



ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

про.світ



Упровадження та розвиток шкільної автономії в умовах децентралізації в освіті

Практичний посібник

КИЇВ • 2025

Рекомендовано до друку
Вченою радою Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти
(протокол від 11 червня 2025 року № 3)

Упровадження та розвиток шкільної автономії в умовах децентралізації в освіті: практичний посібник/ укладачі А. Аносова, С. Запісов, О. Клепуц, Ж. Король, Т. Луговська, О. Петушкова, В. Стойкова; за заг. ред. В. Стойкової, О. Петушкової, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2025. 102 с.

Рецензенти:

- Горбачов С., перший освітній омбудсмен України, експерт проєкту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми», головний редактор веб-ресурсу «Нова українська школа»;
- Крутаков О., директор Шкарівського опорного ліцею-гімназії Білоцерківської міської ради Київської області.
- Фасоля О., експерт шведсько-української програми Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні», кандидат педагогічних наук.

Укладачі:

- Аносова А., проєктна менеджерка ГО «Про.Світ», кандидатка педагогічних наук;
- Запісов С., директор Стрийської школи I ступеню №11 Львівської області;
- Клепуц О., директорка Козівського опорного закладу загальної середньої освіти-ліцею імені Михайла Гаврилка при Львівському національному університеті імені Івана Франка Козівської сільської ради Стрийського району Львівської області, викладачка кафедри освітньої політики Львівського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти;
- Король Ж., директорка Жовтанецького ліцею Жовтанецької сільської ради Львівського району Львівської області;
- Луговська Т., заступниця голови з питань моніторингу та оцінки ГО «Про.Світ» ;
- Петушкова О., голова ГО «Про.Світ»;
- Проскура О., директорка Київської гімназії східних мов №1;
- Стойкова В., заступниця директора з науково-педагогічної роботи, доцентка кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти Миколаївського ОІППО, кандидатка педагогічних наук.

Практичний посібник укладений на основі дослідження стану впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні, проведеного ГО «Про.Світ» у 2024 році, та спрямований на надання управлінським і педагогічним командам інформації та інструментів, що дозволяють ефективно впроваджувати автономію відповідно до локального контексту, ресурсів та потреб конкретного закладу освіти.

Видання комплексно розкриває поняття шкільної автономії, характеризуючи практичні аспекти її складових: академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономій. Укладачі пропонують модель рівневого розвитку автономності школи та інструменти самоаналізу і стратегічного планування, а також практичні поради для реалізації автономії в умовах децентралізації в освіті та соціальних викликів, спричинених воєнними подіями.

Посібник адресований керівникам закладів загальної середньої освіти, представникам органів місцевого самоврядування, педагогічним працівникам.

Практичний посібник розроблений у рамках проєкту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми», що реалізується ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» в партнерстві зі Службою освітнього омбудсмена та за фінансової підтримки організації Nova Ukraine.

Зміст

Вступ	4
РОЗДІЛ 1.	
Модель розвитку автономії закладу загальної середньої освіти	6
РОЗДІЛ 2.	
Практичні аспекти розвитку автономії закладу загальної середньої освіти: можливості та інструменти реалізації	17
2.1. АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ	18
2.2. ОРГАНІЗАЦІЙНА АВТОНОМІЯ	33
2.3. КАДРОВА АВТОНОМІЯ	50
2.4. ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ	73
РОЗДІЛ 3.	
Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти	83
Висновки	97
Список використаної літератури	99

Вступ

Сучасна українська школа змінюється під впливом одразу кількох потужних факторів: з одного боку — довгострокова системна трансформація в межах реформи «Нова українська школа», яка покликана переосмислити саму суть освітнього процесу; з іншого — виклики, спричинені **децентралізацією, повномасштабною війною, міграційними процесами та соціальною вразливістю учасників освітнього процесу**.

У центрі цих змін — заклад загальної середньої освіти. Саме школа дедалі більше розглядається як незалежна інституція в структурі громади, яка має не лише функцію — нувати, а й адаптуватися, відновлюватися та ставати точкою опори для учнів, батьків, педагогів і самої громади. У такій ситуації **автономія** перестає бути простою вимогою законодавства — вона стає **необхідною умовою життєздатності**.

Саме це розуміння спонукало команду Центру інноваційної освіти «Про.Світ» до створення цього посібника. Його головна мета — надати командам шкіл практичні інструменти та орієнтири, які дозволять впроваджувати її у спосіб, що відповідає локальному контексту, ресурсам і потребам конкретного закладу освіти.

У 2024 році ГО «Про.Світ» було проведено аналітичне дослідження стану автономії закладів загальної середньої освіти в Україні [9]. Під час дослідження було опитано **511 респондентів із 24 областей**, з яких **майже 95 %** — це директори шкіл, їхні заступники та представники органів управління освітою.

- **74 %** опитаних вважають, що рівень автономії у закладах загальної середньої освіти, в яких вони працюють, є обмеженим або формальним.
- Найменше реалізована **фінансова автономія** — лише **21 %** шкіл мають власні рахунки та можуть вільно управляти коштами.
- **Кадрова автономія** також має обмеження — 43 % респондентів зазначили, що не мають впливу на політику добору та розвитку персоналу.
- Серед бар'єрів розвитку шкільної автономії — **страх відповідальності, брак фахової підтримки, незрозумілий розподіл повноважень** між школою, управлінням освіти та органами місцевого самоврядування.

