – це поворотний пункт, який настає, коли

¹ Освітній геноцид – складова російського геноциду українського народу.
URL: <https://bit.ly/3u941ua>

під силою життєвих обставин звичні ефективні механізми подолання проблем не спрацьовують, відмовляють і це може призвести або до зміни всієї системи життєдіяльності й ідентичності, або до повної її руйнації. Травматичні кризи, викликані подіями війни, зокрема перебуванням в окупації, як гострі, так і хронічні, чинять сильний вплив на особистість і потребують адекватної і своєчасної допомоги та підтримки. Необхідність таких інтервенцій обумовлена також недостатнім рівнем розвитку культури піклування про власне психічне здоров'я учасників освітнього процесу, а ще – емоційно напруженим освітнім середовищем, що й у мирні часи призводило до появи синдрому професійного вигорання у педагогічних працівників.

Сучасна Україна лише набуває досвіду подолання таких травматичних криз і відновлення функціонування після військової окупації, й освіта, як одна з ключових систем держави, має бути в цьому процесі у пріоритеті. Ми потребуємо різнорівневого (рівень особистості, установи, громади, держави) осмислення викликів, з якими зіштовхнулись, зокрема, в освітній галузі, прийняття того, що з нами відбулось і відбувається, побудови доцільних і вивірених траєкторій відбудови матеріальних втрат, відновлення організаційного функціонування, зцілення психічних травм усіх учасників освітнього процесу.

Саме тому, Центром інноваційної освіти «Про.Світ» у 2023 році було реалізовано проєкт «Про.Відновлення: програма повернення ЗЗСО до повноцінного функціонування після деокупації» (далі – «Про.Відновлення»), **мета якого** – задоволення потреб дітей в отриманні освітніх послуг в безпечному освітньому середовищі, сприяння ефективному відновленню і розвитку освітнього процесу на деокупованих територіях України.

У рамках проєкту «Про.Відновлення» було проведено дослідження стану й аналізу потреб закладів загальної середньої освіти після деокупації².

Мета дослідження – виявлення потреб й окреслення кола проблем, з якими стикаються ЗЗСО після деокупації, визначення ресурсів для подолання цих потреб і напрацювання ефективних алгоритмів відновлення повноцінного функціонування ЗЗСО задля з'ясування напрямів формування

² Аналітичний звіт за підсумками дослідження стану й аналізу потреб закладів загальної середньої освіти після деокупації / О. Петушкова, Т. Луговська, І. Губеладзе, С. Чуніхіна, В. Діброва. За ред. І. Губеладзе, О. Петушкової. Київ, 2023. 66 с. URL: <https://bit.ly/3OixRmG>

в деокупованих громадах сприятливого для розвитку освіти соціально-психологічного клімату, задоволення потреб дітей в отриманні освітніх послуг у безпечному освітньому середовищі залежно від регіону, стану закладу й поточної безпекової ситуації.

Дослідження було реалізовано в три етапи (глибинне інтерв'ю, опитування та виїзна експертна сесія, яка включала фокус-групу) упродовж червня – липня 2023 року серед освітян ЗЗСО на деокупованих територіях Запорізької, Київської, Миколаївської, Сумської, Харківської, Херсонської та Чернігівської областей. Збір кількісних даних відбувався з 26 червня до 7 липня 2023 року.

У ході дослідження було проведено 20 глибинних інтерв'ю з освітянами й представниками батьківської спільноти ЗЗСО на деокупованих територіях з 13 громад 5 областей; опитування серед 1526 освітян ЗЗСО з деокупованих територій 7 областей; виїзну експертну сесію, яка включала фокус-групу за участі освітян з 13 громад 7 областей.

Досвід проживання окупації та відновлення після деокупації для різних ЗЗСО може істотно різнитися залежно від регіону, типу населеного пункту та кількості учнів. За деякими параметрами – зокрема рівнем гарантування безпеки, ставленням до автономії та зовнішньої допомоги, стратегіями відновлення, взаєминами з органами влади й місцевими громадами – відмінності є статистично значущими. Це може означати, що різні ЗЗСО з однаковою моделлю організації освітнього процесу за формальними ознаками (приналежністю до деокупованої громади) можуть за фактом потребувати застосування принципово відмінних підходів до відновлення.

Як показало дослідження, масштаб і глибина освітніх втрат, які понесли ЗЗСО, напряму залежать від тривалості періоду окупації. Респонденти, що мешкають у регіонах, звільнених у березні 2022 року (Сумська, Чернігівська, Київська області), оцінюють рівень освітніх втрат у своїх ЗЗСО як середній або нижчий за середній, у той час як респонденти з Харківської та Херсонської областей (деокуповані у вересні – листопаді 2022 року) – як вищий за середній.

ЗЗСО деокупованих громад більшою мірою покладаються на зовнішню підтримку у відновленні навчального процесу, ніж готові реалізовувати можливості, передбачені автономією. Найбільшою перешкодою на шляху шкільної автономії є побоювання щодо фінансування. Більшу прихильність до автономії проявляють респонденти, які відчують належну підтримку з боку держави й громади.

Узагальнюючи, можна виокремити основні результати дослідження:

1. Близько половини респондентів (49,9 %) оцінюють ступінь відновлення освітнього процесу в їхньому закладі після деокупації як максимальний – на 10 балів за десятибальною шкалою. 2,6 % опитаних зазначають, що освітній процес у їхньому закладі припинено повністю. Середній показник відновлення – 7 балів.
2. Найбільшою перешкодою на шляху до поновлення повноцінного функціонування ЗЗСО після деокупації понад половина респондентів (52,9 %) вважає бойові дії, обстріли або інші суттєві порушення вимог безпеки; 45,4 % – відсутність укриттів; 31,5 % – фізичні пошкодження будівлі ЗЗСО або іншої інфраструктури.
3. Серед кроків, уже зроблених ЗЗСО для поновлення освітнього процесу, респонденти найчастіше згадували актуалізацію списків учнів (64,5 %), технічне забезпечення навчання в дистанційному режимі (57,6 %); вибір форми навчання та організацію навчального процесу згідно з наявними умовами (55,5 %), налагодження комунікації з батьками (53,2 %), кадрове забезпечення освітнього процесу (50,9 %). Гострими для ЗЗСО на деокупованих територіях залишаються потреби у створенні чи облаштуванні укриттів для забезпечення учасників освітнього процесу під час активних бойових дій та/чи ракетних обстрілів (зазначили 50,3 % респондентів), усуненні фізичних пошкоджень будівлі ЗЗСО й інших інфраструктурних об'єктів (30,5 %) та забезпечення наявності засобів для навчання (ноутбуків, планшетів, підручників тощо) (29,2 %).
4. Повноцінно функціонуючий ЗЗСО для більшості респондентів – це той, у якому виконуються дві ключові вимоги: відсутність загроз військового характеру (55,2 %) та очна форма навчання (48,6 %). Жодна з цих вимог наразі не є досяжною, тому ЗЗСО забезпечують виконання інших критеріїв повноцінно функціонуючого закладу освіти – менш значущих, проте більш доступних: постійне підвищення кваліфікації педагогічних працівників (63 %), утворення атмосфери співпраці, взаємопідтримки, довіри (50,9 %), налагодження комунікації між учасниками освітнього процесу (45,3 %). Про повну укомплектованість закладу кваліфікованими кадрами інформують 5,2 % опитаних. Хоча укомплектованість

закладу кваліфікованими педагогічними кадрами як критерій повноцінно функціонуючого ЗЗСО згадали лише 12 % респондентів. Загалом уявлення респондентів про повноцінно функціонуючий ЗЗСО значною мірою співпадає зі спогадами про довоєнні часи і поки слабо пов'язане із майбутнім.

5. Респонденти оцінюють рівень автономії своїх ЗЗСО як середній або вищий за середній (5,9 балів за десятибальною шкалою). Близько половини респондентів (49,2 %) вважають, що автономія їхнього ЗЗСО проявляється передусім у кадровій політиці; 42,4 % погоджуються з тим, що їхній ЗЗСО має організаційну автономію, 34,1% – академічну. Кожен десятий опитаний (10,8%) упевнений, що ЗЗСО користується усіма видами автономії. Найгірша ситуація з фінансовою автономією, якою похвалитися змогли лише 5,6 % респондентів. Майже третина опитаних (29 %) не мають чіткого уявлення, в чому конкретно проявляється автономія їхнього ЗЗСО.
6. Психоемоційний стан учасників освітнього процесу респонденти розглядають як важливий чинник нормалізації навчання. Свій психоемоційний стан та стан колег, респонденти оцінювали всередньому на 6,63 за десятибальною шкалою. Майже третина респондентів (28,2 %) оцінюють створені в їхніх ЗЗСО можливості надавати психоемоційну підтримку учасникам освітнього процесу на 10 балів з 10. Найбільш дієвим чинником підтримання психологічного благополуччя респонденти вважають наявність безпечних умов для навчання (59 %) та діяльність психологічної служби ЗЗСО (58,2 %).

Аналіз результатів дослідження дозволив виокремити алгоритми відновлення навчального процесу в ЗЗСО, які розташовані на деокупованих територіях, та сформулювати окремі рекомендації освітянам на деокупованих територіях.

Алгоритм для закладів, які розташовані на деокупованих територіях поблизу зони бойових дій

1. Організовано дистанційне навчання.
2. Забезпечено укриття зі зручностями й доступом до інтернету для персоналу школи.
3. Організовано і сплановано навчальний процес: складено списки всіх учнів, учителів, розподілено обов'язки тощо.
4. Налагоджено зв'язок адміністрації школи з місцевою владою і проводиться пошук донорів для фінансової підтримки з відновлення матеріально-технічної бази школи, забезпечення стабільного інтернет-зв'язку тощо.
 - 4.1. За умови, що інтернет-зв'язок є: використання єдиної платформи навчання (наприклад, Classroom, HUMAN, «Нові знання», «Єдина школа») або різних застосунків для онлайн-навчання (Zoom, Classroom, GoogleMeet тощо) та зв'язку з учнями й батьками через месенджери.
 - 4.2. Якщо інтернет нестабільний і часто зникає:
 - завдання можна давати наперед, наприклад, одразу на весь тиждень. Раз на тиждень здійснювати перевірку. Але за можливості уроки намагатися проводити щодня;
 - класти гнучкий розклад з урахуванням, що сигнал повітряної тривоги може перервати навчання, і продумати, як діяти в такій ситуації, щоб мінімізувати освітні втрати (перенести заняття, дати матеріал на самоопрацювання, запропонувати учням додаткові освітні матеріали з платформ «Всеукраїнська школа онлайн», «Прометеус» тощо);
 - синхронний і асинхронний розклад.
5. Налагодження постійного зворотного зв'язку від учнів і від батьків.

6. Пошук можливостей для облаштування мобільних укриттів для поступового переходу на змішаний формат навчання.
7. Безпека учасників освітнього процесу понад усе (інколи доводиться стримувати ініціативність учителя попри заборону проведення занять).

Алгоритм для закладів освіти, розташованих на деокупованих територіях з порівняно стабільною безпековою ситуацією

1. Моніторинг (має відбуватися, ще поки територія окупована): працівників і учнів; пошкодження школи й матеріальної бази (обов'язкова фотофіксація і дати зйомки); пошкодження житла працівників (фотофіксація, акти).
2. Розмінування території (повторно й уважно проконтролювати, бо були випадки залишеного).
3. Складання плану дій:
 - ініціативна група (адміністрація, батьки, педагоги);
 - складання актів обстеження приміщення школи з фотофіксацією. *Відповідно до результатів, обирається одна з наступних стратегій:*
 - 3.1. За умови, що будівля школи не пошкоджена:
 - забезпечення мобільного зв'язку, інтернету, тепла й світла;
 - відновлення освітнього процесу дистанційно: кадри, контингент учнів, пункти незламності, у тому числі для дітей;
 - забезпечення функціонування укриття, яке могло б вмістити необхідну кількість учасників освітнього процесу (в самій школі чи альтернативні укриття в інших приміщеннях, якщо немає можливостей в школі): технічний стан, оснащення приладдям і навчальними матеріалами, інтернетом, іграми, водою, туалетами тощо;

- забезпечення харчування;
- паралельне ведення підготовки до переходу на очне навчання;
- поступовий (почерговий) перехід до очного навчання, залежно від умов і можливостей школи, наприклад, використовуючи змішаний формат. Спочатку виходять учні початкових класів (особливо перший), потім – учні випускних. Усі інші можуть чергуватися. Тиждень очно працюють одні класи, інші – дистанційно. Через тиждень ротація;
- перехід до очного навчання відбувається за рішенням педагогічної ради відповідно до побажань батьків (деякі батьки не готові відпускати дітей у школу). Якщо кількість батьків, готових відпустити дитину на очне навчання, складає більше 50 %, клас виходить на офлайн-навчання. Якщо менше 50 % – то заклад і вищі органи управління не мають права змусити учнів вийти на офлайн-навчання. Ті учні, які не готові виходити в школу, можуть приєднуватися до уроку через онлайн-застосунки (Zoom, Classroom, GoogleMeet тощо). Учитель проводить урок очно в класі, але камера ноутбуку повернута на вчителя і на дошку;
- залучення асистента в класі й у школах. Наприклад, учитель викладає дистанційно, учні знаходяться в класі, а асистент організовує навчальний процес в класі, стежить за безпекою дітей тощо;
- звертання до органів місцевої влади за додатковими мобільними укриттями.

3.2. Якщо будівля школи пошкоджена:

- технічне обстеження будівлі, яке здійснює військова адміністрація чи органи місцевого самоврядування;
- складання плану і пошук ресурсів для відновлення приміщення і матеріально-технічного забезпечення школи;

- відновлення освітнього процесу дистанційно: кадри, контингент учнів, пункти незламності, у тому числі для дітей;
- після того, як приміщення школи готове до відновлення очного освітнього процесу, перехід на офлайн-навчання за тим самим алгоритмом, що й у п. 3.1.

Алгоритм для закладів, розташованих на деокупованих територіях, приміщення яких зазнало значних пошкоджень

За умови, що приміщення підлягає відновленню і це зона без бойових дій:

1. Технічне обстеження приміщення спеціальною комісією, складання актів обстеження з фотофіксацією.
2. Запит директора школи до засновника.
3. Розпорядження засновника щодо виділення коштів на відновлення приміщення школи.
4. Моніторинг та/або облаштування тимчасового приміщення на час ремонту й відновлення приміщення школи (наприклад, приміщення будинку культури, інколи вчителі вдома в себе проводять заняття).
5. Залучення коштів донорів для відновлення приміщення і матеріально-технічної бази, а також надання достатньої кількості ноутбуків, планшетів для вчителів і для учнів (за потреби).
6. Аналіз контингенту дітей (у громаді, на території України, за кордоном, на окупованій території, на території країни-агресора).
7. Ухвалення рішення про наповнення та функціонування класів і ЗЗСО загалом.
8. Визначення формату (дистанційний, змішаний, очний) роботи ЗЗСО загалом з урахуванням безпекової ситуації.

Рекомендації освітянам на деокупованих територіях

1. Здійснення постійного моніторингу контингенту учнів і освітян як на деокупованих, так і на тимчасово окупованих територіях.
2. Оцінка освітніх втрат ЗЗСО, не тільки академічних, а й психологічних, організаційно-часових і виховних.
3. Підвищення кваліфікації вчителів з урахуванням оновлених українських програм з фокусом на утвердження національної і громадянської ідентичності населення та розвитку навичок педагогів, підтримка з надання першої психологічної допомоги й підтримка психічного здоров'я учасників освітнього процесу.
4. Розширення знань і розвиток відповідних компетентностей і навичок адміністрації школи й освітян щодо можливостей автономії ЗЗСО.
5. Підвищення рівня психологічної, організаційної, безпекової і юридично-правової компетентності педагогів.
6. Забезпечення умов для створення безпечного освітнього середовища, як фізично, так і психологічно, а також в інформаційному просторі
7. Розробка спільної культури й правил поведінки закладу, що враховуватиме різний досвід проживання у періоді окупації, працюватиме на посилення командності закладу з реальним залученням батьків, і попередження гострих конфліктів, у тому числі через різність досвідів.
8. Формування толерантного і недискримінаційного освітнього середовища.
9. Розвиток компетентностей педагогів і адміністрації шкіл з написання грантових заявок, комунікації з різними благодійними фондами і організаціями для залучення додаткового фінансування для відновлення приміщення, матеріально-технічної бази закладів освіти і побудову чи утримання укриття.

Також на основі результатів дослідження було сформовано освітню програму підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти «Про.Відновлення: програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації». У програмі ми зібрали найкращі інструменти, форми і методи роботи, які можуть бути дієвими для відновлення освіти у деокупованих громадах. Програма була апробована в одній з деокупованих громад Київської області.

В основу програми щодо відновлення освітнього процесу на деокупованих територіях лягла **модель** відновлення освітнього процесу на деокупованих територіях, яка охоплює різні аспекти функціонування ЗЗСО: співпрацю з органами державної і місцевої влади, наявність будівлі й укриття, організацію освітнього процесу (форми й методи навчання), кадрові, безпекові, фінансові питання, автономію ЗЗСО, збереження чи відновлення контингенту учнів, урахування різності досвіду учасників освітнього процесу під час окупації.

У центрі уваги моделі – дитина та її базові потреби, а також вчителі та батьки, які є поряд з дитиною.

Модель включає такі основні компоненти:

- створення безпечного освітнього простору у закладі загальної середньої освіти;
- відновлення ресурсу педагогів та запровадження механізмів захисту прав освітян;
- запровадження дієвих механізмів повернення дітей до повноцінного навчання з дотриманням принципу найкращих інтересів дитини.

Команда укладачів, усвідомлюючи складність процесу відновлення освіти на деокупованих територіях, висловлює щире сподівання, що матеріали даного навчально-методичного комплексу допоможуть керівникам ЗЗСО та членам їхніх команд у прийнятті ефективних рішень і напрацюванню дієвих варіантів реагування на численні виклики, з якими вони стикаються.

Розділ 1.

Освітня програма підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти «Про.Відновлення: програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації»

Укладачі програми	<p><i>Петушкова Александра</i>, голова ГО «Центр інноваційної освіти „Про.Світ“»;</p> <p><i>Аносова Анастасія</i>, експертка освітніх програм ГО «Центр інноваційної освіти „Про.Світ“, доцентка кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти КНЗ КОР „Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів», кандидатка педагогічних наук;</p> <p><i>Фасоля Олег</i>, експерт Швецько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні»;</p> <p><i>Луговська Тетяна</i>, заступниця голови ГО «Центр інноваційної освіти „Про.Світ“» з питань моніторингу та оцінки;</p>
Найменування програми	Освітня програма підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти «Про.Відновлення – програма повернення закладів загальної середньої освіти до повноцінного функціонування після деокупації»
Вид програми підвищення кваліфікації	Освітньо-професійна програма
Мета програми	посилення спроможності закладів загальної середньої освіти відновлювати освітній процес на деокупованих територіях
Напрямок програми	Програма спрямована на створення у членів шкільної команди цілісного розуміння механізмів, алгоритмів, способів реагування на багатовекторні виклики, обумовлені необхідністю відновлення освіти на деокупованих територіях; формування в учасників практичних навичок надання дієвої підтримки колегам, учням та їхнім батькам, посилення власної резилієнтності
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС (20 аудиторних годин, 10 годин самостійної роботи)
Форма підвищення кваліфікації	Очно-дистанційна (змішана)
Перелік компетентностей, які передбачені програмою щодо розвитку / формування	<p>Загальні компетентності:</p> <p>ЗК.01 – громадянська,</p> <p>ЗК.02 – соціальна.</p> <p>Професійні компетентності:</p> <p>керівників закладів загальної середньої освіти:</p> <p>A2 – компетентність стратегічного управління закладом освіти,</p> <p>A3 – компетентність стратегічного управління персоналом,</p> <p>B2 – емоційно-етична,</p> <p>Г1 – здоров’язберезувальна,</p> <p>Д3 – інформаційно-цифрова</p> <p>педагогічних працівників:</p> <p>A3 – інформаційно-цифрова,</p> <p>Б1 – психологічна,</p> <p>Б2 – емоційно-етична,</p> <p>В2 – здоров’язберезувальна,</p> <p>Г2 – організаційна</p>

**Очікувані
результати
навчання**

з розвитку загальних компетентностей:

- здатність діяти відповідально і свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини і громадянина; реалізувати свої права і обов'язки; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку;
- здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня

з розвитку професійних компетентностей:

- здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти;
- здатність ефективно управляти персоналом;
- здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею у професійній діяльності;
- здатність визначати і враховувати в освітньому процесі вікові та інші індивідуальні особливості учнів;
- здатність усвідомлювати особисті відчуття, почуття та емоції, потреби, керувати власними емоційними станами;
- здатність конструктивно та безпечно взаємодіяти з учасниками освітнього процесу;
- здатність організовувати безпечне освітнє середовище;
- здатність формувати в учнів культуру здорового та безпечного життя;
- здатність зберігати особисте фізичне та психічне здоров'я під час професійної діяльності;
- здатність планувати освітній процес та організовувати різні види і форми навчальної та пізнавальної діяльності учнів.