Дослідження дозволило побачити **позитивну тенденцію**, яка полягає у тому, що ті школи, які мають чітке стратегічне бачення, професійну управлінську команду та підтримку громади, демонструють вищий рівень автономії й реальні зміни на краще.

Також дослідження продемонструвало чітке й поступове формування нової управлінської культури в освіті: автономія сприймається не як тимчасова ініціатива чи зовнішнє регуляторне рішення, а як бажана стратегічна перспектива розвитку шкільної освіти.

Цей результат і став додатковим мотивом створення цього посібника, спрямованого на допомогу керівникам закладів загальної середньої освіти, представникам органів місцевого самоврядування у перетворенні можливостей автономії у потужний ресурс інституційного розвитку.

Посібник укладений на перетині **аналітики, досвіду експертної взаємодії з 14 громадами** з усієї України під час реалізації проекту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми громади» за підтримки NOVA UKRAINE та **вивчення реальних запитів освітян**, які прагнуть діяти відповідально, але часто залишаються наодинці з невизначеністю.

У посібнику вміщені:

- чітке пояснення змісту чотирьох компонентів автономії (академічної, організаційної, кадрової, фінансової);
- інструмент для самодіагностики шкільною командою рівня автономії закладу;
- інструкції та приклади інструментів стратегічного планування, управлінських рішень, побудови ефективної команди;
- опис підходів до формування професійних освітянських спільнот тощо.

Команда укладачів переконана: автономія школи — це не привілей, а професійна норма, яка може бути втілена на практиці тоді, коли є середовище довіри, підтримки, рівності та у партнерстві між школою, громадою та державою. І цей посібник може стати практичним навігатором для керівників закладів загальної середньої освіти, управлінських команд, представників органів місцевого самоврядування та всіх, хто працює над побудовою сталої освітньої екосистеми в громаді, у досягненні такої норми.

РОЗДІЛ 1.

Модель розвитку автономії закладу загальної середньої освіти

Автономність — це ключова характеристика процесу функціонування закладу загальної середньої освіти, що визначає ступінь агентності колективу та його ідентифікації як активного **суб'єкта змін**. Автономія наділяє заклад правом і відповідальністю самостійно приймати рішення, що спрямовані на забезпечення його сталого розвитку та корелюються з інтересами учнів, батьків, педагогів, місцевої громади й інших зацікавлених сторін. Відповідно до статті 6 Закону України «Про освіту» автономія охоплює чотири взаємопов'язані складові: **академічну, організаційну, кадрову та фінансову**.

Кожен заклад освіти знаходиться на своєму етапі впровадження автономії, що є природньо та закономірно. Важливо підтримувати поступ, рефлексію та вибудову змін **крок за кроком**. Саме тому експерти ГО «Про.Світ» **вважають доцільним встановити ключові точки становлення закладу освіти на шляху автономізації**, що дозволяє подивитися на автономію через **поступову логіку її розвитку**. Ці точки відповідають певним рівням та утворюють своєрідну шкалу формування автономності, яка може слугувати інструментом стратегічного планування розвитку закладу освіти.

Процес автономізації доцільно розглядати як **динамічний процес розвитку закладу освіти**, що відбувається в кілька етапів й може бути описаний різними рівнями його розвитку. Ми пропонуємо поглянути на це у форматі колеса, яке поєднує чотири компоненти автономії, а в його центрі — стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти, яка їх поєднує і допомагає спланувати наступні кроки для розвитку (Рис. 1).

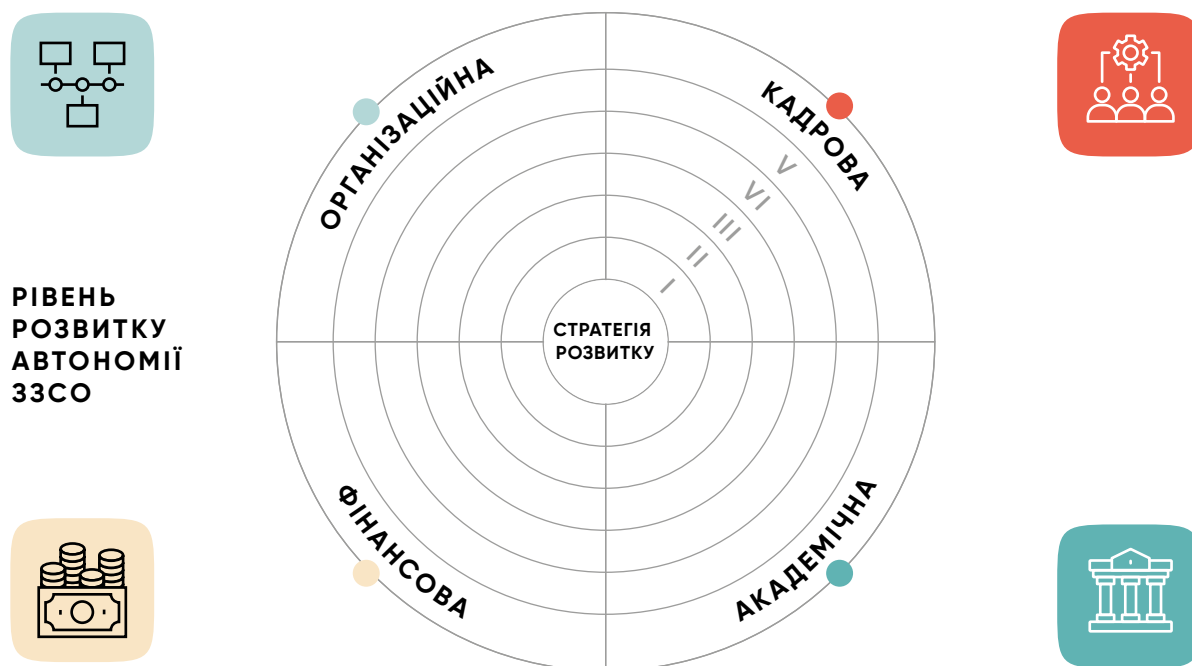


Рис. 1. Візуалізація рівневого розвитку шкільної автономії

Зокрема, розвиваючи власну автономність, заклад освіти може послідовно проходити п'ять рівнів від початкового (перший) до трансформаційного (п'ятий). Проміжними між ними будуть базовий (другий), системний (третій), інноваційний (четвертий) рівні (Рис. 2).



Рис. 2. Рівні розвитку автономності закладу освіти

Наприклад, рівні розвитку академічної автономії можна описати як еволюцію розвитку закладу освіти в освітній екосистемі громади: від ситуацій, де рішення щодо підходів до організації освітнього процесу можуть здійснюватись на основі обмеженого (часткового) використання можливостей типових освітніх програм, до практик, де **заклад освіти сам формує освітню політику, планує свій бюджет, розвиває команду, а ще є лідером думок в громаді, генератором освітніх трендів та інновацій.**

Керівники закладів загальної середньої освіти є **ключовими фігурами у впровадженні змін.** Їхня суб'єктність закріплена в **Законі України «Про повну загальну середню освіту»** (стаття 38). У частині четвертій статті закріплені обов'язки керівника, а саме зазначено, що керівник закладу загальної середньої освіти відповідає за організацію освітнього процесу, управління персоналом, організовує фінансово-господарську діяльність, забезпечує розроблення та виконання стратегії розвитку тощо. Тож саме йому вкрай необхідно розуміти: який шлях можливий для розвитку закладу освіти та які орієнтири на цьому шляху існують.

Нижче пропонуємо **стислий опис рівнів розвитку закладу загальної середньої освіти в усіх чотирьох автономіях.** Опис допоможе керівникам встановити орієнтири в цьому процесі, і, можливо, підкаже наступний крок у розвитку.



АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ



Початковий (перший) рівень — заклад освіти реалізує академічну автономію шляхом обмеженого (часткового) використання можливостей типових освітніх програм. Зокрема використовує середній розподіл годин навчального навантаження між предметами освітньої галузі, безсистемно обирає модельні навчальні програми та підручники / посібники, частково використовує години для розподілу між освітніми компонентами, здебільшого підсилюючи окремі предмети та курси і вводячи в навчальний план деякі курси за вибором та факультативи.

Вибір предметів, курсів та факультативів для підсилення й упровадження є безсистемним, не узгоджується зі стратегією розвитку закладу освіти тощо. Єдині інститутційні політики до оцінювання навчальних досягнень учнів в закладі освіти відсутні. Окремі педагоги та методичні об'єднання практикують упровадження споріднених інструментів та засобів оцінювання. Інноваційна освітня діяльність в закладі освіти відсутня.



Базовий (другий) рівень — заклад освіти реалізує академічну автономію шляхом обмеженого (часткового) використання можливостей типових і нетипових (дозволених до використання) освітніх програм. У закладі освіти прослідковується система в виборі й комбінуванні навчальних предметів та інтегрованих курсів. Весь обсяг годин для розподілу між освітніми компонентами спрямовується на підсилення окремих предметів і курсів, упровадження курсів за вибором і факультативів. Вибір модельних навчальних програм та підручників / посібників з окремих предметів та курсів здійснюється системно. Водночас педагоги користуються в роботі навчальними програмами, розробленими на основі модельних програм авторськими колективами. Є спроби унормувати підходи до такого вибору в стратегії розвитку закладу освіти. Заклад робить спроби побудувати єдині підходи до оцінювання навчальних досягнень учнів. Інноваційна освітня діяльність в закладі освіти мінімальна: реалізуються окремі інноваційні освітні проекти.



Системний (третій) рівень — заклад освіти реалізує академічну автономію шляхом повного використання можливостей типових і нетипових (дозволених до використання) освітніх програм. Упроваджує в освітній процес феноменологічний підхід до організації навчання (навчання за допомогою дослідження). В стратегії розвитку закладу освіти здебільшого зафіксовано підходи до моделювання освітньої програми. Окремі педагоги розробляють навчальні програми на основі модельних. Весь обсяг годин для розподілу між освітніми компонентами спрямовується на організацію наскрізної проєктної діяльності,

упровадження курсів за вибором і факультативів. Заклад освіти має єдині підходи до оцінювання навчальних досягнень учнів щодо сформованості ключових компетентностей. Інноваційна освітня діяльність здійснюється на середньому рівні: реалізуються інноваційні освітні проекти, тематика яких відповідає стратегічним напрямам розвитку закладу освіти. Заклад освіти бере участь у дослідно-експериментальній роботі регіонального рівня.