**Документ про
підвищення
кваліфікації,
передбачений
програмою**

Сертифікат про підвищення кваліфікації

РОБОЧИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва та зміст навчального модуля	Години			
		Всього	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
	ВСТУП. Поняття «повноцінно функціонуючий заклад освіти», його складові та способи досягнення	2	1	1	
	МОДУЛЬ 1. Моніторинг стану освіти на деокупованій території	6	1	3	2
1.1.	Інструменти моніторингу та аналізу діючої освітньої мережі громади	2		1	1
1.2.	Реформування освітньої мережі громади	2		1	1
1.3.	Стратегія розвитку потенціалу громад в сфері управління освітою	2	1	1	
	МОДУЛЬ 2. Управлінські компетентності менеджерів освіти на деокупованих територія	10	1	5	4
2.1.	Управління школою на випередження	4	1	1	2
2.2.	Можливості автономії школи у процесі відновлення освіти на деокупованій території	3		2	1
2.3.	Організаційні зміни: робота з педагогічним колективом	3		2	1
	МОДУЛЬ 3. Формування безпечного освітнього середовища	10	2	4	4
3.1.	Фізична безпека учнів у школах: основні аспекти і регіональна специфіка	3	1	1	1
3.2.	Психологічна безпека в освітньому середовищі: ключові поняття, інструменти і механізми формування, розподіл відповідальності і ролей	3	1	1	1
3.3.	Організація дистанційного навчання: можливості і ресурси для школи	2		1	1
3.4.	Адаптація, інтеграція та залучення в освітній простір дітей з різними життєвими обставинами	2		1	1
	ДІАГНОСТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ МОДУЛЬ	2		2	
4.1.	Вхідне діагностування	1		1	
4.2.	Рефлексія. Вихідне діагностування	1		1	
	Всього:	30	5	15	10

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

ВСТУП. Поняття «повноцінно функціонуючий заклад освіти», його складові та способи досягнення.

МОДУЛЬ 1. Моніторинг стану освіти на деокупованій території

1.1. Інструменти моніторингу та аналізу діючої освітньої мережі громади

Збір й аналіз даних щодо стану освіти на деокупованій території: загальні показники, послуги загальної освіти, моніторинг процесу змін. Порівняльний аналіз показників. Інтерв'ю. Опитування. Анкетування цільових груп.

1.2. Реформування освітньої мережі громади

Стратегія оптимізації шкільної мережі у деокупованих територіальних громадах. Упровадження змін в умовах воєнного стану. Підготовка сценаріїв оптимізації. Кампанія з інформування та залучення громадськості. Вирішення викликів оптимізації за допомогою практичної гри «Оптимізація шкільної мережі в громадах». Корисні поради із практики громад.

1.3. Стратегія розвитку потенціалу громад у сфері управління освітою

Освіта як один з основних викликів децентралізації. Забезпечення якісних освітніх послуг як одне з найбільш важливих і соціально чутливих завдань об'єднаних громад. Довгострокові результати системи освіти. Професійна підготовка у сфері управління освітою.

МОДУЛЬ 2. Управлінські компетентності менеджерів освіти на деокупованих територія

2.1. Управління школою на випередження

Лідерство. Формування активної команди та способи взаємодії для вирішення певних управлінських завдань. Взаємодія із зовнішніми структурами (стейкхолдерами освіти). Дитиноцентризм у школі (комфорт, безпека, якісна освіта). Психологічна стійкість керівника. Система доступної комунікації з вчителями, батьками, учнями. Прийняття рішень в умовах автономії закладу освіти. Антикорупційні інструменти в управлінні закладом освіти.

2.2. Можливості автономії школи у процесі відновлення освіти на деокупованій території

Знайомство з поняттям «Автономія закладів загальної середньої освіти» та компонентами автономії. Вивчення форм та інструментів реалізації кожної автономії у своїй школі. Фінансова автономія та можливості для ЗЗСО.

2.3. Організаційні зміни: робота з педагогічним колективом

Організаційні політики, які регулюють комунікацію у педагогічному колективі. Можливі проблеми у комунікації в закладі та способи їх вирішення. Створення системи комунікації в школі і можливі онлайн застосунки для її функціонування.

МОДУЛЬ 3. Формування безпечного освітнього середовища

3.1. Фізична безпека учнів у школах: основні аспекти і регіональна специфіка

Поняття «фізична безпека учнів» під час війни. Нормативно-правові документи, які розкривають суть і зміст поняття фізичної безпеки. Загальна інформація про різницю у формуванні фізичної безпеки в різних регіонах. Критерії оцінки рівня фізичної безпеки в закладах освіти.

3.2. Психологічна безпека в освітньому середовищі: ключові поняття, інструменти і механізми формування, розподіл відповідальності і ролей

Зміст понять «безпека людини», «психологічне здоров'я», «психологічна безпека». Категорії психологічної безпеки. Ризики для психологічної безпеки освітнього середовища. Уміння для ефективної та безпечної міжособистісної комунікації. Психологічна безпека особистості. Механізми процесу формування та розвитку психологічної безпеки особистості: наслідування, ідентифікація, соціальна оцінка бажаної поведінки. Роль психологічної служби закладу загальної середньої освіти у забезпеченні психологічної безпеки.

3.3. Організація дистанційного навчання: можливості і ресурси для школи

Сервіси, які допомагають отримувати освітні послуги дистанційно або онлайн. Освітні платформи для організації навчання в закладі освіти.

3.4. Адаптація, інтеграція та залучення в освітній простір дітей з різними життєвими обставинами

Особливості інтеграції дітей 6–7 років. Особливості інтеграції в освітній процес п'ятикласників. Інтеграція дітей із внутрішньо переміщених родин у школу. Деадаптація учнів. Дисципліна як фактор безпечного місця. Як реагувати на проблемну поведінку дитини. Створення ситуації успіху. Виявлення потреб учнів. Підсилення участі школярів в освітньому процесі, побудова екологічної комунікації між ними під час уроку.

ДІАГНОСТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ МОДУЛЬ

4.1. Вхідне діагностування.

4.2. Рефлексія. Вихідне діагностування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аносова А. В., Безпалько О. В., Цюман Т. П. та ін. Соціальна робота з вразливими сім'ями та дітьми: посіб. у 2 ч. / за заг. ред. Т. В. Журавель, З. П. Кияниці. Ч. 2. К.: Обнова Компані, 2017. 352 с.
2. Аносова А. В., Петушкова Л. А., Петушкова О. Д. Сьогодні заради майбутнього. Школа у воєнний і післявоєнний час: посібник для керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2022. 284 с.
3. Бочкар Н. П., Дубровська Є. В., Залеська О. В. та ін. Соціально-педагогічна та психологічна робота з дітьми у конфліктний та пост-конфліктний період: метод. реком. К.: МЖПЦ «Ла Страда-Україна», 2014. 84 с.
4. Васильєв О., Кочерга О. Деадаптованість. *Психолог.* 2002. № 4, 9. С. 12–15.
5. Грудій М. А., Мельник Л. А., Остапчук Г. В. та ін. Психосоціальна допомога внутрішньо переміщеним дітям, їхнім батькам та сім'ям з дітьми зі Сходу України: посіб. для практиків соціальної сфери / за ред. Л. С. Волинець. Київ: ТОВ «Видавничий дім „Калита“», 2015. 72 с.
6. Дирегров Е., Сміт П., Юле У. та ін. Діти і війна: навчання технік зцілення. Інститут психічного здоров'я УКУ, 2014. 96 с. URL: <https://bit.ly/3RXAcмY> (дата звернення: 08.11.2022).

7. Дотримання прав в освіті – 2020. Перша щорічна доповідь освітнього омбудсмена. Київ: Служба освітнього омбудсмена, 2021. 120 с. [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <https://bit.ly/3uciVzW>
8. Журавель Т. В., Кочемировська О. О., Ясеновська М. Е. Попередження, виявлення і подолання випадків насильства та жорстокого поводження з дітьми: метод. посіб. для освітян / за заг. ред. О. В. Безпалько. К.: ТОВ «К.І.С.», 2010. 242 с.
9. Калошин В. Ф. Педагогіка успіху: стратегія радісного навчання. *Управління школою*. 2013. № 31–32 (403–404).
10. Мюллер М. Якщо ви пережили психотравмуючу подію / пер. з англ. Д. Бусько; наук. ред. К. Явна (сер. «Сам собі психотерапевт»). Львів: Видавництво Українського католицького університету, Свічадо, 2014. 120 с.
11. Онлайн-курс для директорів «Автономія школи», URL: <https://study.ed-era.com/uk/courses/course/454>
12. Правила безпеки та можливості отримання допомоги у період конфлікту в Україні: методичні рекомендації / за заг. ред. Панка В. Г. Київ: Агентство «Україна», 2014. 48 с.
13. Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. Софій, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. 518 с.
14. 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. 154 с.
15. Самопізнання і самовдосконалення в схемах, формулах, таблицях: навч.-метод. посіб. / під заг. ред. Е. А. Піньковської, Т. В. Черкашиної; укл. А. В. Аносова. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2018. 152 с.
16. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін.-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. Київ: Міленіум, 2004. 264 с.
17. Сміливі навчати: практичний poradник для педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти / уклад. А. В. Аносова, Л. А. Петушкова. Київ: Навчай для України, 2023. С. 24–27.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ВХІДНОЇ ТА ВИХІДНОЇ ДІАГНОСТИКИ

1. Оцініть в цілому свої знання щодо таких тем (по кожному пункту, за шкалою від 1 до 10 балів):

→ особливості управління школою у воєнний час

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

→ формування безпечного освітнього середовища у закладі освіти

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

→ посилення резильєнтності педагогічних працівників школи

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

2. Які дані для оптимізації шкільних мереж необхідно зібрати та проаналізувати?

- дані про учнівський контингент
- дані про педагогічних і непедагогічних працівників
- дані про підвезення учнів до шкіл
- дані про додаткові заняття та гуртки, які працюють у школі
- бюджетні дані: попередні й поточні витрати шкіл
- дані про інфраструктуру
- дані щодо дитячих садків
- дані про заклади позашкільної освіти
- **усі відповіді вірні**

3. Керівництво з досягнення поставлених цілей і реалізації місії організації – це

- її візія
- **її стратегія**
- план роботи на рік

4. Що дозволяє здійснити розробка стратегічного плану змін мережі закладів освіти?
- підвищити якість управління,
 - провести розподіл відповідальності та підзвітність влади,
 - зменшити конфлікти як на етапі розробки, так і на етапі реалізації стратегії
 - **усі відповіді вірні**
5. Автономія закладу загальної середньої освіти – це...
-
6. Із перерахованих оберіть види автономії школи:
- методична
 - **фінансова**
 - інструктивна
 - **академічна**
 - **організаційна**
 - **кадрова**
 - управлінська
 - нормативна
7. На основі яких факторів керівник ЗЗСО приймає рішення про запровадження форми навчання учнів? _____
-
8. Що належить до складників безпечного освітнього середовища?
- безпечні умови навчання та праці;
 - комфортна міжособистісна взаємодія,
 - емоційне благополуччя учнів, педагогів та батьків;
 - відсутність будь-яких проявів насильства та наявність достатніх ресурсів для їх запобігання;
 - дотримання прав і норм безпеки кожного учасника освітнього процесу;
 - **всі варіанти вірні**

9. Що не належить до ознак безпечного освітнього середовища?
- Якість міжособистісних взаємин
 - Захищеність в освітньому середовищі
 - **Висока успішність учнів**
 - Комфортність в освітньому середовищі
 - Задоволеність освітнім середовищем
 - **Гідна оплата праці педагогів**
10. Формування неадекватних механізмів пристосування дитини до умов школи в формі порушень навчання та поведінки, конфліктних відносин, психогенних захворювань і реакцій, підвищеного рівня тривожності – це:
- **дезадаптація**
 - прояви стресу
 - затримка розвитку
11. Які складники включені до концепції резильєнтності людини?
- фактори невизначеності, здатність чинити опір та розвиватися
 - **фактори ризику, захисні фактори, фактори вразливості**
 - особистісний, сімейний, соціальний
12. Які пункти не належать до антикорупційних інструментів (оберіть декілька)
- етичний кодекс та стандарти поведінки
 - аудит і контроль
 - взаємодія з громадськістю
 - **толерування хабарництва**
 - незалежність освітніх інституцій
 - прозорість та відкритість
 - **занесення догани у трудову книжку**
 - освіта та підвищення обізнаності
 - захист жертв
 - технології та інновації
 - **оприлюднення розмірів заробітної плати працівників**

13. Оберіть із запропонованих освітні платформи для організації навчання у закладі освіти:

- **Google Classroom, Moodle, SchoolToday, Human, Нові знання, Єдина школа**
- Viber, Zoom, Telegram, Google Meet
- усе вищеперераховане

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ РЕФЛЕКСІЇ УЧАСНИКІВ НАВЧАННЯ

(додаються при здійсненні вихідного діагностування)

1. Оцініть свій психоемоційний стан за шкалою від 1 до 10

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10

2. Чи здійснилися ваші очікування від навчання за програмою?

- так
- ні
- частково

3. Чи отримали ви відповіді на питання, які мали на початку навчання?

- так
- ні
- частково

Якщо у запитанні 3 ви обрали відповіді «ні», «частково», вкажіть, будь ласка, які саме питання залишилися без відповідей

4. Що б ви додали до програми навчання? _____

5. Які знання, навички стали для вас новими? _____

6. Що з отриманих знань і навичок ви плануєте впроваджувати у своєму закладі освіти/своїй громаді? _____

Розділ 2.

**Навчально-методичні матеріали
для викладання освітньої програми
підвищення кваліфікації керівників
та педагогічних працівників
закладів загальної середньої освіти
«Про.Відновлення – програма
повернення закладів загальної
середньої освіти до повноцінного
функціонування після деокупації»**

2.1.

Навчально-методичні матеріали
до модуля «Моніторинг стану
освіти на деокупованій території»

2.1.1.

Тема «Інструменти моніторингу та аналізу діючої освітньої мережі»

Для здійснення аналізу ситуації щодо функціонування освітньої галузі громади з метою напрацювання пропозицій щодо вдосконалення мережі закладів загальної середньої освіти громади можуть бути використані наступні прийоми та методи:

- а) спілкування з головою та заступником голови громади з метою з'ясування стану справ в освітній галузі, бачення та готовності керівництва громади до здійснення освітніх змін та трансформацій задля покращення стану справ у галузі;
- б) спілкування з керівником органу управління освітньою галуззю громади для ознайомлення із поточним станом справ у галузі, змінами, які відбулися у галузі у найближчому попередньому періоді, готовністю взяти на себе лідерство у здійсненні освітніх змін та перетворень з метою зростання ефективності використання бюджетних ресурсів та підвищення якості надання освітніх послуг;
- в) відвідування закладів загальної середньої освіти громади задля ознайомлення з їх освітньою інфраструктурою, баченням керівника закладу освіти місця закладу освіти на освітній мапі громади у світлі освітньої реформи, теперішнього та майбутнього бюджетного забезпечення, із врахуванням демографічної ситуації в закріплених зонах обслуговування закладу та особливостей періоду воєнного стану, забезпечення максимальної безпечності організації освітнього процесу та відновлення закладу освіти після періоду окупації;
- г) аналіз даних про діяльність закладів освіти громади з відкритих джерел, а саме:

- сайту громади;
 - дашборду освітніх індикаторів, розміщеному на сайті Міністерства освіти та науки України³;
 - державного веб-порталу бюджету для громадян⁴;
- д) збору та аналізу додаткових даних, які допоможуть глибше зрозуміти поточну ситуацію та спрогнозувати розвиток ситуації на найближчу перспективу;
- е) проведення анкетування здобувачів освіти 9-х та 11-х класів з метою з'ясування оцінки поточної ситуації в освітній галузі громади самими здобувачами освіти та ознайомлення із їх намірами щодо варіантів продовження здобуття освіти.

Використання таких різнопланових джерел інформації та форм їх аналізування дає можливість максимально об'єктивно та неупереджено здійснити аналіз поточної ситуації, виявити причини негативних процесів (якщо такі є) та накреслити орієнтовні шляхи виходу із кризових станів із врахуванням місцевої ідентичності, поточної суспільно-політичної, безпекової ситуацій та інших специфічних чинників.

Варто зазначити, що напрацьовані матеріали можуть бути не лише використані місцевими органами влади, але й бути корисними для вирішення проблемних питань, просування освітніх змін та трансформації та реального забезпечення доступу мешканців громади до якісної системи освітніх послуг, лягти у основу місцевих галузевих чи комплексних програм розвитку території, у рішення щодо трансформації освітньої мережі, у стратегію освітньої галузі громади та стратегії розвитку закладів освіти.

³ Освітні індикатори (дашборд). Сайт МОН України. URL: <https://bit.ly/47O1DH0>

⁴ Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://bit.ly/3HtKOqd>

2.1.2.

Тема «Реформування освітньої мережі громади»

Передумови оптимізації шкільної мережі в територіальних громадах

Ситуацію із середньою освітою у сільській місцевості України можна охарактеризувати 13-ма проблемними чинниками, що представлені в посібнику «Нова школа у нових громадах»:

- велика кількість малокомплектних сільських шкіл, які не можуть забезпечити якісну освіту дітей шкільного віку;
- класи з малим наповненням (що характерно для малокомплектних шкіл) не дають змоги розвивати у дітей такі важливі компетенції, як ефективна комунікативна здатність, вміння працювати в команді, проактивність в умовах конкуренції, готовність до постійного навчання;
- застаріла і неекономна архітектура шкільних будівель, технічне зношення інфраструктури і непропорційна завантаженість навчальних приміщень зумовлюють додаткові витрати на утримання мережі шкіл;
- обмежені можливості реінвестувати кошти громади у розвиток шкіл, які забезпечують більш високу якість освітніх послуг, внаслідок неефективності мережі закладів освіти;

- закриття (реорганізація) малокомплектних шкіл спричиняє соціальне напруження серед учителів, оскільки система освіти в сільській громаді забезпечує близько 20–25 % постійних робочих місць;
- необхідність оптимізації шкільної мережі, пониження статусу загально-освітнього навчального закладу, перевезення учнів помилково асоціюється у сільських жителів з початком зникнення їхнього села;
- мала кількість учителів у малокомплектних школах не сприяє виникненню творчої професійної конкуренції;
- низька заробітна плата вчителів є причиною вимушеного використання позаурочного часу для робіт у підсобних господарствах з метою поліпшення матеріально-фінансового становища своїх сімей;
- викладання багатьох навчальних предметів педагогами-нефахівцями через неможливість забезпечення повного навантаження вчителів-фахівців призводить до зниження якості викладання предметів;
- слабка мотивація роботи в сільській школі серед випускників педагогічних університетів;
- діти з віддалених сіл через слабе забезпечення громадським транспортом та погану якість доріг фактично не залучені до діяльності позашкільних установ;
- економічне становище більшості сільських жителів не дає їм можливості переїхати до благополучних міст, де населення має доступ до більш якісних освітніх послуг⁵.

Вони свідчать, що забезпечення рівного доступу до якісних освітніх послуг можливе лише за умови формування спроможної освітньої мережі.

⁵ Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевскі В. Київ, 2017. С. 7–10. URL: <https://bit.ly/49bu9U9>

До ключових причин, що спонукають громади оптимізувати освітню мережу, належать нестача освітньої субвенції для виплати заробітної плати педагогічним працівникам та велике навантаження на місцевий бюджет в зв'язку із необхідністю утримувати школи, потужність яких використовується значно менше від запланованої. Водночас, оптимізацію не можна розглядати як спосіб економії коштів, адже перш за все мова йде про підвищення якості освітніх послуг. Адже низька якість послуг з надання повної загальної середньої освіти обмежує можливості дітей продовжити навчання у вузах, розкрити власний потенціал, бути конкурентоздатними на ринку праці.

Завдяки оптимізації громада отримує додаткові ресурси для винагород, мотивацій педагогів. Створюються умови для професійного розвитку, можливості використання сучасних технологій для навчання. Внаслідок оптимізації в учнів розширюється коло спілкування, зростає їх соціалізація, конкурентне середовище створює передумови для розкриття власного потенціалу.

В цілому результатом оптимізації може бути:

- у випадку позитивної демографічної ситуації: підвищення ступеня закладу освіти, створення нового закладу освіти;
- у випадку негативної демографічної ситуації: створення опорної школи та філій (пониження ступені філій), пониження ступеня закладу освіти, закриття закладу освіти.

Оптимізація, здебільшого, спричинена негативною демографічною ситуацією і пов'язана із прийняттям непопулярних управлінських рішень та часто супроводжується супротивом з боку вчителів, батьків, депутатів. Серед можливих причин слід виділити:

- ігнорування потреб та інтересів учнів у здобутті якісної освіти;
- політичні маніпуляції. Розповсюдження міфів щодо оптимізацію;
- низький рівень поінформованості батьків про фактичну якість освітніх послуг, які надаються дітям. Відсутність інформації про втрачені можливості;
- низький рівень довіри до влади.

Методологія оптимізації шкільних мереж, яку розглянуто в посібнику «Нова школа у нових громадах» дозволяє максимально мінімізувати, а в багатьох випадках уникнути протистоянь влада – громада. Послідовна реалізація п'яти кроків оптимізації – перевіреним практикою метод вирішення проблем:

1. Визначення лідерів процесу оптимізації.
2. Збирання й аналізування даних для оптимізації шкільних мереж.
3. Підготовка сценаріїв оптимізації.
4. Розроблення сценаріїв для змін у шкільній мережі.
5. Кампанія з інформування та залучення громадськості.

Крок 1. *Визначення лідерів процесу оптимізації.* Оптимізація – це процес, який може тривати багато років і потребує постійного залучення багатьох зацікавлених сторін, включаючи представників місцевої ради, посадовців органів місцевого самоврядування, директорів шкіл і представників від батьків. Як наслідок успіх оптимізації залежить від:

- чіткої позиції голови громади, що оптимізація – це пріоритет для місцевої ради;
- однозначної підтримки позиції голови громади керівником органу управління освітою;
- прозорості і відкритості процесу оптимізації, що передбачає інформування мешканців громади, проведення громадських слухань;
- створення робочої групи до складу якої будуть включені в тому числі і опоненти оптимізації.

Крок 2. Збирання й аналізування даних для оптимізації шкільних мереж. Дані, які збиратимуться, повинні стосуватись усіх напрямів діяльності, що здійснюється на території громади й пов'язана з дошкільною, загальною середньою, а також позашкільною освітою у формалізованих (будинки культури, художні школи тощо) та неінституційних формах. Дані необхідно збирати, використовуючи можливості закладів, які надають послуги, а саме – закладів дошкільної освіти, шкіл, художніх шкіл, будинків культури.

Крок 3. Підготування сценаріїв оптимізації. Сценарій оптимізації – це один із можливих варіантів плану оптимізації шкільної мережі. Щоб заручитися підтримкою мешканців громади необхідно дати їм можливість реалізувати право вибору, а отже підготувати для громадського обговорення декілька сценаріїв оптимізації (4–5). Обговорення сильних та слабких сторін кожного із варіантів дозволить голові громади запросити потенційних критиків до конструктивної участі в дебатах.

Важливе значення для успішного проведення дебатів має проведення підготовчих заходів (передумови оптимізації) та визначення критеріїв оптимізації та їх ієрархії, що дозволить обґрунтувати позицію щодо майбутнього кожної школи.

Крок 4. Розроблення сценаріїв для змін у шкільній мережі. Сценарії оптимізації шкільної мережі мають містити такі елементи:

- пропозиція щодо укрупненої шкільної мережі з новою схемою шкільних мікрорайонів;
- пропозиція щодо підвезення учнів із закритих до об'єднаних шкіл;
- пропозиція щодо інвестицій у школи, які прийматимуть нових учнів;
- пропозиція щодо змін у зайнятості вчителів і допоміжного персоналу, в тому числі пропозиція альтернативної зайнятості, якщо можливо;
- пропозиція щодо майбутнього використання будівель закладів, які будуть закриті;
- оцінка бюджетних наслідків оптимізації мережі.

Крок 5. Кампанія з інформування та залучення громадськості. Як свідчить практика, неякісна кампанія з інформування, спроби «кулуарної оптимізації», використання адміністративних методів призводять до протестів та судових позовів. Саме тому управління в сфері освіти має базуватися на методах місцевої демократії.

Експерти позитивно оцінюють доцільність оптимізації освітньої мережі в умовах воєнного стану, аргументуючи це вимогами діючого законодавства, часовими потребами для запуску і реалізації процесу оптимізації, секвестром державного бюджету⁶.

Практична гра «Оптимізація шкільної мережі в громадах»⁷

Експертами шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» розроблено практичну гру «Оптимізація шкільної мережі в громадах», яка є інструментом, що може бути використаний у формуванні спроможної освітньої мережі.

Мета гри: допомогти громадам ефективно вирішувати виклики пов'язані із процесом забезпечення рівного доступу до якісних освітніх послуг, під час якого громади повинні знайти відповідь на питання:

- Що робити щоб підвищити якість освітніх послуг?
- Як забезпечити рівний доступ до якісних освітніх послуг незалежно від місця їх проживання?
- Як підвищити ефективність витрат на освіту?
- Як уникнути або мінімізувати конфліктні ситуації, що виникають під час оптимізації.

Унікальність гри полягає в тому, що вона базується на реальних практичних даних, дозволяє незаангажовано підійти до вирішення питання рівного доступу до якісних освітніх послуг, зрозуміти приховані мотиви поведінки учасників процесу оптимізації, знайти аргументи на користь тих чи інших рішень.

⁶ Там само, С. 55–63

⁷ Практична гра «Оптимізація шкільної мережі в громадах»: ефективний інструмент в процесі формування спроможної освітньої мережі. URL: <https://cutt.ly/cwKdXb0q>

Етапи проведення гри:

1. Введення в тему гри. Презентація загальної інформації про поняття моделювання спроможної шкільної мережі
2. Формування політичного лідерства процесу оптимізації і створення спроможної шкільної мережі.

Новостворені громади беруть у своє підпорядкування шкільну мережу, якою раніше займалася районна влада. В багатьох випадках, ці мережі не відповідають актуальним потребам громад і не дають змоги ефективно виконувати завдання у сфері освіти. У підпорядкування багатьох громад перейшли малокомплектні школи, в яких неможливо сформувати клас, у зв'язку з чим навчання проводять за індивідуальною формою. Однак, індивідуальне навчання не забезпечує високої якості. Водночас, наявність малокомплектних старших класів у школах III ступеня не дає змогу запроваджувати профільні програми.

Треба констатувати, що оптимізація шкільної мережі є технічно складним і політично чутливим процесом. Тому він має бути повністю відкритим для широкого загалу і проводитися під потужним лідерством команди місцевої влади. Без чітко визначеної політичної позиції голови громади щодо оптимізації продовж усього процесу, повної і відповідальної підтримки його команди, шанси досягти успіху будуть малими. Для забезпечення процесу оптимізації необхідно створити робочу групу за участі всіх відповідних зацікавлених сторін, яку очолюватиме голова громади.

3. Збір і аналіз даних для процесу оптимізації і моделювання шкільної мережі.

На цьому етапі команди працюють як група експертів з питань аналізу і модулювання шкільної мережі громади. Завдання команд – скласти звіт, який дозволить оцінити ефективність роботи освітніх закладів громади і їхні можливості досягати високої якості навчання. Ця оцінка повинна стосуватися освітніх результатів, ефективності використання коштів, виділених на освіту, використання доступного персоналу, використання інфраструктури.

4. Підготовка сценаріїв моделювання спроможної шкільної мережі.

До того, як учасники будуть починати розробку сценаріїв, вони повинні визначити ціль оптимізації шкільної мережі громади.

Ціль оптимізації шкільної мережі – це ключове повідомлення, за допомогою якого голова громади і члени його команди поширюють кінцеву мету процесу.

Формування цілі оптимізації дуже важливий крок, бо від її розуміння залежить чи буде підтримка діям влади з боку громадськості, чи навпаки буде супротив і конфлікти.

Завдання команди – визначити ціль, на досягнення якої буде спрямована оптимізація шкільної мережі.

5. Легітимізація плану змін шкільної мережі в громаді.

На цьому етапі гри, учасники виконують завдання, які дозволяють уникати конфліктів і забезпечують підтримку оптимізації шкільної мережі з боку громади.

2.1.3.

Тема «Стратегія розвитку потенціалу громад у сфері управління освітою»

Стратегія розвитку громади та освітня сфера

В сучасних умовах нестабільної економічної ситуації, стратегію необхідно розглядати, по-перше, як набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватися, якщо динаміка зовнішнього або внутрішнього середовища не відповідає прогнозам (при незмінності кінцевої цілі, яка, як правило, припускає подальше зростання), по-друге, стратегію необхідно нерозривно пов'язувати із таким поняттям як розвиток. Стратегія розвитку – це документ, який містить принципи (припущення), прийняті під час реалізації процесу планування. Планування становить особливий вид прийняття рішень, що займається тим конкретним майбутнім, якого головні місцеві середовища прагнуть для своєї територіальної громади, і якого можливо досягнути з огляду на вплив різноманітних факторів⁸.

При формуванні стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади необхідно враховувати зовнішні та внутрішні умови, наявність ресурсів і можливостей та ризики, які мають бути обов'язково передбачені. Для успішної реалізації стратегії необхідне грамотне, професійне стратегічне управління, яке можливе за умов наявності аналітичних здібностей, стратегічних та проектних компетентностей саме в управлінців – службовців органів місцевого самоврядування, у тому числі у сфері управління освітою, і підкріплюється відповідним методико-технологічним, організаційно-інституційним та ресурсним забезпеченням.

⁸ Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка та суспільство*. Мукачево, 2016. Вип. 7. С. 594–598.

Переваги стратегічного планування змін мережі закладів освіти

А. Зменшення конфліктів. Здебільшого зміни в мережі закладів освіти пов'язані із прийняттям непопулярних рішень (зниження ступеня закладів освіти, призупинення їх діяльності, реорганізація закладу освіти у філію). Для попередження та мінімізації конфліктів необхідно:

→ *на етапі розробки стратегії:*

- залучити до складу робочої групи з розробки стратегії розвитку ефективної мережі закладів освіти лідерів думок – представників батьківської, педагогічної громадськості, старост, депутатів. Цінними учасниками робочої групи є і опоненти змін, адже пошук відповідей на їх питання сприятиме вибору найкращих методів для обґрунтування як стратегічних цілей, так і методів їх досягнення на етапі громадських обговорень;
- забезпечити прозорість процесу розробки стратегії – шляхом інформування мешканців громади про результати засідань стратегічних комітетів, проведення громадських обговорень, надання відповідей на запити мешканців громади;

→ *на етапі реалізації стратегії:*

- дотримуватися пріоритетів та зобов'язань, які зафіксовані в стратегії. Так, в стратегічному плані змін мережі закладів освіти в Дунаєвецькій міській громаді було передбачено пониження ступеня закладу освіти за умови ремонту дороги та забезпечення безпечного підвезення учнів до опорної школи. Вчасно відремонтувати дорогу не вдалося, тому реалізація цього пункту стратегічного плану було відтерміновано на рік. Особливості розробки плану оптимізації Дунаєвецької громади представлено в базі даних кращих практик управління освітою.
- Проводити громадські обговорення з педагогічними колективами, батьківською громадськістю на кожному з етапів реалізації стратегічного плану формування ефективної мережі закладів освіти.

Б. Розподіл відповідальності та підзвітність влади. Результатом роботи стратегічного комітету є документ, що відображає узгоджену позицію представників влади, мешканців громади, представників педагогічної та батьківської спільноти. Стратегічний план формування спроможної освітньої мережі відображає наміри місцевої влади, умови за яких вони будуть реалізовані. Фактично через стратегічні документи мешканці громади можуть проконтролювати та оцінити результати роботи органу місцевого самоврядування.

В. Підвищує якість управління та ефективність використання трудових та фінансових ресурсів. Стратегічний план дає зрозуміти, які дії має вчинити засновник, хто відповідає за їх реалізацію, чому вони необхідні, де і як ці дії будуть зроблені та завершені. В базі даних кращих практик управління освітою представлено досвід Ківерцівської та Дунаєвецької територіальних громад (додатки 3, 2). Якісні та кількісні результати отримані громадами свідчать що розробка та реалізація стратегічного плану дозволяє не лише вирішити виклики пов'язані з нестачею освітньої субвенції, а забезпечити педагогічних працівників навчальним навантаженням за фахом, забезпечити повне навантаження педагогів не менше як 18 годин на тиждень й реалізувати заходи націлені на підвищення якості освітніх послуг, сприяти професійному розвитку педагогічних працівників, сприяти реалізації концепції НУШ на місцевому рівні.

Алгоритм розробки стратегічного плану включає такі елементи:

1. Прийняття рішення про розробку стратегії (стратегічного плану) розвитку ефективної мережі закладів освіти
2. Створення стратегічного комітету
3. Збір та аналіз даних
4. Визначення мети, стратегічних та операційних цілей
5. Підготовка операційних завдань та переліку проектів.
6. Аналіз ризиків стратегії.

7. Винесення стратегії на громадське обговорення, розгляд та врахування пропозицій, що надійшли за результатами громадського обговорення.

Заключним етапом є винесення стратегії на затвердження сесії ради громади^{9,10}.

Розроблення стратегії закладу 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.

Стратегія – шлях від того, де організація перебуває зараз, до цілі, яку вона ставить перед собою в майбутньому.

Кожен заклад освіти 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, по-перше, сформулювати стратегію, яка дійсно відповідає потребам учасників освітнього процесу та бере до уваги матеріальні, людські й інші наявні ресурси, а по-друге, заручитися підтримкою у її реалізації як з боку команди, так і з боку інших учасників освітнього процесу та партнерів. Ще не менш важливим ефектом такого підходу є узгодження розуміння понять, цілей і шляхів їх досягнення, що в процесі реалізації стратегії спростить комунікацію.

9 | Стратегії змін мережі закладів освіти громади: 5 ключових питань. URL: <https://cutt.ly/cwKdXb0q>

10 | Стратегія розвитку освіти в громаді: практичний порадник / Войцех Мархлевські, Олег Процак. Київ, 2018. 56 с.

Процес створення стратегії можна розділити на 3 етапи:

- 1 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»¹¹:

- 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);
- запити батьків та учнів до освітніх процесів, очікувані ними результати навчання.

¹¹ 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.

Моделі, за якими можна здійснювати аналіз названих вище компонентів

- 1. SWOT-аналіз.** Це аббревіатура 4 слів, які українською можна перекласти:
 - сильні сторони – це ті внутрішні переваги, на які ви та ваша команда маєте вплив;
 - слабкі сторони – це ті негативні чинники всередині закладу, на які ви можете впливати і які здатні змінити так, що вони стануть сильними сторонами;
 - можливості – це зовнішні чинники, які не залежать від вас, але впливають на заклад позитивно (наприклад, дистанційна освіта – це можливість для вчителів вдосконалити свої навички з ІКТ);
 - небезпеки – це зовнішні чинники, які не залежать від вас, але можуть вплинути на заклад негативно (наприклад, дистанційна освіта негативно позначається на навчальному процесі та на його результатах через те, що не всі учні та вчителі забезпечені технікою).

ТЕ, НА ЩО МИ
МОЖЕМО ВПЛИВАТИ

СИЛЬНІ СТОРОНИ



ТЕ, НА ЩО МИ
НЕ МОЖЕМО ВПЛИВАТИ,
АЛЕ ВОНО ВПЛИВАЄ НА НАС

МОЖЛИВОСТІ



СЛАБКІ СТОРОНИ



НЕБЕЗПЕКИ



Часті помилки під час здійснення SWOT-аналізу:

- у сильні та слабкі сторони вписують ті чинники, на які не можна впливати;
- блок «Можливості» розуміють буквально і вписують сюди потенційні можливості. Не забувайте: ми аналізуємо наявну ситуацію.

2. **PEST-аналіз.** Він допомагає проаналізувати всі зовнішні чинники, що впливають на школу. Можна сказати, що PEST-аналіз деталізує нижню частину зі схеми SWOT-аналізу, однак цього разу зовнішні чинники класифікують не у блоки «Можливості» та «Загрози», а за сферами: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Потрібно визначити, які чинники в кожній зі сфер впливають на ваш заклад на 3 рівнях: світовому, всеукраїнському та місцевому.

Політичні чинники

– Призначення нового міністра освіти і науки України

Економічні чинники

– кількість підприємств у місті/громаді

Соціальні чинники

– зменшення/збільшення народжуваності

Технологічні чинники

– можливість віддаленого навчання

3. **SNW-аналіз.** Його можна трактувати, як деталізацію верхньої частини зі схеми SWOT-аналізу. Це абревіатура, яку англійські складові слова якої можна перекласти як:

- сильна сторона;
- нейтральна сторона (тут зазначаються ті чинники, які в аналізованому освітньому закладі на тому ж рівні, що й у інших;
- слабка сторона.

SNW-аналіз – це таблиця з 4 стовпців, де перший – це перелік чинників, які ви хочете оцінити у школі (вище ми надавали рекомендації, що це мають бути за компоненти), а решта 3 – це по чергово сильна, слабка та нейтральна сторони.

Керівнику разом із командою потрібно кожен чинник розглянути як сильну, слабку чи нейтральну сторону та визначити причини, чому ви віднесли той чи інший чинник до конкретної сторони.

- 4. Портфель компетенцій.** Це дуже важливий вид аналізу, про який знає досить мало освітян, хоча саме він допомагає зрозуміти, чому щось є сильною стороною школи, а щось – слабкою, бо саме набір компетенцій команди школи впливає на це. Наприклад, слабкою стороною школи може бути матеріально-технічна база, тоді, швидше за все, у портфелі компетенцій такої школи відсутні компетенції налагодження партнерств та фандрейзингу, бо саме вони допомагають забезпечувати заклад матеріальними ресурсами.