Інноваційний (четвертий) рівень — заклад освіти реалізує академічну автономію шляхом повного використання можливостей типових і нетипових (дозволених до використання) освітніх програм, ініціює розроблення нетипової освітньої програми для окремих ступенів навчання. Упроваджує в освітній процес феноменологічний підхід до організації навчання. В стратегії розвитку закладу освіти зафіксовано чіткі підходи до моделювання освітньої програми. Педагоги розробляють навчальні програми на основі модельних, окремі з них є авторами модельних навчальних програм. Весь обсяг годин для розподілу між освітніми компонентами спрямовується на організацію наскрізної проектної діяльності, упровадження курсів за вибором і факультативів. У закладі впроваджуються інноваційні підходи до моделювання та реалізації індивідуальної освітньої траєкторії для окремих учнів.

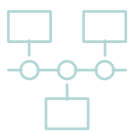
Заклад освіти має єдині підходи до оцінювання навчальних досягнень учнів щодо сформованості ключових компетентностей та наскрізних умінь. Інноваційна освітня діяльність в закладі здійснюється на достатньому рівні: реалізуються інноваційні освітні проекти, тематика яких відповідає стратегічним напрямам розвитку закладу освіти. Заклад бере участь у дослідно-експериментальній роботі всеукраїнського рівня.



Трансформаційний (п'ятий) рівень — заклад освіти є розробником нетипової освітньої програми. Упроваджує в освітній процес феноменологічний підхід до організації навчання. В стратегії розвитку закладу освіти зафіксовані чіткі підходи до моделювання освітньої програми. Педагоги розробляють модельні та навчальні програми. Весь обсяг годин для розподілу між освітніми компонентами спрямовується на організацію наскрізної проектної діяльності, упровадження курсів за вибором і факультативів.

Заклад освіти організовує освітній процес з можливістю побудови й реалізації індивідуальних освітніх траєкторій для кожного учня/учениці. Побудована власна шкала та єдині підходи до оцінювання навчальних досягнень учнів щодо сформованості ключових компетентностей та наскрізних умінь.

Інноваційна освітня діяльність здійснюється на високому рівні: ініціюються та реалізуються інноваційні освітні проекти, тематика яких повністю відповідає стратегічним напрямам розвитку закладу освіти. Заклад ініціює та започатковує напрями науково-дослідної та експериментальної освітньої діяльності.



ОРГАНІЗАЦІЙНА АВТОНОМІЯ



Початковий (перший) рівень — організаційна структура не визначена, рішення приймаються адміністрацією без залучення колективу, організаційна структура вертикальна. Організаційна культура у закладі освіти має ознаки авторитарності, а документообіг ведеться хаотично або формально.



Базовий (другий) рівень — організаційна структура частково містить ознаки упорядкованості, співробітники працюють за посадовими інструкціями, однак окремі функції в них не визначені, носять загальний характер. У закладі освіти утворені внутрішні робочі групи, є спроби приймати рішення колегіально. Організаційна структура залишається вертикальною, при цьому розпочато роботу над створенням системи ведення документообігу.



Системний (третій) рівень — в закладі освіти з'являється чітка організаційна структура. Достатня увага приділена розробленню детальних посадових інструкцій. В закладі утворені й достатньо активно функціонують внутрішні робочі групи, які мають вплив на прийняття рішень, тож рішення на рівні закладу освіти приймаються колегіально. Організаційна структура має ознаки горизонтально-вертикальної системи. Ведення документообігу набуває рис упорядкованості.



Інноваційний (четвертий) рівень — в закладі освіти функціонують органи самоврядування, структура управління має ознаки горизонтального розподілу. Організаційна культура частково сприяє розвитку розподіленого лідерства та відповідальності, працює система електронного документообігу.



Трансформаційний (п'ятий) рівень — в закладі освіти функціонують органи самоврядування, структура управління — матрично-проектна. Організаційна культура сприяє розвитку розподіленого лідерства та відповідальності. Налаштована система електронного документообігу, що розроблена під потреби та особливості організаційної структури закладу освіти.



КАДРОВА АВТОНОМІЯ



Початковий (перший) рівень — у закладі освіти відсутня кадрова стратегія, не побудована система професійного розвитку та підтримки співробітників закладу. Професійний розвиток педагогів хаотичний та орієнтований виключно на накопичення годин підвищення кваліфікації. Система стимулювання працівників не має ознак прозорості й відкритості.



Базовий (другий) рівень — у закладі освіти реалізуються окремі заходи для забезпечення кадрової політики. Система професійного розвитку незбалансована, професійний розвиток здійснюється виключно за вертикальною моделлю (адміністрація (керівництво) визначає, які знання та навички потрібні, і спрямовує педагогічних працівників на відповідні курси підвищення кваліфікації, тренінги або семінари). Упроваджуються елементи наставництва, система стимулювання працівників має окремі ознаки прозорості та відкритості.



Системний (третій) рівень — у закладі освіти розроблена та реалізується кадрова політика. Збалансована система професійного розвитку, який здійснюється з використанням елементів горизонтальних методів. Упроваджується наставництво, працює система педагогічної інтернатури. Система стимулювання є прозорою та відкритою й побудована на принципах залучення внутрішніх експертних оцінок.