Важливо! Портфель компетенцій – це сукупність усіх навичок команди. Ми не прописуємо тут компетенції кожного члена команди (хоча для створення індивідуальних стратегій розвитку це буде дуже корисна практика, але це вже не стратегія, а тактика).

Для аналізу ми поділяємо компетенції на 3 види:

- управлінські – це компетенції, які дозволяють ефективно керувати процесами та людьми. Сюди часто відносять компетенції, властиві лише адміністрації закладу, але ми радимо також проаналізувати та внести компетенції керівників методоб'єднань і окремих проєктів, класних керівників;
- спеціалізовані – це компетенції, властиві саме сфері освіти;
- персональні – це особисті компетенції окремих членів команди, які допомагають у діяльності закладу освіти, але не є управлінськими чи спеціалізованими. Наприклад, вчитель історії може бути за освітою юристом і допомагати із вирішенням юридичних питань закладу.

Радимо під час здійснення цього виду аналізу послуговуватись термінологією з професійного стандарту вчителя та професійного стандарту директора.

Усі вищезгадані аналізи доцільно здійснювати спільно з командою школи у різних форматах фасилітаційних сесій. Це:

- забезпечить єдине розуміння ситуації в закладі;
- стане важливим кроком побудови довіри в команді;
- у перспективі збільшить мотивацію вчителів, адже коли людина залучена до процесу створення стратегії та її думка почута, вона розділяє відповідальність з реалізації задумів.

Для повної картини аналізу важливо зрозуміти точки зору учнів і батьків. Радимо дослідити це питання у форматі фокус-груп або хоча б онлайн-опитувань, поставивши наступні питання:

- які в нашого освітнього закладу сильні сторони?
- що варто покращити в нашому закладі?
- за що ви цінуєте наш заклад?

Після здійснення всіх аналізів настає важливий момент: відстежити відкриття, закономірності та розбіжності. Базуючись саме на них, на останньому 3-му етапі розробки стратегії ви будете формувати ключові цілі та напрямки стратегії.

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

Точка В має 3 основні складові: цінності, місію та візію.



Цінності – це те, у що ми віримо, на що ми зважаємо, коли приймаємо рішення, під час будь-якої взаємодії.

Місія – це відповідь на питання «заради чого ми працюємо?».

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».

Для того, 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. 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.

3 Шлях від точки А до точки В. Шляхів від точки А до точки В може бути безліч, у кожного громади/закладу – свій маршрут, який залежить від компетенцій команди та зовнішніх обставин.

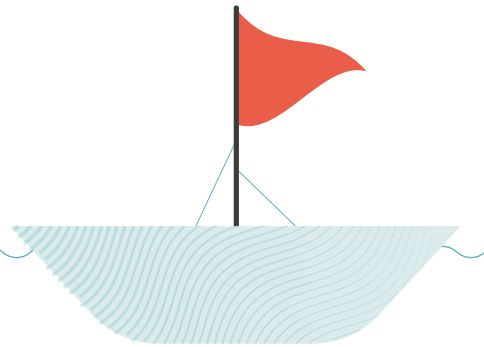
Вже тоді, коли ви будете йти своїм шляхом, він може точково змінюватись (наприклад, формати проєктів та методи їх реалізації), але важливо тримати у фокусі точку В.

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, проекти, 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).

Що треба змінити зовні: освітній процес та середовище, взаємодія з учнями та батьками, взаємодія з партнерами, фандрейзинг, зовнішня комунікація, система оцінювання учнів.



Що треба змінити всередині: організаційна культура та структура, розвиток команди кадрова політика, внутрішні процедури та політики, лідерство в команді

2. Сформувані на підставі визначених змін стратегічні цілі громади/закладу на дату візії. Деталізувати кожну ціль за параметрами, наведеними в таблиці.

Стратегічні цілі	Як ви зрозумієте, що досягли цілі (вимірювані результати)	Стратегічні завдання	Через які проекти, практики, напрацювання втілюється ціль	Які документи потрібно створити	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 проекти, напрацювання документів, тощо.

3. Скласти на основі наведеної вище таблиці покроковий (операційний) план роботи, де проекти, 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

* 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 проекти, у які буде залучений освітній заклад протягом періоду реалізації візії. Коли вам пропонуватимуть долучитися до нового проекту 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.

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.

У фасилітатора є такі функції, кожна з яких має виклик:

1

залучати до повноцінної участі

Фундаментальна проблема:

внутрішній цензор, люди не говорять те, що думають насправді

2

сприяти взаєморозумінню

Фундаментальна проблема:

фіксація тільки на своїй позиції

3

стимулювати прийняття обоприятних рішень

Фундаментальна проблема:

установка виграш-програш

4

культивувати почуття загальної відповідальності

Фундаментальна проблема:

надія на владу

Для уникнення перешкод, потрібно початково визначити мету обговорення та домовитися перед безпосереднім процесом прийняття рішення про такі **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 отримають 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 обмінюються 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».

2.2. Навчально-методичні матеріали до модуля «Управлінські компетентності менеджерів освіти на деокупованих територія»



2.2.1.

Тема «Управління школою на випередження»

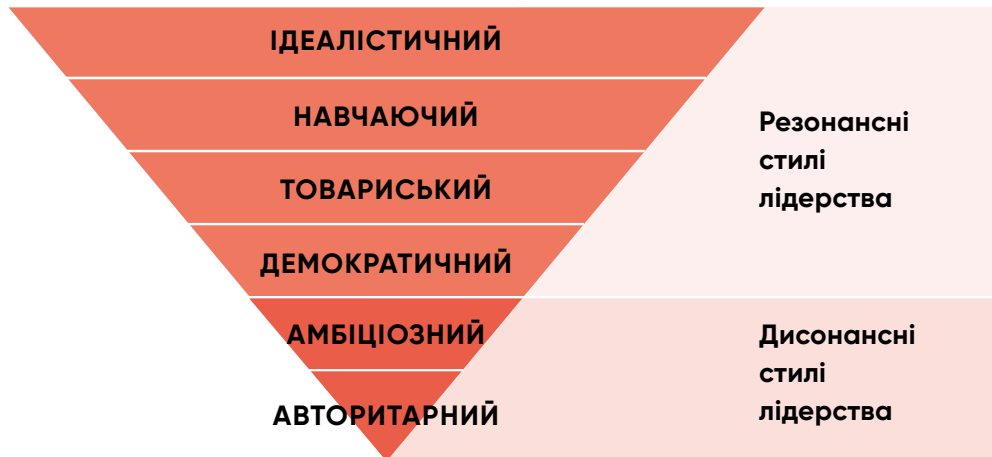
Лідерство

Існує багато визначень лідерства, які формувалися в різні часи і є відображенням реалій свого періоду створення. 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 Ґоулмана¹²



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;

¹² Ґоулман Д., Бояціс Р., Е. Маккі. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.

- 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

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

Як стати товаришким 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 організуйте командотворчі заходи: ігри, святкування, поїздки тощо.

Коли варто використовувати товаришкий 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

Основна 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 пропонуваних 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

Основна 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 розрізнати 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. Запроваджуйте 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. Пінковська)¹³:

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

Використання формули дає змогу чітко сформулювати і увявити 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 уміння 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

¹³ 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.

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 проекту, 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.

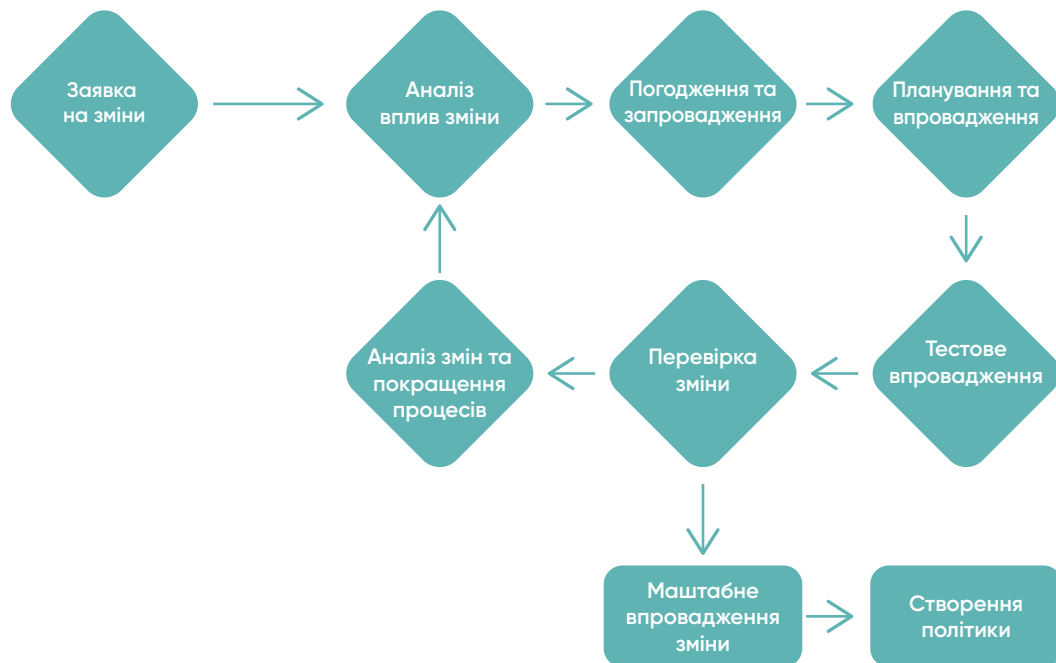
7. Управління змінами.

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:

- продумати процедуру прийому заявок на зміни: хто буде їх фіксувати, у якій формі вони мають надходити;
- 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 затвердять.
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 сформуванати 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.
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:

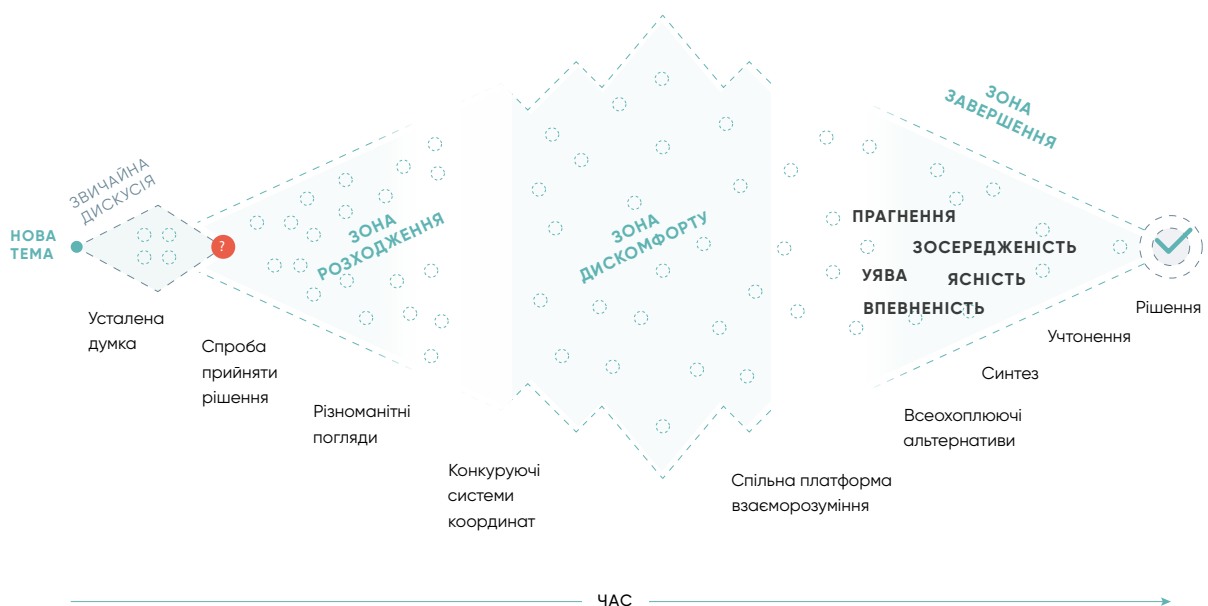
1. Аналіз навичок членів команди через складання портфелю компетенцій.
2. Пошук шляхів напрацювання компетенцій:
 - всередині команди;
 - на зовнішніх ресурсах для навчання;
 - залучення сторонніх експертів;
 - навчання в дії.
3. Моніторинг рівня засвоєння компетенцій: що вдалося, а що ні.
4. Напрацювання 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 тимбілдінг (свята, походи, щоденні розмови не про роботу);
- влаштовувати індивідуальні зустрічі з керівником закладу освіти;
- давати додаткові дні відпочинку;
- проводити системні зустрічі команд для рефлексій.

Як проходить процес прийняття спільного рішення у групі?

Ромб прийняття рішень 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.

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

Є такі моделі:

- *одноставне рішення, коли вся команда має прийти до нього;*
- *рішення більшістю голосів, коли 50% + 1 учасник підтримали його;*
- *одноосібне рішення відповідальної людини, прийняте після обговорення, коли лідер самостійно вирішує після того, як порадиться з командою;*
- *одноосібне рішення відповідальної особи без обговорення, коли йдеться, наприклад, про питання фінансової відповідальності директора.*

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 відображає 5 стратегій, які люди обирають під час конфлікту:

Стиль конкуренції

Послугуючись цим стилем, людина діє лише у власних інтересах і нехтує інтересами групи. Вона розглядає лише свій варіант рішення і сценарій «виграв/програв». У лексиці така людина часто використовує наказові слова, багато узагальнень, а інші члени команди відчують, що на них тиснуть або їм погрожують.

Стиль 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). Люди, схильні до стилю ухилення, перш за все піклуються про себе.

Стиль співробітництва

Це найбільш ефективний стиль для вирішення конфліктів. Людина орієнтується на сценарій «виграв/виграв». Той, хто дотримується цього стилю, зазвичай є активним учасником дискусії і намагається врахувати всі точки зору, орієнтується на команду.

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.

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. Якщо ж зануритися у суть, стає зрозумілим, що потреба жодної зі сторін не задовольняється таким рішенням повністю.

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'єднувчого 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?».

Формати фасилітації, які будуть доречні у освітньому закладі

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 обговоюється 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 кожному 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.

Формат «Конференція партнерів»

Цей формат фасилітації, який дуже активно використовують випускники наших програм, передбачає залучення різних учасників освітнього процесу (учнів, вчителів, батьків) до вирішення певного питання, розробки спільних документів, напрацювання ідей для розвитку тощо. Ключовим моментом тут є увага до думки кожної зі сторін і віднайдення рішення, яке підтримають усі учасники навчального процесу.

1-й етап – Визначення тематики конференції і комунікація про подію

Тематика залежить від ваших потреб. Найбільш поширені теми:

- Які правила взаємодії у школі сприятимуть порозумінню учнів, вчителів і батьків?
- Що я хочу змінити у школі?

Після визначення тематики важливо детально продумати комунікацію: як описати формат і де це зробити, щоб учасники коректно зрозуміли, яким буде процес. Коротко і чітко опишіть, що буде відбуватися і де, адже під словом «конференція» часто розуміють виступи та презентації, а не активну роботу в групах. Також зауважте, що процес триватиме до 3 годин, тож варто відразу обирати час, коли більшість потенційних учасників будуть вільні.

Визначте, кого ви плануєте запросити на конференцію. Це можуть бути всі охочі або керівники батьківських комітетів класів (батьки), керівники учнівського самоврядування та старости (учні) та активні вчителі. Також визначте, які канали комунікації будете використовувати для інформування про подію (плакати у школі, усне оголошення, повідомлення у Viber, подія у Facebook тощо). Тут важливо проаналізувати попередній досвід і зрозуміти, що було ефективніше раніше.

2-й етап – Підготовка до конференції

Бажано мати один великий простір і 2 менші, які будуть розташовані поруч. Також потрібно заготовити фліпчартами (або будь-яким папером великого формату), маркерами, олівцями, ручками, стікерами тощо.

Окремо потрібно визначити, хто буде модерувати зустріч. Модератор організовує простір, проводить конференцію, фіксує всі думки, підсумовує сказане. Найважливіший момент: модератор не висловлює свою точку зору щодо питання або думки інших! Він є нейтральним до будь-якої думки.

3-й етап – Проведення заходу

1. Коротке вступне слово

Конференція починається з оголошення теми та пояснення, чому важливо знати думки інших сторін. Також важливо зауважити, які наступні кроки після конференції ви будете робити та як використаєте напрацьований матеріал.

2. Робота в групах

Учасники об'єднуються у групи «Учні», «Батьки», «Вчителі». Якщо у групі більше 10 людей, варто створити підгрупи. Наприклад, якщо прийшло 30 батьків, то їх варто об'єднати в 3 групи. У кожній групі початково кожен учасник фіксує свою думку щодо питання на окремому стікері, а потім по черзі всі висловлюють свою думку. Після того, як усім було надано слово, важливо згрупувати схожі ідеї та визначитися, хто буде презентувати напрацювання.

3. Підсумки обговорення

Підсумки варто робити, якщо на конференції велика кількість учасників, поділених на підгрупи. Одна людина з підгрупи підсумовує напрацювання і зводить усе на один фліпчарт. У кожній групі це відбувається паралельно, одночасно. На цей процес варто виділити до 30 хв., залежно від складності питання та кількості підгруп.

4. Презентація

Модератор надає кожному учаснику до 10 хв. для виступу, опісля аудиторія може задавати питання. Важливою функцією модератора на цьому етапі є уточнювальні запитання, якщо є незрозуміння певних ідей. Будьте обережні і не оцінюйте думки, а лише уточнюйте, чи правильно ви їх зрозуміли! Після того, як усі групи презентували напрацювання, модератор підсумовує презентації: знаходить спільне в точках зору й ідеях або проговорює розходження думок і різні точки зору.

Підсумовуємо конференцію аналізом матеріалів, плануванням наступних кроків, розробленням візії та стратегії. Продовженням цієї теми будуть майбутні матеріали про аналіз напрацювань із конференції партнерів та детальний розгляд ролі фасилітатора.

2.2.2.

Тема «Можливості автономії школи у процесі відновлення освіти на деокупованій території»

Автономія закладів загальної середньої освіти

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;
- невідповідність 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 освіту¹⁴.

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.

Автономія закладів загальної середньої освіти відповідно до ЗУ «Про освіту» та ЗУ «Про повну загальну середню освіту» містить чотири компоненти:

- організаційна автономія
- кадрова автономія
- академічна автономія
- фінансова автономія.

¹⁴ Дотримання прав в освіті – 2020. Перша щорічна доповідь освітнього омбудсмена. Київ: Служба освітнього омбудсмена, 2021. С. 68 URL: <https://bit.ly/48VDzTM> (Дата звернення: 01.09.2022)

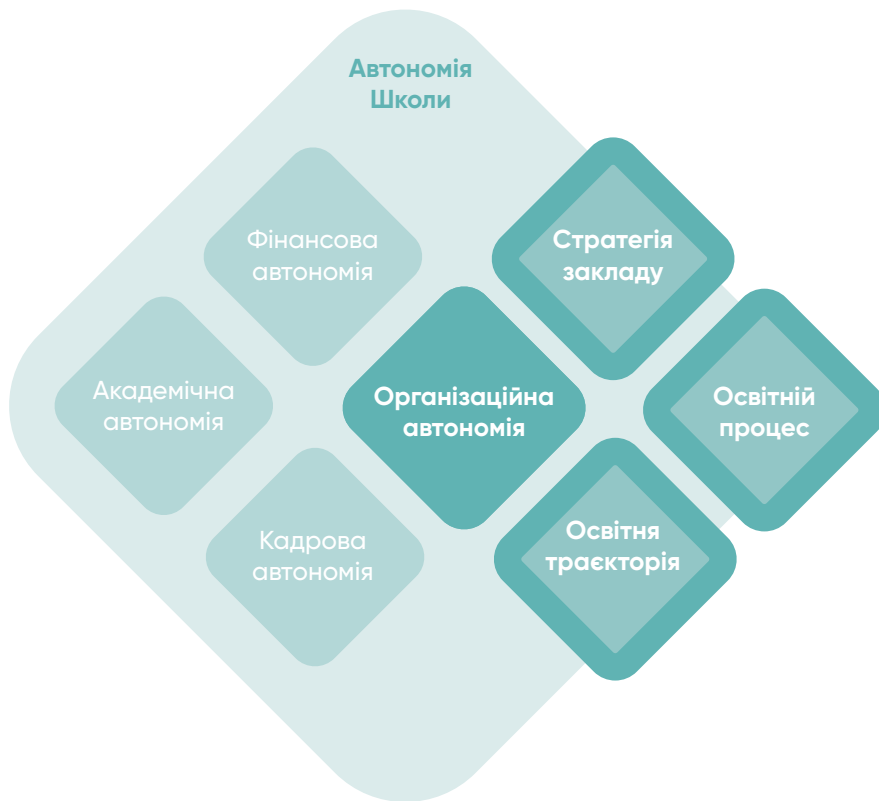
¹⁵ Про освіту: Закон України від 5.09.2017 № 2145-VIII. Дата оновлення: 01.04.2022. URL: <https://bit.ly/3QR8hnd> Ст. 6, 23, 25, 26 (дата звернення: 26.08.2022).
Круглій О. Що дає школам організаційна автономія: ключові тези від Аліни Архіпової. URL: https://old.prosvitcenter.org/organizciyna_avtomoniya (дата звернення: 26.08.2022).

📌 **Організаційна автономія** – це певна свобода, яка спрямована на те, щоб переформатувати структуру і всі процеси, для того, аби ефективніше впроваджувати стратегію закладу освіти¹⁶.

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.



¹⁶ Круглій О. Що дає школам організаційна автономія: ключові тези від Аліни Архіпової. URL: https://old.prosvitcenter.org/organizciyna_avtomoniya (дата звернення: 26.08.2022).

📌 **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.

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.

 **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.



Для більш детального ознайомлення з темою автономії рекомендуємо переглянути онлайн курс «Автономія школи», розміщений на освітній платформі EdEra та методичний посібник для викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти «Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації»¹⁷, що підготовлені експертами Центру інноваційної освіти «Про.Світ».

¹⁷ 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. URL: <https://bit.ly/483ZkiZ>

2.2.3.

Тема «Організаційні зміни: робота з педагогічним колективом»

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 проекті, 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 стандарту¹⁸.

¹⁸ 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://bit.ly/49lh9eJ> (дата звернення: 26.08.2022).

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.
Конфлікти в команді обговорюються відверто та в цілому вирішуються.	Команда заперечує існування конфліктів, їх уникають або ігнорують.
Конфронтація має конструктивний характер.	Конфронтація має деструктивний характер. Вона набуває форми війни, створює неприязну атмосферу.
Норми розробляються спільно всіма членами команди. Вони зрозумілі та надають команді підтримку для досягнення цілей.	Директор встановлює норми, які багато членів команди не розуміють.
Після завершення проекту або певного етапу роботи команда обговорює отриманий досвід, коментує події тощо.	Після завершення проекту або певного етапу роботи команда рухається далі без аналізу досвіду.
Члени команди довіряють одне одному і лідерів, відверто висловлюють свої почуття, беруть на себе ризик та відповідальність.	Панує атмосфера недовіри. Члени команди не висловлюють відверто свої почуття – реакції проявляються у інший спосіб.
Члени команди відчувають приналежність до групи. Особи, що стоять дещо осторонь, заохочуються до участі у спільній роботі.	Багато осіб відчувають себе виключеними з команди. Формуються підгрупи. Члени команди остерігаються висловлювати почуття, пов'язані із самотністю та відокремленістю.
Члени команди беруть на себе роль співлідерів, пропонують нові завдання, напрями діяльності тощо.	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.
Члени групи спільно з лідером чітко визначили свої цілі і виявляють готовність виконувати дії для їх реалізації.	Не всі розуміють цілі, які визначені занадто загальною. Члени групи не мають конкретних індивідуальних цілей.

Члени команди відчувають груповий процес і коментують його.	Немає розуміння того, що відбувається в команді або більшості це байдуже. Ця тема не піднімається членами команди.
Члени команди та лідер надають зворотний зв'язок одне одному, він сприймається без опору та ретельно аналізується.	Рідко надається зворотний зв'язок, він викликає опір, його відкидають і не використовують для оптимізації дій.
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 зосереджені на поведінці та почуттях інших, уникають розповідей про себе.
Члени команди відчувають, що змінюються, вчаться, що розширюється їхній світогляд, покращуються взаємини з іншими, розвиваються професійні навички.	Члени команди відчувають, що не навчаються нічого корисного. Вони відчувають розчарування і нудьгу.

Розуміння того, на якому етапі розвитку перебуває команда та кожна окрема проектна 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, організовувати роботу та мотивувати команду до активного включення в процеси.

2. Конфлітування.

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 проекти. 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 проекту, 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 ролі¹⁹.

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	Ролі, що ускладнюють функціонування команди
<ul style="list-style-type: none">→ особа, яка <i>мотивує</i> – заохочує інших до діяльності, підтримує;→ особа, яка <i>піклується</i> – 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;→ особа, яка <i>знімає напруження</i> – звертає увагу на позитивні сторони, жартує, піднімає настрій;→ особа, яка <i>стежить за дотриманням правил</i> – нагадує про наявні норми та засади, звертає увагу, коли хтось їх не дотримується.	<ul style="list-style-type: none">→ особа, яка <i>блокує</i> – протиставляє свої ідеї ініціативам групи, не погоджується з рішеннями, персональні цілі для неї завжди важливіші, ніж спільні;→ особа, яка <i>шукає визнання</i> – за будь-яку ціну намагається звернути на себе увагу, викликати подив, експонує свої можливості, здібності, досягнення;→ особа, яка <i>домінує</i> – 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;→ особа, яка <i>уникає</i> – намагається бути осторонь, уникає діяльності та співпраці з іншими.

¹⁹ Романовський О.Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

Теорія розподілу ролей за Р. Белбіном²⁰

ДОСЛІДНИКИ РЕСУРСІВ (RESOURCE INVESTIGATORS)

Вони активно привносять ресурси та ідеї із зовнішнього середовища. Дослідники ресурсів відкриті, контактні і товариські, працюють без напруги, але не дуже оригінальні. Оскільки їх ентузіазм швидко вичерпується, команді зазвичай доводиться брати розвиток їхнього внеску в свої руки і працювати з ним.

КОМАНДНИЙ ГРАВЕЦЬ (TEAM WORKER)

Такі люди відіграють важливу роль у згуртуванні команди через фокусування на процесуальній стороні. Вони сприйнятливі, уважно слухають, гасять суперечки, але можуть проявляти нерішучість і схильність до уникнення конфліктів.

КООРДИНАТОР

Координатор уточнює цілі і просуває прийняття рішення, він хороший комунікатор, соціальний лідер і керівник. Однак до координатора можуть ставитися як до людини, що маніпулює членами групи і схильна перекидати роботу на інших.

ОФОРМЛЮВАЧ ІДЕЙ (SHAPER)

Думки таких людей спрямовані на завдання, вони динамічні і стимулюють інших до дії. Однак вони можуть бути імпульсивні, нетерплячі і нетерпимі до невизначеності.

КОНТРОЛЕР-ОЦІНЮВАЧ (MONITOR-EVALUATOR)

Ці люди оцінюють якість ідей-пропозицій, сильні в незаангажованому критичному аналізі. Проте в групі можуть вважати, що у контролерів відсутня теплота і увага і вони гнітюче впливають на ентузіазм інших людей.

СПЕЦІАЛІСТ

Фахівці привносять рідкісні вміння і знання, вони чітко сфокусовані і самовмотивовані. Але вони бачать тільки вузький сегмент ситуації і мають обмежені комунікативні навички.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ (PLANT)

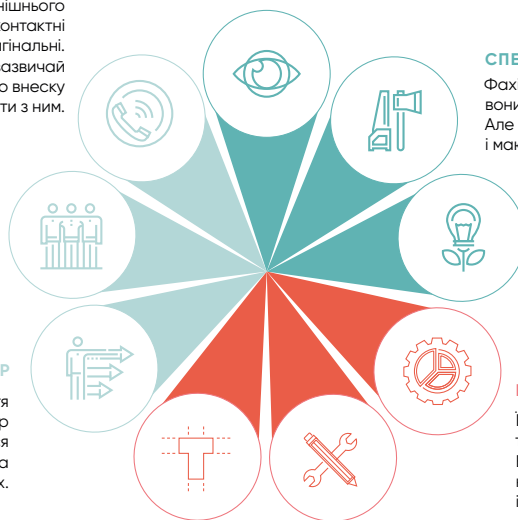
Він пропонує оригінальні ідеї, має багату уяву і зазвичай дуже інтелігентний. Але інші члени групи можуть вважати, що він не піклується про деталі і схильний ображатися на критику.

ВИКОНАВЕЦЬ (IMPLEMENTER)

Їхня сила – в практичній організації та перетворенні ідей у керовані завдання. Вони вносять систему в діяльність команди, але можуть бути негнучкими і перешкоджати змінам планів.

ОЗДОБЛЮВАЧ-ЗАВЕРШУВАЧ (COMPLETER-FINISHER)

Ретельно перевіряють всі деталі і стежать за дотриманням термінів, тому вони необхідні для групової діяльності, хоча в процесі можуть самі формувати свою непопулярність.



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 зрозуміють і приймуть свої і чужі достоїнства і слабкості).

²⁰ Belbin, M. The Belbin Guide to Succeeding at Work. / M. Belbin // A & C Black Publishers Ltd, 2009. 317 p.



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.

21 | Gellert M., Nowak C. Teamwork, Team Building, Team Coaching: A Practical Guide to Working in and with Teams Limmer, 2004 – 408 p.

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 успіху²².

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	ЯК МОТИВУВАТИ?	Мотивація до уникнення невдач
<p>Виникає під впливом переваг та заохочень, створення історій успіху всередині команди.</p> <p>У цій стратегії керівник фокусується на сильних сторонах кожного члена команди, допомагає їм розкритися.</p> <p>Цій стратегії притаманні цінності довіри, відповідальності, відкритості, які сприяють творчому підходу в роботі, формують проактивну позицію</p>		<p>Виникає під впливом покарань за щось незроблене або недостатньо добре зроблене.</p> <p>Така стратегія сприяє зростанню обережності, скутості, демобілізує, викликає пасивну позицію взаємодії.</p> <p>Саме тому радимо обмежувати таку стратегію і використовувати її дуже обережно</p>

²² 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.

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 проектами/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 проекту, 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.

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 різючих 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. Белбіна²³.

Етапи розвитку команди^{24, 25}

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.

²³ Belbin, M. The Belbin Guide to Succeeding at Work. / M. Belbin // A & C Black Publishers Ltd, 2009. 317 p.

²⁴ Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399.

²⁵ Tuckman, B.W., Jensen, M.A.C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419–427.

Шкільний колектив



Команда проєктів
річного плану розвитку



Команда
методичних об'єднань

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 персоналій 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.

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.

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.

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.

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 заданні запитань, а не на наданні готових відповідей.

1-й крок. Мета	<p>Мета – це кінцева точка, до якої прагне вчитель. Найважливіше під час визначення мети – умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнута.</p> <p>Питання на цьому етапі:</p> <ul style="list-style-type: none">→ Чого ви прагнете в роботі у школі / за цим проєктом?→ 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?→ Чи наблизить реалізація вашої мети школу до її візії?
2-й крок. Реальність	<p>Визначення умов, у яких учитель перебуває зараз, та як далеко він від своєї мети.</p> <p>Питання на цьому етапі:</p> <ul style="list-style-type: none">→ 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	<p>Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі.</p> <p>Питання на цьому етапі:</p> <ul style="list-style-type: none">→ 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?

2.3. Навчально-методичні матеріали до модуля «Формування безпечного освітнього середовища»

В умовах воєнного стану питання безпеки – фізичної, психологічної, інформаційної – є ключовим у функціонуванні системи освіти й забезпечення освітнього процесу. Для мешканців деокупованих територій ця проблема є особливо гострою з огляду на важкий досвід періоду окупації, під час якого представники педагогічної спільноти перебували під загрозою тиску, переслідувань, тортур, фізичного знищення. Понад 86% респондентів зазначили, що найважчим під час окупації для них було відчуття небезпеки й тривоги за своє життя і життя близьких, учнів.

Зважаючи на це, важливо особливу увагу підтримки шкіл після деокупації сфокусувати на питаннях безпеки.

2.3.1.

Тема «Фізична безпека учнів у школах: основні аспекти і регіональна специфіка»

Фізична безпека під час військових дій становить сукупність заходів, спрямованих на уникнення небезпек, мінімізацію ризиків і створення безпечних умов для всіх учасників освітнього процесу. Це включає захист від вогнепальної та артилерійської зброї, вибухів, ракетних атак, хімічних і біологічних загроз. Поняття фізичної безпеки також включає захист від травм і поранень, облаштування безпечного життєвого простору, водопостачання, харчування та медичної допомоги. Ключовими аспектами фізичної безпеки учнів під час війни є знання та розуміння потенційних загроз, а також вміння діяти в екстремальних ситуаціях. Основні аспекти фізичної безпеки дітей у школах під час війни:

1. *Безпека будівель та інфраструктури.* Розроблення та впровадження безпечних стандартів будівель та інфраструктури шкіл, зокрема міцних структур, безпечних електромереж і водопостачання, а також систем попередження та захисту від небезпечних ситуацій, таких як пожежа чи обвал будівлі.
2. *Евакуаційні плани та вправи.* Розроблення та проведення евакуаційних планів для шкіл, які включають процедури евакуації, маршрути, точки збору та комунікаційні канали. Регулярні тренування та вправи з евакуації допомагають підготувати дітей і персонал до швидкого та безпечного виходу в разі небезпеки.
3. *Захисні укриття.* Передбачення та обладнання спеціальних захисних укриттів або бомбосховищ у школах, які можна використовуватися

в разі виникнення небезпечних обставин, наприклад, бомбардування або обстрілу. Ці укриття треба проектувати та будувати таким чином, щоб забезпечити максимальний захист від потенційних загроз.

4. *Охорона периметру та контроль доступу.* Створення безпечного та контрольованого доступу до шкільного майданчика шляхом встановлення охоронних систем, зокрема прикордонних огорож, воріт, камер спостереження, та залучення персоналу з охорони. Це допомагає уникнути несанкціонованого входу та запобігти можливим загрозам.
5. *Екстрені медичні заходи.* В разі невідкладних медичних ситуацій персонал повинен вміти реагувати на травми, кровотечі, опіки, а також надавати допомогу за невідкладних медичних станів до прибуття медичної допомоги. Для цього треба розробляти навчальні програми та проводити їх для персоналу.
6. *Співпраця з місцевими службами безпеки.* Встановлення та підтримка активної співпраці з місцевими правоохоронними та рятувальними службами, аби школи мали доступ до оперативної допомоги у разі небезпеки.
7. *Психологічна підтримка.* Надання психологічної підтримки дітям, які пережили стресові ситуації під час війни, із залучення психологів, соціальних працівників та інших фахівців. Це включає проведення психологічних консультацій, терапевтичних груп та інших заходів для забезпечення психологічного благополуччя дітей.

Ці заходи спрямовані на формування фізичної безпеки дітей у школах під час війни та зменшення можливих ризиків і небезпек, зберігаючи їхнє життя, здоров'я та сприяючи нормальному розвитку.

Загальна інформація про різницю у формуванні фізичної безпеки в різних регіонах

На тимчасово окупованих територіях ризики для фізичної безпеки можуть бути дуже високими. У таких областях можуть існувати обмеження на свободу руху, обмежений доступ до соціальних послуг, відбуваються

фізичне та сексуальне насильство, порушення прав на дистанційне навчання за українськими програмами та відсутність можливостей для цього, погрози батькам учнів, пошкодження або викрадення матеріальних цінностей. Учні, їхні батьки, вчителі можуть бути під загрозою викрадення або рекрутингу воєнних груп чи збройних формувань агресора. Фізична безпека може бути обмеженою, і учні повинні дотримуватися особливих правил, щоб уникнути потенційних небезпек: не спілкуватися з незнайомцями, постійно видаляти інформацію у власних гаджетах, менше знаходитися на вулиці, не поширювати в соціальних мережах і мобільних месенджерах інформацію, що може спровокувати ворога на агресивну поведінку стосовно дитини чи її батьків.

У прифронтових районах, які знаходяться в непряму контакт з зонами воєнних дій, ризики для фізичної безпеки є надзвичайно високими. Учні в таких районах можуть знаходитися поблизу бойових дій, обстрілів і мінування. Воєнні дії можуть спричинити руйнування та пошкодження шкіл, доріг, житлових будинків та об'єктів критичної інфраструктури. Це створює небезпеку для учнів, які можуть бути під загрозою обвалів, розривів газопроводів, електричних ушкоджень, пожеж та інших небезпек. Учні з прифронтових регіонів можуть бути змушені евакуюватися або переселитися внаслідок конфлікту. Це може спровокувати стрес через втрату звичного середовища та негативно вплинути на фізичне та емоційне благополуччя учнів. Тут важливо дотримуватися інструкцій цивільної оборони та безпечних заходів, таких як евакуація, знаходження укриття, виконання розпоряджень військових і цивільних служб безпеки.

На деокупованій території ризики для фізичної безпеки можуть бути помірними. Однак після окупації можуть існувати проблеми, пов'язані зі зруйнованою інфраструктурою, розмінуванням території та наявністю нерозірваних боєприпасів. Для безпеки учнів потрібні відповідні заходи, такі як навчання евакуації в укриття чи сховища, заборона доступу до небезпечних зон і вжиття заходів безпеки під час повітряної тривоги, перебуваючи поза межами освітніх закладів під час дистанційного навчання.

У далеких від лінії фронту областях ризики для фізичної безпеки можуть бути найменшими. Проте навіть у таких областях існують загрози, наприклад терористичні ракетні атаки, злочинність чи інші непередбачені події. Учні повинні бути обережними, дотримуватися загальних правил безпеки та чітко знати, що і як робити в разі сигналу «Повітряна тривога».

Важливо пам'ятати, що реальна ситуація залежить від конкретних обставин. Тому рекомендації стосовно фізичної безпеки повинні бути підлаштовані під конкретний регіон та його виклики.

Формування фізичної безпеки учасників освітнього процесу включає розроблення та впровадження відповідних стратегій і заходів. Важливо, щоб заклади освіти приділяли належну увагу фізичній безпеці як під час навчання в умовах війни, так і в періоди стихання конфлікту.

Одним із головних аспектів формування фізичної безпеки є розроблення і впровадження планів невідкладних дій у разі загрози безпеці. Заклади освіти повинні мати чіткі протоколи, що передбачають заходи, яких потрібно вжити в разі небезпеки (ворожого обстрілу або терористичної загрози, мінування, пошкодження будівель тощо). Додатковою важливою складовою є розроблення та проведення тренувань і навчань із фізичної безпеки. Учні і працівників закладів освіти треба навчити діяти правильно та безпечно в екстремальних ситуаціях. Це може включати вміння діяти під час евакуації, переховуватись, надавати першу медичну допомогу та інші навички, необхідні для збереження життя та здоров'я²⁶.

Нижче наводимо рекомендовані до проведення вправи з посібника для тренера «Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади»²⁷.

Вправа «ДИТИНА В БЕЗПЕЦІ»

Мета: актуалізувати тему безпечного освітнього середовища.

Необхідні матеріали: плакат з намальованою дитиною, стикери двох кольорів (по 2 стикери на учасника), 4 аркуші фліпчарту з написами «Фізична безпека», «Психологічна безпека», «Інформаційна безпека», чисті аркуші А4 для ментальної карти (до 10 штук).