Інноваційний (четвертий) рівень — у закладі освіти розроблена та реалізується стратегія кадрового забезпечення (залучаються заклади вищої освіти, центри зайнятості тощо). Система професійного розвитку збалансована і реалізується з використанням окремих горизонтальних методів професійного розвитку:



→ **баддінг** (Buddying) — метод наставництва, коли новому працівнику¹ призначається «бадді» — досвідчений колега, який допомагає адаптуватися, знайомить із робочими процесами, відповідає на питання та підтримує у перші місяці роботи;



→ **шедоуінг** (Shadowing) — метод професійного розвитку, коли працівник спостерігає за роботою досвідченого колеги (наставника), щоб вивчити ефективні підходи, методи й навички в реальному часі;

¹ Тут і далі, вживаючи форму чоловічого роду, ми маємо на увазі представників обох статей.



→ **баскет-метод** (Basket Method) – тренувальний метод, у якому учасникам пропонуються змодельовані ситуації (кейси) з великою кількістю завдань, що потребують швидкого аналізу, прийняття рішень та розстановки пріоритетів;



→ **наставництво** – форма підтримки професійного розвитку, за якої досвідчений працівник (наставник) систематично допомагає менш досвідченому в професійному зростанні, надає поради, ділиться знаннями й досвідом;



→ **супервізія** – професійна підтримка, коли фахівець (супервізор) допомагає працівникам аналізувати свою діяльність, вирішувати складні ситуації, покращувати ефективність та знижувати емоційне вигорання;



→ **бенчмаркінг** (Benchmarking) – метод порівняння власної діяльності з кращими практиками інших організацій для виявлення шляхів покращення якості роботи та досягнення високих стандартів.

У закладі працює система педагогічної інтернатури. Система стимулювання є прозорою та відкритою й побудована на принципах залучення зовнішніх експертних оцінок



Трансформаційний (п'ятий) рівень – в закладі освіти розроблена та реалізується стратегія кадрового забезпечення (залучаються заклади вищої освіти, центри зайнятості, в закладі освіти працює система підготовки кадрового резерву). Збалансована система професійного розвитку, яка здійснюється з використанням горизонтальних методів за принципами моделі «Організація, яка навчається» (заклад, де всі працівники постійно розвивають свої знання, навички та мислення, щоб ефективно реагувати на зміни та досягати спільних цілей) та стратегічного підходу до професійного розвитку персоналу. Система стимулювання працівників є прозорою та відкритою й побудована на принципах залучення зовнішніх експертних оцінок. Працівники закладу освіти ініціюють підтримку педагогічного кадрового розвитку в громаді.



ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ



Початковий (перший) рівень — бюджет формується централізовано, заклад освіти не бачить структури витрат, не бере участі в плануванні, не має впливу на фінансові рішення. Джерела фінансування виключно централізовані.



Базовий (другий) рівень — заклад освіти частково має вплив на бюджетний процес, ініціюються окремі громадські обговорення пріоритетів розподілу коштів. Заклад освіти веде фінансовий облік коштів, які проходять через рахунки громадської організації, обслуговування ведеться централізованою бухгалтерією, з'являються елементи прозорості.



Системний (третій) рівень — заклад освіти бере участь у бюджетному процесі, відбувається громадське обговорення пріоритетів розподілу коштів. Заклад освіти має відокремлену бухгалтерію. Джерела фінансування як централізовані, так і інституалізовані, а процес закупівлі товарів і послуг є прозорим.



Інноваційний (четвертий) рівень — заклад освіти має базову фінансову стратегію, залучає додаткові ресурси, працює з кількома джерелами фінансування, реалізує соціальні проекти. Процес розподілу фінансів є прозорим.



Трансформаційний (п'ятий) рівень — заклад освіти має розвиткову фінансову стратегію, яка узгоджується зі стратегією розвитку закладу освіти та кадровою стратегією, залучає додаткові ресурси, працює з кількома джерелами фінансування, реалізує соціальні проекти та стартапи, публічно звітує перед громадою.

Цей опис рівнів автономії закладу загальної середньої освіти є **орієнтовним і може слугувати джерелом натхнення щодо розвитку унікальності й автентичності кожного закладу**. Якщо ви бачите себе на початковому етапі, проаналізуйте теперішній стан, оцініть які переваги заклад матиме для свого розвитку за умови розширення автономності, визначте кінцеву та проміжні цілі, індикатори досягнення, сплануйте шлях автономізації. Найважливіше — рухайте уперед, не зупиняйтесь на шляху розвитку.

Незважаючи на пряму дію норм освітнього законодавства щодо автономії закладів загальної середньої освіти, готові впровадити її в повному обсязі далеко не всі заклади. Це можливо лише за умови **лідерства керівника закладу**, чий особистий приклад готовності до змін стає запорукою успіху всієї школи та **лідерства колективу, здатного до усвідомленої агентності**.

Автономія — це не лише стратегічний вибір колективу, а й широка відповідальність за прийняті рішення кожного працівника. Вона потребує вміння балансувати між свободою і відповідальністю, між гнучкістю та якістю освіти.