²⁶ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. Софій, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 39–40, 42–44. URL: <https://bit.ly/3usjrde>

²⁷ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: посібник для тренера / за заг. ред. А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 14–22. URL: <https://bit.ly/3w5RbNU>

Хід проведення

I етап. Індивідуальна робота

Тренер запитує учасників: *«Що дитині не можна робити і що треба робити, щоб бути в безпеці?»*

Всі «не можна» пишемо на стикерах одного кольору, «можна» – іншого. Кожну думку, ідею пишемо на окремому стикері.

Учасники по чергово виходять, озвучують написане та кріплять стикери на плакат із дитиною. Свої відповіді вони не коментують.

Запитання для обговорення:

1. Що ви бачите?
2. Які відчуття й емоції у вас зараз виникли?
3. Змодельована зараз ситуація відображає реальність чи ні? Чому ви так вирішили?
4. Що вам хочеться зараз зробити?
5. Чи в безпеці зараз ця дитина?

II етап. Робота в групах

Тренер готує аркуші фліпчарту з написами «Фізична безпека», «Психологічна безпека», «Інформаційна безпека», «Змішані».

Учасники об'єднуються в три групи і отримують один із аркушів фліпчарту, на який починають відбирати стикери відповідного змісту з плакату з дитиною. Ті стикери, які стосуються декількох видів безпеки, кріплять на аркуш фліпчарту «Змішані».

Представлення груп.

Запитання для обговорення:

1. Чи достатньо повно розкритий зміст кожного виду безпеки? Чи хочеться щось додати?

2. У чому були труднощі під час розподілу стикерів?
3. Чому окремі стикери підходили кільком групам?
4. Як ви ставитеся до прямих заборон (з часткою «не») і коли їх варто застосовувати?
5. Який вид безпеки найважливіший?
6. Яку безпеку ми забезпечуємо насамперед? На яку менше звертаємо увагу?
7. Хто бере відповідальність за забезпечення різних складових безпеки?
8. Які ви для себе почули нові думки, ідеї?
9. Як врахувати специфіку регіону, громади, школи для забезпечення безпеки дітей?

Де і про що треба щоденно говорити (наприклад, про мінну безпеку – в Київській області, про поведінку під час обстрілів – у Запорізькій)? А де подавати це як загальну інформацію?

Тренер робить підсумок *вправи*: дитина буде в безпеці там, де забезпечили її фізичну, психологічну, інформаційну безпеку, врахували її потреби та поточну ситуацію, у якій перебуває дитина.

Вправа «БЕЗПЕКА – КОМПЛЕКСНЕ ПОНЯТТЯ»

Мета: сформувати в учасників єдине розуміння змісту термінів «психологічна безпека», «фізична безпека», «інформаційна безпека», «дитина в безпеці».

Необхідні матеріали: аркуші А4 з написами «Згоден», «Не згоден», «Маю сумнів», роздатки для 4 груп із визначенням понять «психологічна безпека», «фізична безпека», «інформаційна безпека», «дитина в безпеці».

Хід проведення

I етап. Вправа Джеффа

Аудиторію умовно ділять на три зони: «Згоден», «Не згоден» і «Маю сумнів». Тренер по чергово зачитує твердження, а учасники переходять у ту зону, яку позицію відносно кожного з тверджень вони займають.

Після того, як учасники зайняли позиції щодо певного твердження, тренер просить 1–2 представників кожної групи обґрунтувати свою думку.

Твердження:

1. За інформаційну безпеку дитини відповідають батьки.
2. Соціальні мережі не є шкідливими для дитини.
3. Дитина не завжди має проявляти свої емоції. Злість і агресію нехай тримає при собі.
4. У закладі має бути окрема людина, яка відповідає виключно за питання безпеки.
5. Педагоги мають знати ознаки та прояви психологічного травмування дитини.
6. Рішення щодо повернення до очного навчання має бути на розсуд територіальної громади, якщо створять належні безпекові умови.
7. Головне для безпеки дитини – наявність у школі укриття.

8. Техніки роботи з дезінформацією треба відпрацьовувати під час уроків у старших класах.
9. Вчителі не мають уміти надавати першу психологічну підтримку.
10. Заборону фото- та відеозйомки у школі здійснюють заради безпеки учнів (важливо після розподілу на групи обговорити встановлення санкціонованого відеоспостереження, зйомку порушень прав учасників освітнього процесу, культуру використання інформації – дозвіл батьків і розуміння безпекових аспектів).
11. Залучення підрозділів поліції до охорони закладів на період військового стану призведе до покращення безпекової ситуації в закладі.
12. Психоемоційний стан учителя є важливою умовою психологічної безпеки учнів.

Підсумки:

- ми по-різному розуміємо поняття – на це впливає рівень обізнаності, досвід, цінності тощо, тому необхідно чітко визначати зміст термінів, які використовуємо у спільній комунікації;
- у певних умовах нам треба домовлятися, враховувати безпекову ситуацію, можливості й особливості на місцях.

II етап. Робота в групах із ключовими поняттями

Учасники об'єднуються в 4 групи та отримують завдання: використовуючи інформацію з роздаткових матеріалів, свій досвід, результати попередніх обговорень на тренінгу, підготувати презентацію поняття (в малюнку, схемі, скульптурі, інсценуванні тощо):

- психологічна безпека в освітньому середовищі;
- фізична безпека в освітньому середовищі;
- інформаційна безпека в освітньому середовищі;
- дитина в безпеці.

Представлення напрацювань груп (по 3–4 хвилини на групу).

Запитання для обговорення:

1. Що вдавалося легко?
2. У чому були труднощі під час роботи?

Підсумок: освіта в умовах війни – це діяльність у режимі особливої відповідальності, працездатності, наполегливості, єдності, відкритості та підтримки. Одним із пріоритетних завдань керівників у таких умовах є укріплення суб'єктності учасників освітнього процесу, вибудовування горизонтальних зв'язків у освітній організації, коли кожен знає, за що відповідає, і приймає самостійні рішення в межах своєї відповідальності.

У Концепції безпеки закладів освіти²⁸ ключовою проблемою, яка потребує розв'язання, визначили низький рівень безпеки закладів освіти та організації безпечного освітнього середовища. Для усунення цих проблем треба створити безпечну інфраструктуру, забезпечити ефективне попередження негативних безпекових явищ в освітньому середовищі та протидію їм, формувати компетентності безпеки та культуру безпечної поведінки в учасників освітнього процесу й загалом в освітній екосистемі.

У проєкті ми розглядаємо питання безпеки в контексті *освітньої екосистеми*. Для нас важливо, щоб кожна дитина, відповідно до своїх індивідуальних потреб, почувалася безпечно і такі безпекові умови були як у класі, у якому вона навчається, у школі і на пришкільній території, так і загалом у громаді, де проживає. У цій освітній екосистемі на рівні кожної громади важливо вибудувати чіткі горизонтальні зв'язки, розуміти межі відповідальності, механізми взаємодії, знати чіткі індикатори переадресації випадку / ситуації з дитиною тому чи іншому фахівцю.

Освітні екосистеми визначають як мережі взаємопов'язаних і різнотипних суб'єктів, що беруть участь у процесі навчання / виховання / розвитку протягом усього життя. Вони об'єднують учнів і спільноти для розкриття їхнього індивідуального та колективного потенціалу. Екосистемний підхід

²⁸ Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 301-р. URL: <https://is.gd/Akwlr6> (дата звернення: 16.01.2024)

веде до зміни способів вчитися, мислити, жити та діяти на засадах взаємозв'язку та співробітництва. В освіті це дозволяє перейти від ієрархічних систем, заснованих на примусі та насильстві, до мережевих моделей спільного добровільного навчання та розвитку.

Сьогодні кожен із педагогічних працівників має осмислити поняття «дитина в безпеці», включивши в нього компоненти фізичної, психологічної, інформаційної безпеки тощо. Крім того, необхідно сформулювати чітке розуміння, як у щоденній комунікації з дітьми в рамках освітнього процесу створювати для них відчуття безпеки. Аби бути для учнів джерелом відчуття захищеності, упевненості, сталості, слід збалансувати власний психо-емоційний стан, свідомо укріплювати свій ментальний та емоційний імунітет, виходячи з професійної позиції «Не нашкодь» (дією, словом, емоційним проявом, думкою).

Знову ж таки, універсальної формули успіху у створенні безпечного освітнього середовища немає. Виходячи з безпекової ситуації, стану територій регіону, можливостей конкретного закладу освіти, керівнику школи та представникам органів місцевого самоврядування необхідно накреслити реальний план дій з урахуванням реального фінансування, обсягу місцевого бюджету, використання позабюджетних коштів, допомоги фізичних осіб, батьківської громади тощо.

Вправа «ЗМІСТ СКЛАДНИКІВ БЕЗПЕКИ»

Мета: визначити теми, через які в навчанні розкриватимуться зміст, форми, інструменти забезпечення фізичної, інформаційної, психологічної безпеки.

Необхідні матеріали: 3 аркуші фліпчарту, наліпки для голосування (3 штуки на кожного учасника), маркери.

Хід проведення

I етап. Робота в групах і карусель.

Учасники об'єднуються у 3 групи та отримують завдання: визначити і записати на аркуші фліпчарту у складниках безпеки (фізичний, психологічний, інформаційний) важливі теми до обговорення, ідеї для забезпечення складника безпеки в школі і як їх реалізувати (форми, методи, інструменти).

Групи працюють, а потім міняються за принципом каруселі та доповнюють напрацювання одна одної.

Презентація груп.

II етап. Голосування.

Учасники отримують по 3 наліпки для голосування за теми. Опісля тренер підраховує наліпки та визначає найважливіші теми.

Запитання для обговорення:

- Що нам дало виконання вправи?
- Як визначені теми пов'язані між собою?

Вправа «ІНФОРМУВАННЯ ДІТЕЙ РІЗНОГО ВІКУ ПРО ПРАВИЛА БЕЗПЕЧНОЇ ПОВЕДІНКИ»

Мета: сформувати в учасників розуміння необхідності враховувати вік дітей у їх інформуванні щодо безпечної поведінки.

Необхідні матеріали: роздруковані кейси та завдання для 3 груп, 5 аркушів фліпчарту.

Хід проведення

Інформація для тренера. Тренер нагадує учасникам про те, що інформаційна безпека є складовою безпеки дитини в школі. Інформація – ключове поняття тут, адже діти по-різному сприймають інформацію і є низка факторів, які потрібно враховувати під час формулювання, подання інформації дорослими та її засвоєння дітьми.

I етап. Робота з кейсами.

Учасники об'єднуються у три групи. Тренер пропонує їм розглянути кейси та поміркувати:

- як подавали інформацію (які шляхи донесення інформації обрали);
- яким є лексичне наповнення інформації;
- чи враховували способи сприйняття інформації (якщо так, то які);
- чи враховували індивідуальні особливості дітей щодо сприйняття інформації;
- чи вдалося вчителям врахувати особливості сприйняття інформації та чому.

Кейс 1. Превентивні заходи щодо мінної безпеки (інформування учнів) – одна з важливих складових фізичної безпеки зараз. Під час уроку вчителька зосередилась на тому, що потрібно знати та виконувати дітям.

Її розповідь була такою: «Недалеко від нашого району відбувалися воєнні дії. Ще й досі ми чуємо вибухи, коли знешкоджують вибухонебезпечні предмети. Тож небезпека криється поряд! Оминайте снаряди, які не розірвалися. Під час обстрілу деякі снаряди могли не спрацювати одразу, але вони готові вибухнути будь-якої миті.

Пам'ятайте:

- не підбирайте такі «трофеї»;
- не беріть до рук знайдені предмети (зокрема, дитячі іграшки та гаджети, які розкидані на землі, – це можуть бути замасковані вибухові пристрої);
- якщо ви знайшли невідомий предмет, скажіть про це дорослим!

Кейс 2. Розповідь вчительки на уроці: «Україна увійшла до переліку країн, найбільш забруднених мінами. Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні підтвердила, що міни та вибухонебезпечні предмети спричинили 75 жертв серед дітей у період з 24 лютого 2022 року до 15 лютого 2023 року. За даними ДСНС, станом на 17 лютого 2023 року в Україні залишалось близько 174 тис. кв. км потенційно забруднених мінами та іншими вибухонебезпечними предметами територій. Фахівці повідомляють про випадки мінування дитячих іграшок та інших предметів, які привертають увагу дітей, а тому становлять велику загрозу для їхнього життя та здоров'я.

Діти, 30 % нашої держави забруднені! Йдеться про сотні тисяч різного вибухонебезпечного заліза. Ви є особливою групою ризику, адже ваша цікавість чи неухважність можуть коштувати вам життя! Тому зараз надзвичайно важливо вивчати правила мінної безпеки».

Кейс 3. Вчителька розповіла дітям, що Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) спільно з Міністерством освіти і науки України, Державною службою України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) та Міністерством внутрішніх справ України запустили вебсайт «Все про мінну безпеку». Вона дала завдання переглянути матеріали з цього сайту вдома та на наступному уроці поділитися інформацією, що нового діти дізналися про мінну безпеку.

Представлення напрацювань груп.

Запитання для обговорення:

1. Чи є різниця між поданням інформації про безпечну поведінку для учнів 2 і 7 класів? У чому вона полягає?
2. Якщо в класі є учні з порушеннями зору чи слуху, чи достатньо їм такого формату інформації?

Тренер робить підсумок вправи, що під час подання інформації треба враховувати потенціал дітей (дитини) – рівень та обсяг їхніх компетентностей (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, спроможність до ухвалення рішень, взаємодії тощо.

II етап. Робота в групах «Рекомендації щодо інформування дітей про безпечну поведінку»

Тренер пропонує учасникам об'єднатись у 5 груп (варіант об'єднання: вправа «Кінофільм» – тренер обирає лідерів (режисерів), а вони формують свою команду).

Кожна група отримує аркуш фліпчарту та завдання розробити рекомендації (чи пам'ятку) для педагогів, як варто подавати інформацію про безпеку для дітей того чи іншого віку: що треба враховувати, як краще подавати інформацію, як забезпечити широку доступність, врахувати індивідуальні особливості тощо.

Вікові категорії:

- 1–2 класи;
- 3–4 класи;
- 5–7 класи;
- 8–9 класи;
- 10–11 класи.

Під час виконання вправи тренер рухається між групами, ставить уточнюючі запитання.

Група обирає спікера, який представляє напрацювання.

Запитання для обговорення:

1. Що спільного ви почули в усіх вікових категоріях?
2. Чим обумовлені відмінності між напрацюваннями кожної групи?
3. Чи ці рекомендації працюють тільки для питань безпеки? Чому?
4. Якою має бути інформація, яку ми надаємо дітям? (Логічною, достовірною, послідовною, взаємодоповнюючою, доцільною, з відповідною до віку та рівня знань формою подачі.)

Тренер робить *підсумок* вправи, що під час інформування треба враховувати вікові особливості дітей, рівень і обсяг їхніх компетентностей (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, спроможність до ухвалення рішень, взаємодії тощо. Це впливає на вибір форми подання інформації, її лексичне наповнення. Так, інформація має бути логічною, достовірною, послідовною, взаємодоповнюючою, доцільною (актуальною), з відповідною до віку та рівня знань формою подання.

2.3.2.

Тема «Психологічна безпека в освітньому середовищі: ключові поняття, інструменти і механізми формування, розподіл відповідальності та ролей»

Безпека людини – такий стан людини, коли дія зовнішніх і внутрішніх чинників не призводить до смерті, погіршення функціонування та розвитку організму, свідомості, психіки та людини загалом і не заважає їй досягати поставлених цілей.

Поняття «*безпека*» також визначають як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості чи суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Поняття «безпека» містить психологічну та фізичну складові.

Безпечне освітнє середовище – це сукупність умов у закладі освіти, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди. Зокрема, йдеться про шкоду внаслідок недотримання вимог норм і правил (санітарних, протипожежних та/або будівельних), законодавства щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, безпеки харчових продуктів та/або надання неякісних послуг із харчування, шляхом фізичного та/або психологічного насильства, експлуатації, дискримінації за будь-якою ознакою, приниження честі, гідності, ділової репутації (цькування, поширення неправдивої інформації тощо), пропаганди та/або агітації, зокрема з використанням кіберпростору, а також унеможливають вживання на території закладу освіти алкогольних напоїв, тютюнових виробів, наркотичних засобів, психотропних речовин.

Н. Коцур пропонує тлумачити поняття «психологічна безпека» як:

- стан захищеності людини від психологічних небезпек;
- здатність людини і середовища відбивати несприятливі зовнішні та внутрішні впливи;
- стан суспільної свідомості, у якому суспільство загалом і кожна окрема особистість сприймають наявне життя як адекватне й надійне, оскільки воно створює реальні можливості для задоволення природних і соціальних потреб громадян сьогодні й дає їм впевненість у майбутньому²⁹.

Психологічно безпечне освітнє середовище підвищує резильєнтність усіх учасників освітнього процесу, сприяє психологічній безпеці учнів і якісному опануванню навчальних компетентностей.

Психологічне здоров'я – умова життєвої успішності та гарантія добробуту людини. Для дитини – це основа її життєздатності у вирішенні непростих завдань: опанувувати власне тіло та власну поведінку, вчитися жити, працювати і нести відповідальність за себе та інших, опанувувати систему наукових знань та соціальних навичок, розвивати власні здібності й будувати образ «Я»³⁰.

Нижче наводимо рекомендовані до проведення вправи з посібника для тренера «Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади»³¹.

²⁹ Варивода К. С., Коцур Н. І., Товкун Л. П. Безпека життєдіяльності: навчальний термінологічний словник-довідник. Переяслав: ФОП Домбровська Я. М., 2016. 390 с.

³⁰ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. Софій, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 343–345. URL: <https://prosvitcenter.org/product/pro-bezpeku-bezpechna-osvitnia-ekosystema-hromady-navchalno-metodychnyy-posibnyk>

³¹ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: посібник для тренера / за заг. ред. А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 170–173. URL: <https://prosvitcenter.org/product/pro-bezpeku-bezpechna-osvitnia-ekosystema-hromady-posibnyk-dlia-trenera>

Вправа «БЕЗПЕЧНЕ МІСЦЕ У МЕНЕ В КАРМАНІ»

(проф. Руві Рогель, Ізраїль)

Мета: актуалізувати тему психологічної безпеки.

Хід проведення

Тренер просить учасників вибрати одну річ, яка є зараз із ними та належить їм, і подумати як ця річ може стати їхнім безпечним місцем. Учасники висловлюються по колу.

Запитання для обговорення:

1. Які відчуття та думки виникали у вас під час цієї вправи?
2. Про що говорить нам ця вправа?

Вправа «КОЛО АСОЦІАЦІЙ»

Мета: визначити розуміння учасниками поняття «психологічна безпека в освітньому середовищі».

Тренер пропонує учасникам на стикерах написати відповідь на питання «З чим у вас асоціюється поняття „психологічна безпека в освітньому середовищі“?».

Поки учасники пишуть, тренер на аркуші фліпчарту малює коло або сонце, в центрі якого пише «психологічна безпека в освітньому середовищі».

На промені учасники прикріплюють стикери з асоціаціями й озвучують їх.

Запитання для обговорення:

1. Чи повторюються асоціації? Чому саме такі?
2. Чи виникає бажання ще дописати власні думки?

Мінілекція «ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ»

Психологічна безпека середовища в соціальному аспекті визначена як стан середовища, вільний від проявів психологічного насильства у взаємодії людей, що сприяє задоволенню основних потреб в особистісно-довірчому спілкуванні, що створює референтну значимість середовища, і як наслідок забезпечує психологічну захищеність її учасників.

Психологічна безпека особистості проявляється в її здатності зберігати стійкість у середовищі з певними параметрами, зокрема і з психотравмуючими впливами, в опорі деструктивним внутрішнім і зовнішнім впливам. Психологічна безпека особистості відбивається в переживаннях особистості захищеності / незахищеності в конкретній життєвій ситуації.

Психологічна безпека учнів – це специфічний емоційний стан, обумовлений переживанням психологічного благополуччя, захищеності, комфорту, відсутністю тривоги, страху, стресів, що виникають внаслідок взаємодії в освітньому середовищі.

Забезпечення психологічної безпеки в школі передбачає:

- добір стратегій взаємодії педагогів з учнями класу, зважаючи на їхній психоемоційний стан і травматичний досвід;
- заходи щодо адаптації дітей у школі;
- заходи щодо інтеграції дітей із внутрішньо переміщених родин у новий для них колектив і освітнє середовище;
- референтну значущість і причетність кожного суб'єкта освітнього процесу до конструювання й підтримки психологічної комфортності освітнього середовища;
- протидію булінгу;
- розвиток культури комунікацій.

Ризики для психологічної безпеки освітнього середовища можуть бути пов'язані з:

- дитиною (відхилення від норм психічного та фізичного розвитку, низький рівень мотивації, труднощі адаптації, високий рівень агресії, педагогічна занедбаність);
- педагогами (емоційне вигорання, некомпетентність, низький рівень мотивації та професійного розвитку);
- управлінням освітньою установою (управлінська некомпетентність, особистісні якості керівника, відсутність команди однодумців, невідповідність пропонованих вимог можливостям педагогічного колективу);
- організацією освітнього процесу та змістом освіти (великий обсяг навчального навантаження, використання нерецензованих навчально-методичних матеріалів, психоемоційні перевантаження учнів);
- особливостями шкільних взаємин в діадах:
 - учень – учень (труднощі у взаєминах, насильство, нетерпимість, низька комунікативна компетентність);
 - учень – педагог (відсутність довірливих відносин і психологічної підтримки, авторитаризм);
 - педагог – педагог (суперництво, неузгодженість педагогічних позицій)³².

Окрім зазначених ризиків, можна виокремити наявні в освітньому середовищі загрози психологічній безпеці: фізичні або технічні аспекти забезпечення життєдіяльності учасників освітнього процесу, що дають їм відчуття безпеки та захищеності. Загрозою психологічній безпеці є також відсутність

³² Фізер В. С., Шелевер О. В. Психологічна безпека освітнього середовища: психолого-педагогічний аспект. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2019. Вип. 67. Т. 1. С. 87–91.

задоволеності процесом взаємодії всіх учасників освітнього середовища, оскільки саме вона уможлиблює особистісний розвиток.

Категорії психологічної безпеки в освітньому середовищі:

- стан освітнього середовища, вільний від проявів психологічного насильства у взаємодії, що сприяє задоволенню основних потреб в індивідуально-довірчому спілкуванні, створює референтну значущість середовища та забезпечує психічне здоров'я учасників;
- система міжособистісних відносин, які викликають в учасників почуття належності (референтної значущості середовища); переконують людину, що вона перебуває поза небезпекою (загрози відсутні); зміцнюють психічне здоров'я людини;
- система заходів, що запобігають загрозам для продуктивного сталого розвитку особистості³³.

Розвиток психологічної безпеки на рівні закладу освіти включає нормалізацію системи стосунків у таких напрямках:

- *управління* (стиль управління, компетентність керівництва, злагодженість дій адміністрації та колективу);
- *організація освітнього процесу* (навчальне та психоемоційне навантаження учнів, можливості для розвантаження, зміни видів діяльності, оцінювання, критика, сприйняття учнів);
- *педагоги* (професійна компетентність, стиль спілкування, емоційний стан, мотивація професійної діяльності);
- *система взаємовідносин між усіма учасниками освітнього процесу* (стиль спілкування; самоврядування; взаємодія адміністрації, педагогічного колективу та батьків; ставлення до насильства, булінгу).

³³ Психологічні основи розвитку особистості: монографія / за заг. ред. В. Й. Бочелюка, за ред. М. А. Дергач. Запоріжжя: Просвіта, 2018.

Для створення психологічної безпеки в освітньому середовищі необхідно дотримуватися певних *принципів*:

- усвідомлення важливості психологічної безпеки в навчанні, вихованні та розвитку учнів;
- відмова від використання авторитарних стилів навчання і виховання;
- проєктування та реалізація освітнього процесу на основі принципів гуманістичної педагогіки;
- орієнтація на позитивні емоції;
- відсутність приниження учасників освітнього процесу, якісна оцінка праці, толерантне ставлення³⁴.

І найважливіше: будь-яке зусилля щодо збереження, забезпечення психологічної безпеки освітнього середовища має підтримувати адміністрація школи, вчителі, учні та їхні батьки.

Робота в групах «ФАКТОРИ РИЗИКУ І НОРМИ»

Мета: проаналізувати фактори ризику для психологічної безпеки в освітньому середовищі та віднайти можливості для їх попередження та подолання, визначити норми, які сприяють забезпеченню психологічної безпеки в освітньому середовищі.

Необхідні матеріали: 8 аркушів для фліпчарту, маркери.

Хід проведення

I етап

Тренер об'єднує учасників у 4 групи та пропонує протягом 10 хвилин розробити та зафіксувати на аркушах фліпчарту:

³⁴ Психологічна безпека освітнього середовища: Вісник психологічної служби Київщини. Вип. 9 / за ред. Т. Л. Панченко. Біла Церква: КВНЗ КОР «Академія неперервної освіти», 2016. 228 с.

1-ша і 3-тя групи – фактори ризику для психологічної безпеки в освітньому середовищі;

2-га і 4-та групи – фактори, які сприяють збереженню та забезпеченню психологічної безпеки в освітньому середовищі.

Після завершення роботи групи презентують свої напрацювання, аркуші фліпчарту кріплять в аудиторії.

Запитання для обговорення:

1. Чи є взаємозв'язок між факторами ризику та факторами, що сприяють забезпеченню психологічної безпеки?
2. Що саме ви помітили?

II етап

На цьому етапі представники 1-ї та 3-ї груп, використовуючи напрацювання 2-ї та 4-ї груп, формулюють норми шкільного життя, які можуть забезпечити учасникам освітнього процесу відчуття психологічної безпеки.

Представники 2-ї і 4-ї груп, використовуючи напрацювання 1-ї та 3-ї груп, складають перелік необхідних кроків, заходів, які б дозволили мінімізувати вплив визначених для психологічної безпеки ризиків.

Презентація груп.

Запитання для обговорення: як втілити визначені норми в повсякденному шкільному житті?

Мозковий штурм «ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В УКРИТТІ»

Мета: визначити особливості забезпечення психологічної безпеки в укритті закладу освіти.

Хід проведення

Тренер пропонує учасникам висловити свої думки щодо того, як зробити перебування дітей в укритті не лише фізично, а й психологічно безпечним.

Від кого це залежить? Які форми та методи взаємодії з дітьми різних вікових категорій доцільно використовувати в укритті?

Які додаткові знання потрібні педагогам для того, щоб поруч із ними діти почували себе безпечно?

Відповіді учасників тренер фіксує на аркуші фліпчарту та узагальнює.

Вправа «РІВЕНЬ ЩАСТЯ»

Мета: підвищити рівень суб'єктивної задоволеності власним життям, що пов'язана з відчуттям психологічної безпеки.

Хід проведення

Тренер пропонує учасникам скласти перелік того, за що вони можуть бути вдячні долі, що робить їх щасливими. Що більшим буде список, то вищий рівень психологічної безпеки. Після виконання завдання тренер пропонує охочим учасникам зачитати свої списки.

Вправа «10 ДІЄСЛІВ»

Мета: визначити актуальний рівень психологічного благополуччя учасників.

Хід проведення

Тренер просить учасників написати 10 дієслів, які характеризують їхній вчорашній день: «Я вчора...» (писав, ходив, мріяв...).

З цих 10 дій учасникам потрібно виділити ті, які є приємними для них, та помножити отримане число на 10. Отриманий результат – умовний показник рівня психологічного благополуччя.

Запитання для обговорення:

1. Якщо ви отримали низький показник, то проаналізуйте, які дієслова (а відповідно і дії), що вам не подобаються, можна замінити на ті, що будуть викликати приємні емоції.
2. Якщо ви отримали низький показник, подумайте, чи просто вчорашній день був невдалим, чи це типова ситуація.

Підсумок. Для того, щоб почати щось змінювати в житті, віднайти причини психологічного неблагополуччя, потрібно проаналізувати, чим наповнене ваше життя, на які життєві пріоритети ви витрачаєте свій час та енергію. Адже дорослим важливо турбуватися про власне психологічне здоров'я, оскільки, однією з основних умов благополучного переживання стресових ситуацій дітьми є стабільний і врівноважений дорослий поруч.

2.3.3.

Тема «Організація дистанційного навчання: можливості і ресурси для школи»

Ефективне дистанційне навчання починається зі створення безпечного сприятливого середовища, у якому учні почуваються комфортно й готові пізнавати й досліджувати. Взаємодія вчителя й учня може відбуватися в синхронному й асинхронному режимах. Сильною стороною дистанційного навчання є можливість застосувати асинхронний режим: і вчитель, і учень працюють у зручній для кожного час.³⁵

Нижче наводимо рекомендовані до проведення вправи з посібника для тренера «Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади»³⁶.

Вправа «ВІРТУАЛЬНИЙ КЛАС»

Мета: актуалізувати тему безпечного дистанційного навчання.

Хід проведення

Тренер групує учасників у команди по 4–5 людей.

³⁵ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. Софій, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 324. URL: <https://bit.ly/3usjrde>

³⁶ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: посібник для тренера / за заг. ред. А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 161–168. URL: <https://bit.ly/3w5RbNU>

Завдання для малої групи – визначитися, хто буде в ролі вчителя, і за 5 хвилин створити віртуальний клас на будь-якій платформі.

За 5 хвилин групи розходяться по своїх місцях, тренер збирає до себе «вчителів». Він дає вчителю завдання зібрати команду у визначеному місці тільки засобами дистанційного зв'язку (через платформу, на якій сформували віртуальний клас).

За 5 хвилин проводять обговорення.

«Вчителі» з груп презентують:

- у якому середовищі сформували клас (фіксувати й візуалізувати для групи);
- чи виникли труднощі з підключенням колег (труднощі виписати);
- чи виникли труднощі з другим етапом вправи – повторним збором команди (труднощі виписати).

Запитання для обговорення:

1. З якими труднощами ви стикнулися під час виконання завдання?
2. Які ще проблеми можуть виникнути в учнів і як мінімізувати вплив проблеми?

Підсумок. Ключова теза – важливість підготовчого етапу для реалізації дистанційного навчання:

- чи є технічні засоби, які підтримують необхідне програмне забезпечення;
- чи підключені вони до інтернету;
- чи є фінансова можливість підтримувати необхідне підключення;
- чи є внутрішній спротив учасників.

Протягом усього заняття необхідно тримати в фокусі уваги питання «Яка платформа / додаток / середовище зручні для підтримки освітнього процесу?». Також варто озвучити головні акценти: необхідність чітких домовленостей, інструкцій всередині команди та готовність усіх учасників їх виконувати.

Робота з відео

Мета: підвищити інформаційно-цифрову компетентність учасників.

Необхідні матеріали: ноутбук, проектор для демонстрації відеофрагменту, стикери-смужки трьох кольорів на всіх учасників.

Хід проведення

Тренер пропонує переглянути відео «Окей, гугл: що таке інформаційно-цифрова компетентність учителя» та замалювати (схематично зобразити) головні складові інформаційно-цифрової компетентності вчителя. Для виконання завдання до демонстрації відео тренер об'єднує учасників у кілька груп.

Презентація груп і обговорення складових інформаційно-цифрової компетентності вчителя. Зазначені учасниками складові тренер випишує на аркуші для фліпчарту і після обговорення пропонує учасникам індивідуально визначити, наскільки сформоване кожне вміння, зробивши позначку кольоровою стикер-смужкою (наприклад, червоний – високий рівень сформованості, жовтий – середній, зелений – низький).

Інформація для тренера

Вчитель:

- використовує в роботі програмне забезпечення, комп'ютер та інші цифрові пристрої;
- критично оцінює інформацію, зберігає та захищає персональні дані;

- використовує електронні ресурси для професійного розвитку;
- використовує готові або створює власні електронні засоби навчання;
- застосовує технології дистанційного та змішаного навчання;
- дбає про безпеку учнів у інтернеті;
- дотримується вимог академічної доброчесності, захищає власні авторські права в мережі;
- використовує електронні ресурси для оцінювання навчальних досягнень учнів.

Запитання для обговорення: що корисного ви для себе дізнались?

Дискусія «СИНХРОННИЙ VS АСИНХРОННИЙ РЕЖИМ»

Мета: обговорити переваги й недоліки синхронного й асинхронного режимів навчання.

Хід проведення

Тренер об'єднує учасників у дві групи. Одна група отримує завдання визначити сильні сторони та недоліки синхронного режиму навчання, друга – асинхронного. Важливо використати досвід і потенціал групи.

Презентація груп.

Інформація для тренера

Переваги синхронного навчання:

1. **Економія часу.** Групову діяльність швидше реалізують, коли всі домовляються одночасно: визначають ролі, розподіляють завдання, обговорюють дедлайни та способи подальшої комунікації.

2. *Соціалізація.* Якщо немає можливості аудиторної взаємодії, синхронна дистанційна взаємодія має великий потенціал для командотворення, зокрема під час вебінарів є можливість для представлення, роботи в групах, роботи в парах: коли додається візуальний зв'язок, знайомство відбувається простіше.
3. *Комунікація.* Для формування таких ключових компетентностей, як вільне володіння державною мовою, здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами важливо тренувати вміння слухати і говорити. Синхронний режим – спілкування в умовах реального часу – для формування цих умінь дуже важливий.
4. *Подія.* Важливість події важко підкреслити в асинхронному режимі. Тому для реалізації подій, у яких важливе відчуття, що це відбувається тут і зараз, які супроводжує емоційність, варто вибирати синхронний режим. Зустріч із письменником, презентація проєктів та інші заходи, де учень має відчутти себе активним учасником, краще реалізувати в синхронному режимі.
5. *Потенційні обмеження синхронного навчання* – кількість охоплення та можливості зв'язку. У 2022 році, у перші місяці повномасштабної війни з росією реалізували корисну ініціативу «Єдиний розклад»: поки школи, вчителі, учні та батьки ще не всі зорієнтувалися, як бути в умовах активної війни, запропонували спільний для всіх шкіл розклад з 1 до 11 класу, у якому до кожного уроку запропонували освітні онлайн-матеріали, переважно на платформі «Всеукраїнська школа онлайн». У перший день використання вебплатформа не витримала, оскільки одночасно з різних пристроїв зайшли тисячі учнів. Надалі вже платформа була готова до таких «стрибків», але загалом, організовуючи онлайн-заходи із синхронною взаємодією, потрібно прогнозувати кількість учасників і зіставляти з пропускнуою спроможністю середовища.
6. *Асинхронний режим доречний* у таких ситуаціях:
7. *Гнучкий режим.* Учням, які мають перешкоди для фіксованого підключення до навчання, зручніше організувати асинхронний режим.

Наприклад, якщо діти одночасно навчаються в іншій школі (за кордоном), мають перебої з доступом до гаджетів, з електроенергією й інтернетом, відвідують лікувальні процедури, вони зможуть підключитися до навчання в зручний для себе час.

8. *Потреба широкого охоплення.* Пов'язана з попередньою характеристикою: без прив'язки до конкретного часу значно простіше залучити ширшу аудиторію.
9. *Непублічність.* Онлайн-середовище додає елемент анонімності, що може допомогти сором'язливим учням, для яких публічна відповідь є труднощами. Індивідуалізовані завдання допоможуть розкрити потенціал учнів.

Запитання для обговорення: які висновки можемо зробити?

Інформаційне повідомлення «ПОТЕНЦІАЛ ІНСТРУМЕНТІВ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ»

Мета: розглянути з учасниками потенціал інструментів дистанційного навчання для досягнення навчальних цілей різних рівнів.

Американський педагогічний психолог Б. Блум, автор класифікації та словника про цілі навчання виділив 6 рівнів у когнітивній сфері – від простого розпізнавання фактів як найнижчого рівня через дедалі складніші ментальні рівні до вищого порядку – оцінювання:

- отримання знань;
- розуміння;
- використання;
- аналіз;
- узагальнення;
- оцінювання.

Варіанти використання інструментів дистанційного навчання для досягнення різнорівневих цілей є певним чином умовністю, бо вирішальною є творчість учителя. Водночас розгляд таких інструментів допоможе подивитися на дистанційне навчання глибше, у контексті формування компетентностей.

Найпростіше, для чого можна використовувати матеріали платформи ВШО, – **отримання знань**. Для цього є достатньо інструментів:

- відеоконференція;
- перегляд підготовлених відео;
- читання текстів (підручників, посібників, конспектів);
- написання конспектів;
- виконання завдань репродуктивного характеру.
- Можливість формувати **розуміння** та ставлення дають такі інструменти:
- засоби віртуальної та доповненої реальності;
- тренажери;
- виконання тестових завдань конструктивного характеру;
- адаптивне тестування;
- обговорення;
- написання есе.

Важливо, щоб учень не просто розумів матеріал, а і **використовував** його, важливість сформованих умінь у **житті** – один із ключових мотиваторів для навчання. У цьому допоможуть:

- симуляції;
- засоби віртуальної та доповненої реальності;
- завдання компетентнісного характеру.

Навчальні цілі вищого рівня – аналіз, узагальнення, оцінювання – досягають комплексами навчальних завдань:

- реалізацією проєктів;
- дослідницько-пошуковою роботою;
- есе як результатом попереднього дослідження питання.

Вправа «ОНЛАЙН-ІНСТРУМЕНТИ»

Мета: сформувати практичні навички роботи з навчальними онлайн-інструментами.

Необхідні матеріали: таблиця з ресурсами, яку можна надіслати учасникам.

Хід проведення

Тренер просить кожного учасника вибрати будь-який навчальний предмет (бажано з тих, які викладає учасник) і знайти для нього навчальне завдання, яке ефективніше робити за допомогою онлайн-інструменту. У цьому завданні немає правильної відповіді – важливо використати досвід групи і позиціонувати інструменти дистанційного навчання як корисні для освітнього процесу.

Для прикладу тренер може дати учасникам корисні онлайн-інструменти, наведені нижче (цей перелік не є вичерпним, швидше для визначення напрямів і спрямування роботи групи).

Навчальний предмет або інтегрований курс	Корисні онлайн-інструменти
Українська мова	Тренажери правописні, граматичні; бліц-тести (наприклад, на с. 4–5 Програми мовних таборів ³⁷)
Українська література	Серія відео з проєкту «Живі письменники» ³⁸ ; електронні книжки
Зарубіжна література	Курси на «Всеукраїнській школі онлайн» ³⁹
Іноземна мова	ChatGPT для тренування комунікативних навичок
Математика	Інтерактивні симуляції «PhET» ⁴⁰
Інтегрований курс «Пізнаємо природу»	Симуляції в «AR Book» ⁴¹
Географія	Google Maps
Інтегрований курс «Здоров'я, безпека та добробут»	Калькулятор індексу маси тіла на сайті «Знаймо» ⁴²
Історія України Всесвітня історія	Історичні квести (наприклад, як на с. 54 Програми мовних таборів ⁴³)
Інтегрований курс «Мистецтво»	Віртуальні подорожі музеями ⁴⁴
Фізична культура	Відеокурси (наприклад, від «JuniorS» ⁴⁵)

- ³⁷ Типова програма літнього мовного табору: додаток 1 до наказу Державної установи «Український інститут розвитку освіти» від 07.12.2021 р. № 180-ар. URL: <https://is.gd/tUDqpr> (дата звернення: 27.07.2023).
- ³⁸ Живі письменники. Український інститут книги. URL: <https://is.gd/YWw1my> (дата звернення: 16.01.2024).
- ³⁹ Всеукраїнська школа онлайн. URL: <https://lms.e-school.net.ua> (дата звернення: 16.01.2024).
- ⁴⁰ PhET. University of Colorado. URL: <https://phet.colorado.edu> (дата звернення: 16.01.2024).
- ⁴¹ AR Book. URL: <https://arbook.info> (дата звернення: 16.01.2024).
- ⁴² Калькулятор індексу маси тіла. Знаймо. URL: <https://is.gd/v1mCSa> (дата звернення: 16.01.2024).
- ⁴³ Типова програма літнього мовного табору: додаток 1 до наказу Державної установи «Український інститут розвитку освіти» від 07.12.2021 р. № 180-ар. URL: <https://is.gd/tUDqpr> (дата звернення: 16.01.2024).
- ⁴⁴ Google Maps. URL: <https://www.google.com.au/maps> (дата звернення: 16.01.2024).
- ⁴⁵ JuniorS. URL: <https://is.gd/g4EjBu> (дата звернення: 16.01.2024).