Команда педагогів — це група людей, які об'єднані спільною метою або завданням, і взаємодіють між собою для досягнення цієї мети — моделювання та реалізації інституційної автономії.

Важливою умовою розвитку інституційної спроможності закладів загальної середньої освіти та впровадження у ньому еволюційних змін є залученість всіх стейкхолдерів діяльності закладів освіти. Також необхідно врахувати, що трансформації можливі лише за умов прозорості та демократичності процесів, які відбуваються в закладах та навколо них.

Що може зробити керівник для ефективного впровадження шкільної автономії?



1. **Ініціювати та забезпечити розроблення стратегії автономного розвитку** — визначення місії, цінностей та унікальності закладу освіти.



2. **Створити команду змін** — залучити ініціативних педагогів, батьків, учнів до формування політик функціонування й розвитку закладу освіти.



3. **Ініціювати та підтримувати запровадження нових освітніх форматів** — використовувати всі можливості академічної автономії для формування унікальності та автентичності школи.



4. **Забезпечити фінансову прозорість** — навчитися ефективно управляти наявними матеріальними ресурсами та залучати додаткове фінансування.



5. **Підтримувати ефективну комунікацію** — вести прозору інформаційну кампанію серед учнів, батьків, педагогів, інших членів колективу, залучати їх до прийняття рішень. Заручитися підтримкою громади, засновників, розбудовуючи широке партнерство.

Щоб почати рухатися запропонованими кроками, пропонуємо здійснити **самоаналіз стану запровадження автономії у школі** за допомогою **інструменту**, у якому є **чіткі критерії для оцінювання** за кожним рівнем сформованості різних видів автономії, що вже згадувалися вище.



ПОКЛИКАННЯ

Запропонований інструмент самоаналізу допоможе чесно дати відповідь на запитання: **на якому рівні автономії перебуває наш заклад освіти і куди ми хочемо рухатись?** А саме:

- зафіксувати поточний стан реалізації автономії за п'ятьма ключовими блоками;
- побачити зони росту і виклики;
- сформулювати візію і кроки розвитку автономії;
- залучити команду до спільної рефлексії і планування.

Найкраще працювати над самоаналізом колективно, із залученням активної частини інституційної командизмін та за логікою послідовного розміщення блоків, обираючи в кожному той рівень, який найточніше відображає ситуацію саме у тій школі, яка аналізується. Команда може залишати коментарі, фіксувати приклади, визначати пріоритети розвитку.

Запропонований інструмент для самоаналізу стану запровадження автономії у закладі загальної середньої освіти — не перевірка, а дружній компас, який допоможе обрати напрям руху та спланувати реальні кроки до бажаних змін.

РОЗДІЛ 2.

Практичні аспекти розвитку автономії закладу загальної середньої освіти: можливості та інструменти реалізації²

2

При укладанні розділу 2 використано частину матеріалів, викладених у посібнику: 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.



2.1. АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ

Академічна автономія набуває особливого значення в умовах реформування української освіти, воєнних викликів та інтеграції до європейського освітнього простору.

Наприклад, академічна автономія в умовах воєнного стану стала не лише інструментом розвитку, а й засобом адаптації освітнього процесу до нових реалій. Вона дозволяє школам оперативно змінювати формати навчання (дистанційний, змішаний, очний), впроваджувати психосоціальну підтримку дітей та реагувати на суспільні запити.

У сучасних умовах українська освіта все більше рухається до децентралізації та розширення свободи закладів освіти у прийнятті рішень. Проте цей процес супроводжується не лише новими можливостями, а й значними викликами.

ПОНЯТТЯ І ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ АКАДЕМІЧНОЇ АВТОНОМІЇ

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

Ключові академічні цінності:

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

Академічна свобода

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

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

- академічну свободу, включно зі свободою викладання, свободою від втручання в педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, вільним вибором форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі;

- педагогічну ініціативу;
- розроблення та впровадження авторських навчальних програм, проєктів, освітніх методик і технологій, методів і засобів (насамперед методик компетентнісного навчання);
- підвищення кваліфікації, перепідготовку;
- вільний вибір освітніх програм, форм навчання, закладів освіти, установ і організацій, інших суб'єктів освітньої діяльності, що здійснюють підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних працівників.

У межах академічної автономії школи мають змогу *самостійно визначати*:

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

Принципи академічної автономії



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



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



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

Академічна культура може ґрунтуватися на таких *принципах*:

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



Добро́рочесність. Цей принцип реалізується, коли в закладі освіти розроблено політики та застосовуються дієві механізми із профілактики та запобігання академічній недобро́рочесності учнів, педагогів і адміністрації та відповідного реагування на виявлені прояви недобро́рочесності.



Пова́га до інших. Співпраця з учителями, партнерство на уроці, спільний процес пізнання й відкриттів, постійне створення ситуації успіху – це складники самореалізації учнів у освітньому середовищі. Для цього вектор діяльності закладу змінюється на виховання готовності всіх учнів розв'язувати власні завдання, визначати своє місце в житті, успішно розвиватися та реалізовувати свої нахили й інтереси.



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



Свобода слова, думки та творчості. Цей принцип передбачає свободу викладання, тобто право кожного викладача додавати у зміст навчальних дисциплін матеріал, не визначений офіційними програмами.