Запитання для обговорення:

1. Які труднощі виникали при виконанні завдання?
2. Яких правил доречно дотримуватися при користуванні онлайн інструментами навчання?

Вправа «ПЛАН МІНІМУМ»

Мета: навчити учасників вибрати платформу для дистанційного навчання.

Хід проведення

Тренер об'єднує учасників у кілька груп і просить їх сформулювати головні вимоги до навчальної платформи. Підгрупи презентують напрацювання та формують спільне бачення групи, водночас виділяють ключові пункти, які об'єднують в умовний план мінімум.

Інформація для тренера

Варто звернути увагу на такі пункти:

- освітні матеріали;
- завдання для самоперевірки;
- відстеження навчального поступу;
- інструменти для комунікації;
- кібербезпека.

Індивідуальна робота «БЛИЗЬКЕ МАЙБУТНЄ»

Мета: обговорити з учасниками використання потенціалу дистанційного навчання.

Індивідуальна робота з подальшим обговоренням і створенням опису ідеального середовища для дистанційного навчання.

Тренер просить кожного учасника описати, якою має бути ідеальна навчальна платформа:

- які функції виконувати;
- які освітні матеріали містити;
- як виглядати.

Для орієнтиру можна запропонувати перелік пунктів:

1. Організаційні функції платформи.
2. Навчальні можливості платформи.
3. Оцінювання формувальне й підсумкове.
4. Групова робота.
5. Комунікація між усіма учасниками.

Інформація для тренера

Якщо група активно і творчо поставилася до завдання, можна обійтися без переліку пунктів. Головна мета – учасники ніяк не стримують свою фантазію (можливе все).

Учасники діляться своїми мріями про ідеальне освітнє середовище в групах, формують спільний для підгрупи образ. Опісля кожна підгрупа презентує свій образ, і учасники формують спільний для групи ідеальний образ.

Підсумок. Ці плани вже дуже близькі до втілення, в Україні є вже платформи, які покривають частину описаних функцій. Є інструменти, які ще не локалізовані в Україні, але це лише питання часу, наприклад, адаптивне навчання, коли платформа оцінює відповіді учня та пропонує щораз складніші завдання, таким чином підлаштовуючись під темп і потреби учня.

2.3.4.

Тема «Адаптація, інтеграція та залучення в освітній простір дітей із різними життєвими обставинами»

Інтеграція дитини-учня в освітній процес – це завжди виклик не тільки для дитини, а й для її родини. Стрес певною мірою переживають і вчителі закладу освіти. На тлі воєнного стану цей стрес посилюється для всіх учасників освітнього процесу. У кожній школі інтеграційні процеси відбуваються по-різному, оскільки залежать від умов і політики щодо цього питання кожної окремої школи. Зокрема, від того, наскільки шкільна політика є системною, бо тільки системний підхід може давати якісний результат.

Забрані війною з власних домівок, зі звичного укладу життя, зі своїх соціальних мереж внутрішньо переміщені дорослі та діти цілком природно мають на новому місці цілу гаму неприємних почуттів і змушені вирішувати чимало проблем, водночас плекаючи надію на повернення додому. І в дисонансі, викликаному неможливістю повернутися, вони потребують *тактовної підтримки, щирої участі та допомоги*, аби відчутти, що тут, у новій громаді, вони не чужі та «вдома» – це не лише рідні стіни. Водночас важливо пам'ятати, що завдання школи не пожаліти, не зробити щось за дитину чи її батьків, а «дати вудку та навчити рибалити в нових водах».

До інтеграції дітей має бути залучена *команда* у складі:

- представника адміністрації, що координує спільні зусилля;
- класного керівника, у зоні відповідальності якого найбільше завдань як формальної, так і неформальної взаємодії з дитиною та її батьками;

- учителів-предметників, які мають приділити увагу поясненню особливостей навчання, оцінювання предмету тощо;
- психологічної служби школи, яка надає психологічний і соціальний супровід;
- однокласників, які з позиції «рівний – рівному» надають підтримку та допомагають успішній адаптації у свій колектив⁴⁶⁴⁷,

Нижче наводимо рекомендовані до проведення вправи з посібника для тренера «Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади»⁴⁸.

Вправа «ІНТЕГРАЦІЯ З ОСОБИСТОГО ДОСВІДУ»

Мета: актуалізувати тему через залучення особистого досвіду учасників.

Хід проведення

Тренер просить учасників поділитися досвідом, коли у шкільні роки з тих чи інших причин доводилося переходити на навчання до іншої школи.

Запитання для обговорення:

1. Які у вас особисто були очікування від зустрічі з новою школою, однокласниками, вчителями?
2. Чи справдились ваші очікування? Якщо ні, то що стало причиною?

⁴⁶ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. Софій, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 418, 423–424. URL: <https://bit.ly/3usjrde>

⁴⁷ Аносова А. В., Петушкова Л. А., Петушкова О. Д. Сьогодні заради майбутнього. Школа у воєнний і післявоєнний час: посібник для керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2022. С. 45–47.

⁴⁸ Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: посібник для тренера / за заг. ред. А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. С. 234–240. URL: <https://bit.ly/3w5RbNU>

Мозковий штурм «ЩО ТАКЕ АДАПТАЦІЯ»

Мета: розкрити сутність поняття «адаптація».

Необхідні ресурси: аркуш для фліпчарту.

Хід проведення

Тренер пропонує учасникам назвати свої асоціації до слова «адаптація». Всі запропоновані відповіді фіксують на аркуші для фліпчарту.

Підсумовуючи, тренер дає визначення понять «адаптація» та «стрес».

Стрес – емоційний стан організму, який виникає в напружених обставинах. Супроводжується розгубленістю, неврівноваженістю, порушенням перебігу пізнавальних процесів, неадекватністю емоційних реакцій, дезорганізацією і гальмуванням всієї діяльності.

Сила емоційної напруги послаблюється в міру того, як людина адаптується до ситуації.

Адаптація – процес пристосування до нових умов життя, звикання людей один до одного та до обставин, що виникли.

Робота в групах «ІНДИКАТОРИ УСПІШНОЇ АДАПТАЦІЇ»

Мета: описати індикатори успішної адаптації учнів різних вікових категорій.

Хід проведення

Тренер об'єднує учасників у 3 (або 6) груп/-и.

Завдання: назвати індикатори успішної адаптації:

1-ша група – учня початкових класів;

2-га група – підлітка;

3-тя група – старшокласника.

Також групи мають сформулювати загальні поради для вчителів щодо допомоги учням відповідного віку в адаптації.

Групи презентують напрацювання: спочатку всі групи презентують індикатори (тренер фіксує їх відповідно до вікових категорій на одному аркуші), а потім поради для вчителів.

Запитання для обговорення:

1. Які спільні індикатори? Чим відрізняються?
2. Які індикатори ви ідентифікуєте найчастіше?
3. Які важко помітити? Чому?

Тренер, підсумовуючи роботу груп, знайомить учасників із порадами американського психолога Р. Марзано:

- звертатися на ім'я;
- допомагати відчувати, що дитину визнають і вчителі, і ровесники;
- часто використовувати виховні та методичні можливості гумору, поганий настрій учителя не повинен впливати на дітей;
- будувати співпрацю на оптимістичних установках, адже віра в дитину – запорука позитивного психологічного комфорту в колективі;
- бути щедрим на похвалу;
- використовувати педагогічний такт як засіб гармонізації спілкування;
- невимушено розмовляти з учнями про їхні інтереси;
- забезпечувати педагогічну підтримку;
- робити акцент на сильних сторонах дитини.

Також тренер акцентує увагу, що під час адаптації учні потребують чуйного, терплячого, тактовного, дружнього ставлення, яке уважний учитель не повинен переплутати з жалістю. Жалюючи учнів, захищаючи від труднощів, дорослі зменшують у них прагнення самостійно долати перешкоди. Дозволяючи дитині щось не робити з того, що могла і мала зробити (або ще гірше – роблячи це за неї), дорослі розвивають свідомість лінивого

і безпомічного споживача. Ставлячи через жалість незаслужені оцінки, вчителі сприяють розвитку в учнів думки про власну винятковість. Ці та похідні від них вади характеру, сформовані у шкільному віці, значно ускладнять у майбутньому доросле життя учнів. Саме тому вчителям важливо вчасно побачити в своїх діях прояви жалості та вилучити їх.

Обговорення «ДЕЗАДАПТАЦІЯ УЧНЯ»

Мета: розкрити вплив процесу адаптації учнів до освітнього процесу на відчуття ними шкільного простору як безпечного.

Необхідні матеріали: фліпчарт, аркуші для фліпчарту, маркери.

Хід проведення

Тренер пропонує учасникам обговорити питання:

1. Коли ми можемо сказати, що дитина не адаптувалася?
2. Які життєві обставини могли стати причиною?
3. Якими можуть бути наслідки дезадаптації, зокрема у відчутті дитиною шкільного простору як безпечного?

Всі відповіді учасників тренер фіксує на фліпчарті та модерує обговорення. Потім він узагальнює відповіді учасників та робить *підсумок обговорення*.

Інформація для тренера

Дезадаптація – це формування неадекватних механізмів пристосування дитини до умов школи в формі порушень навчання та поведінки, конфліктних відносин, психогенних захворювань і реакцій, підвищеного рівня тривожності.

Виокремлюють такі види дезадаптації:

1. *Дезадаптація, що виникає на тлі особливостей навчального процесу школярів.* Коли процес формування навичок і вмінь проходить важко,

непродуктивно, учень починає відставати від програми. З'являється такий симптом шкільної адаптації, як невстигання. І безперечно, тут величезна провина дорослих, бо вони неухважні чи байдужі до того, як у дитини формуються навички та вміння. Навчання – складний процес, особливо для учнів початкових класів, які ще не вміють цього робити. А дорослі часто забувають про те, що кожна дитина має індивідуальні особливості та не орієнтуються в роботі ні на інтелектуальний рівень розвитку, ні на рівень психомоторики у випадку молодших школярів.

2. *Дезадаптація як невміння дитини довільно регулювати свою поведінку, увагу, адекватно сприймати вимоги.* Учень виконує завдання не за власною ініціативою, а внаслідок зовнішньої стимуляції (коли змушують). Таке виявляється у дітей, які відзначаються високою чутливістю, збудливістю, неадекватністю переживань і, відповідно, реакцій. Вони зосереджуються на внутрішніх переживаннях, а отже роблять багато помилок під час виконання завдань, неухважні, загальмовані.
3. *Дезадаптація як невміння дитини увійти в темп шкільного життя.* Ці учні зазвичай соматично ослаблені, часто хворіють, втомлюються, нестримані. Вони пасують перед труднощами, значно недооцінюють свої можливості.

Р. Овчарова визначає головну причину шкільної дезадаптації – характер сімейного виховання. Якщо дитина приходить до школи із сім'ї, де вона не відчувала переживання «ми», то і адаптація до школи проходить важко. Несвідоме прагнення до відчуження, несприйняття норм і правил колективу заради зберігання свого «я» лежать в основі шкільної дезадаптації дітей, яких виховували в сім'ях із несформованим почуттям «ми» або там, де батьків від дітей відділяє «стіна байдужості». Інша причина шкільної дезадаптації полягає в тому, що труднощі в навчанні й поведінці діти усвідомлюють здебільшого через ставлення до них учителя, а причини виникнення дезадаптації часто пов'язані зі ставленням до дитини та її навчання в сім'ї.

Керована фантазія

Мета: охарактеризувати роль дорослих в допомозі дитині адаптуватися в новому оточенні.

Хід проведення

Тренер пропонує учасникам пригадати дитинство.

Інструкція: «Сядьте зручно, закрийте очі. Уявіть себе в дитинстві. Скільки вам років? Що для вас було важливим? Яким був ваш характер, особливості поведінки? Пригадайте випадок, коли ваші батьки чи вчителі хвалять вас? За що? Які у вас емоції?».

Учасники за бажанням розповідають свої історії.

Наступна інструкція: «А тепер пригадайте випадок, коли дорослим не подобалася ваша поведінка, і вони карали вас за це. Що це за поведінка? Що ви зробили? Що ви відчували в момент покарання? Після покарання? Що ви відчуваєте зараз?».

Знову учасники за бажанням розповідають свої історії.

Запитання для обговорення:

1. Які вчинки дитини дратують дорослих? Чому?
2. Як вплинула реакція ваших батьків чи дорослих на вашу індивідуальність, розвиток у майбутньому?
3. Яка поведінка, на вашу думку, є підтримуючою, коли дитина адаптується до нових умов? (Відповіді учасників записують і демонструють.)
4. А яка поведінка є неприпустимою? (Відповіді учасників записують і демонструють.)
5. Якою є роль дорослого в допомозі дитині адаптуватися в новому оточенні?

Вправа «ФОРУМ-ТЕАТР»

Мета: залучити учасників до вирішення проблем адаптації та інтеграції учнів в освітнє середовище.

Необхідні матеріали: надруковані ситуації.

Хід проведення

Тренер об'єднує учасників у дві групи та пропонує їм розіграти у форматі форум-театру дві ситуації. Він пояснює, що таке форум-театр (див. *Інформацію для тренера* нижче).

Ситуація 1.

У 6 клас прийшов новий учень, який раніше навчався у спеціалізованій школі з поглибленим вивченням окремих предметів. У новій школі діють правила, які забороняють користуватися мобільним телефоном під час уроків. Учні здають телефони у скриньку. З правилами учня ознайомили, але він ігнорував їх і бавився іноді на уроках. Обурені однокласники звернулися до класного керівника.

Під час розмови з учителем хлопець сказав, що це його особиста річ і ніхто не має права забирати його телефон. Порушення правил школи не визнавав.

Для спілкування діти класу створили власну вайбер-групу. У групу вони надсилають домашні завдання, діляться інформацією. Новий учень у цю групу підключив свого товариша з попередньої школи, який почав поширювати сороміцькі малюнки. Це страшенно обурило учнів класу, і вони звернулися до адміністрації школи.

Адміністрація школи провела бесіду з хлопчиком і його мамою. Під час бесіди учень поведився досить агресивно, але пообіцяв дотримуватись правил. Мама стала на захист сина, аргументуючи його поведінку періодом адаптації. Але проблема й досі залишається невирішеною.

Ситуація 2

У сільську опорну школу гірського регіону, у якій навчаються учні з 12 віддалених населених пунктів, у 11 клас прийшли троє учнів із числа ВПО зі східних областей України. З початку навчального року у школі практикують змішану форму навчання, і перші два тижні учні 11 класу навчались онлайн,

використовуючи електронну платформу. Під час онлайн-уроків учні не вмикали камер, пояснюючи це низькою якістю інтернету, досить пасивно відповідали на запитання вчителя. Всі троє новоприбулих учнів – добре навчені, вони дуже активно включалися в урок. З незрозумілих на це причин учні такого ж рівня навченості класу почали відкрито ігнорувати запитання вчителя на уроці та перестали на них відповідати.

Ситуація загострилась, коли учні вийшли на очне навчання. Попри всі намагання класного керівника згуртувати колектив, більшість учнів класу відкрито ігнорували новоприбулих, які почували себе відчужено і ніби винними в чомусь.

Інформація для тренера

Форум-театр – методика інтерактивної роботи серед різних прошарків суспільства, спрямована на вирішення соціальних проблем. Сутність методики форум-театру – це пошук в рамках запропонованої вистави разом із учасниками шляхів вирішення проблеми чи виходу зі складної життєвої ситуації.

Форум-театр дає можливість не лише усвідомити проблему та сформулювати ставлення людини до негативного явища, а й здобути навички пошуку шляхів для вирішення проблеми з використанням власного досвіду та досвіду інших людей, зокрема можливостей підсвідомості та емоційного інтелекту.

Ведучий форум-театру перед початком вистави знайомить учасників-глядачів із проблемою, яку вона висвітлюватиме. Після вистави ведучий шляхом інтерактивного опитування аудиторії з'ясовує рівень усвідомлення групою учасників-глядачів проблеми та її наслідків для суспільства загалом і для конкретної людини. За необхідності структурує кілька проблем, проговорюючи їх. З'ясовують, хто саме потерпає від пригнічення у змальованій ситуації, а хто свідомо чи ні стає пригноблювачем. Глядачам пропонують ще раз подивитися виставу і, якщо в них виникає корисна пропозиція, зупинити дійство.

Пошук можливих шляхів покращення ситуації пропонують самі глядачі – учасники форум-театру. У момент, коли під час повторного програвання вистави є шанс покращити ситуацію і в учасників є ідея, як саме це зробити, хтось каже «Стоп!», виходить на сцену, замінює протагоніста (персонажа, який страждає від пригнічення) і показує, як, на його думку, треба себе поводити, що говорити для зміни ситуації на краще.

Головною метою форум-театру є надання інформації та набуття навичок вирішення наявної проблеми певною людиною з використанням досвіду інших людей і з підключенням можливостей емоційного інтелекту.

Таким чином, сценічна вистава пропонує для розгляду соціальну проблему, а кожен персонаж гри виконує певну соціальну роль. Головний герой – жертва ситуації, інші персонажі – його оточення: сім'я, школа, члени суспільства. Кількість персонажів зумовлена сценарієм і конкретною ситуацією.

Під час участі в форум-театрі глядачі мають можливість не тільки познайомитися з ситуацією, як у інтерактивному театрі, або отримати інформацію, як під час тренінгу, а й *розробити алгоритм, створити модель* успішної поведінки в складній, на перший погляд, безвихідній, ситуації.

Виконавці головних ролей під час взаємодії з глядачами мають дотримуватися характеру своїх персонажів, але повинні враховувати й адекватно реагувати на реакцію глядача.

Кожна вистава форум-театру унікальна, тому що в ній беруть участь не лише актори, а й глядачі. У ході вистави актори розігрують добре знайому глядачам проблемну ситуацію з реального життя, а глядачі «проживають» цю ситуацію, пропускаючи її крізь себе, ставлячи себе на місце головного героя та намагаючись змінити ситуацію на краще.

Виконуючи роль замість актора, глядач глибше занурюється в емоційні переживання головного персонажа, відчуваючи результат свого втручання. Спроба власної участі може привести глядача до іншого погляду на проблему, є можливість знайти інший вихід зі складної ситуації. Аудиторія залучається до переживань, драма акторів стає драмою глядачів.

Глядачі, спостерігаючи за подіями, що розгортаються на сцені, впізнаючи ситуацію, мають можливість оцінити поведінку людини зі сторони та висловити своє бачення поведінки учасників подій, що приведе до поліпшення ситуації. Таких способів поліпшення ситуації може бути багато, адже в кожного з глядачів – власний досвід вирішення проблеми, і він може поділитися цим досвідом з іншими.



ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

про.СВІТ