Самовдосконалення та вдосконалення освітньої системи. Цей принцип передбачає два види заходів, які мають здійснити команди закладів освіти: комплексне самооцінювання та планування для вдосконалення.

Щоб втілити цей принцип:

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

Виклики академічної автономії

Попри переваги, автономія несе певні ризики та виклики:

- необхідність підготовки кадрів — педагоги мають бути готові до роботи в умовах автономії, що потребує підвищення кваліфікації, освоєння нових методик викладання та управління освітнім процесом;
- фінансова відповідальність — автономія передбачає раціональне використання бюджетних коштів, залучення додаткових ресурсів, управління фінансами школи;
- опір змінам — не всі учасники освітнього процесу готові до нововведень, що потребує ефективної комунікації та роботи з мотивацією колективу.

Академічна доброчесність

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

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

І мова не лише про плагіат (тобто про присвоєння чужих ідей і текстів). Сюди ж належить списування, хабарництво, свідоме заниження або завищення оцінок, фабрикація та фальсифікація даних. До академічної недоброчесності відносять також самоплагіат — оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» передбачає, що всі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися академічної доброчесності. Він додає до списку можливих *видів недоброчесності* у школах такі:

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

Дотримання академічної доброчесності для педагогів передбачає:

- покликання на джерела інформації;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання правдивої інформації про методики й результати досліджень, джерела використаної інформації та власну педагогічну (науково-педагогічну, творчу) діяльність;

- контроль за дотриманням академічної доброчесності здобувачами освіти;
- об'єктивне оцінювання результатів навчання.

Дотримання закладом загальної середньої освіти принципів академічної доброчесності лежить в основі зовнішньої та внутрішньої систем забезпечення якості, зокрема низка індикаторів інституційного аудиту присвячені вивченню системи академічної доброчесності, побудованої в закладі.

Процедура інституційного аудиту передбачає зовнішнє оцінювання роботи закладу освіти, під час якого незалежні експерти оцінюють освітні і управлінські процеси, безпечність і комфортність освітнього середовища, а також якість та відповідність нормативним засадам інституційної системи оцінювання (Рис. 3.). Зокрема таким:

- забезпечення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації (напрямок – освітнє середовище);
- наявність відкритої, прозорої і зрозумілої для здобувачів освіти системи оцінювання їх навчальних досягнень (напрямок – система оцінювання здобувачів освіти);
- організація педагогічної діяльності та навчання здобувачів освіти на засадах академічної доброчесності (напрямок – педагогічна діяльність);
- формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності (напрямок – управлінські процеси).



Рис. 3. Складові забезпечення академічної доброчесності в закладі освіти.

Для цього кожен заклад має розробити положення про дотримання академічної доброчесності, що містить:

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

Основні заходи для формування академічної доброчесності:

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

Для того, щоб принципи академічної доброчесності стали нормою в школі, передусім потрібно чітко формулювати вимоги та інструкції до учнівських робіт, пояснювати різницю між дотриманням норм доброчесності та їх порушенням.

Далі – ідентифікувати проблеми. Якщо є учні чи класи, які не дотримуються принципів академічної доброчесності, потрібно говорити і з дітьми, і з класними керівниками та залучати всіх зацікавлених у формуванні культури доброчесності у закладі. Це можуть бути представники учнівського самоврядування чи батьки, які хочуть стати на захист академічної доброчесності, педагоги, які підтримують такі ідеї.

У закладі освіти доречно розробити *положення про академічну доброчесність* та затвердити його педагогічною радою. Для цього варто звернутися до законів України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту». У положенні слід чітко прописати:

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

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

Утім, самого положення недостатньо. Академічна доброчесність – це цінність, яку мало лише прописати в документах. Це культура, яку потрібно постійно формувати та підтримувати. В школах має стати неприпустимим масове списування, яке толерують вчителі, реферати, які школярі завантажують з інтернету, не даючи покликання на джерела, масове використання ГДЗ та ШІ, недоброчесність під час підготовки робіт у МАН і на шкільних олімпіадах, репетиторство замість нормального пояснення матеріалу на уроках.

Розвиток культури академічної доброчесності – це складний процес, але він вартий зусиль, бо зміцнює довіру учасників освітнього процесу одне до одного.

Академічна автономія як інструмент розвитку

У часи демографічних змін деякі школи змушені закриватись через недостатній учнівський контингент. Але академічна автономія дає можливість:



→ пропонувати унікальні освітні програми, які приваблюють дітей не лише з села, громади а й з інших частин міста чи області;



→ розвивати напрямки, які відповідають запитам батьків: двомовне навчання, профільні класи з поглибленим вивченням окремих предметів, професійним спрямуванням тощо;



→ формувати спільні освітні простори з іншими закладами та організаціями, створюючи інтегровані освітні хаби.

Наприклад, у малих громадах школи, які впровадили фінансову грамотність, робототехніку або екологічні проекти, зуміли не лише втримати учнів, а й привернути увагу батьків з сусідніх населених пунктів.

В умовах конкуренції між школами академічна автономія є важливим інструментом створення унікального освітнього простору. Вона дозволяє школам не конкурувати за типовими рейтингами, а створювати власні освітні «блакитні океани», де головною цінністю стає індивідуальна освітня траєкторія учня.

Стратегія «блакитного океану» та пошук власної унікальності

У традиційній освіті школи конкурують за рейтинги, контингент учнів, результати ЗНО. Це створює «червоний океан» – простір гострої конкуренції та обмежених ресурсів. Тут панує боротьба за увагу, фінансування, престиж – часто ціною перевантаження учнів та вчителів.

Академічна автономія дає змогу перейти до **стратегії «блакитного океану»** – створення унікального освітнього середовища, яке не передбачає прямої конкуренції. Замість того, щоб боротися з іншими школами за однакові показники, заклад формує власну нішу: особливі навчальні програми, унікальні підходи до викладання, інноваційні методи роботи з учнями.

Ця стратегія дозволяє школам стати більш гнучкими й привабливими. Наприклад, освітні хаби в сільських громадах, що пропонують програми з фінансової грамотності або робототехніки, стають центрами тяжіння для родин із сусідніх сіл. У таких школах формується екосистема, де учень має змогу будувати індивідуальну освітню траєкторію, а головною цінністю стає не оцінка, а розвиток.

Щоб реалізувати стратегію «блакитного океану», варто:



→ визначити освітню унікальність школи — які особливі освітні програми чи методики вирізняють школу;



→ посилити сильні сторони (наприклад, використання авторських курсів, міжнародного співробітництва, багатомовної освіти) та відмовитися від «зайвого», як от від застарілих підходів, котрі не створюють додаткової цінності для учнів;



→ інвестувати в нові формати навчання: інтегровані курси, міжнародні проекти, навчання через практику;



→ підтримувати академічну доброчесність як основу довіри та відповідальності.

Академічна автономія — це не просто можливість, а необхідність для розвитку сучасної освіти. Її ефективне впровадження дозволяє закладу освіти стати конкурентоспроможним, інноваційним та орієнтованим на майбутнє. Головне — навчитися використовувати цю свободу відповідально та стратегічно, щоб створювати нові освітні можливості для учнів та суспільства.

ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Усі заклади освіти працюють за освітніми програмами, основою для розроблення яких є стандарт відповідного рівня освіти (за наявності). Відповідно до статті 33 Закону України «Про освіту», освітня програма має містити:



→ вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за програмою;



→ перелік освітніх компонентів та їх логічну послідовність;



→ загальний обсяг навчального навантаження та очікувані результати навчання здобувачів освіти.

Заклади освіти можуть використовувати типові або інші освітні програми, які розробляються та затверджуються центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти. Освітні програми можуть мати корекційно-розвитковий складник для осіб з особливими освітніми потребами.

Вимоги до освітньої програми закладів загальної середньої освіти

У статті 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту» визначено основні вимоги до освітньої програми закладу загальної середньої освіти:

- заклад освіти може розробляти та використовувати одну освітню програму на кожному рівні (циклі) повної загальної середньої освіти або наскрізну освітню програму, розроблену для декількох рівнів освіти;
- освітні програми можуть бути розроблені на основі відповідної типової освітньої програми або освітніх програм, розроблених суб'єктами освітньої діяльності, науковими установами, фізичними чи юридичними особами і затверджених центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти відповідно до вимог цього Закону;
- рішення про використання закладом освіти освітньої програми, розробленої на основі типової освітньої програми або іншої освітньої програми, приймається педагогічною радою закладу освіти;
- освітня програма закладу освіти схвалюється педагогічною радою закладу освіти та затверджується його керівником.

Освітні програми можуть бути розроблені на основі типових освітніх програм та на основі нетипових освітніх програм.

Вимоги до типових освітніх програм та програм, які розроблені на основі типових

Вимоги до типових освітніх програм та програм, які розроблені на основі типових, визначені у статті 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту».

У типовій освітній програмі мають міститися:

- вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за освітньою програмою;
- загальний обсяг навчального навантаження на відповідному рівні (циклі) повної загальної середньої освіти (в годинах), його розподіл між освітніми галузями за роками навчання;
- перелік варіантів типових навчальних планів та модельних навчальних програм;
- рекомендовані форми організації освітнього процесу;
- опис інструментарію оцінювання.

Освітні програми, розроблені на основі типових освітніх програм, мають:

- відповідати структурі типової освітньої програми та визначеним нею вимогам до осіб, які можуть розпочати навчання за освітньою програмою закладу освіти;
- визначати (в обсязі не меншому, ніж встановлено відповідною типовою освітньою програмою) загальний обсяг навчального навантаження на відповідному рівні (циклі) повної загальної середньої освіти (в годинах), його розподіл між освітніми галузями за роками навчання;
- містити навчальний план, що ґрунтується на одному з варіантів типових навчальних планів відповідної типової освітньої програми і може передбачати перерозподіл годин (у визначеному типовим навчальним планом обсязі) між обов'язковими для вивчення навчальними предметами (крім державної мови) певної освітньої галузі, які можуть вивчатися окремо та/або інтегровано з іншими навчальними предметами;
- містити перелік модельних навчальних програм, що використовуються закладом освіти в освітньому процесі, та/або навчальних програм, затверджених педагогічною радою, що мають містити опис результатів навчання учнів з навчальних предметів (інтегрованих курсів) в обсязі не меншому, ніж встановлено відповідними модельними навчальними програмами;
- містити опис форм організації освітнього процесу та інструментарію оцінювання.

Освітня програма закладу освіти може містити інші складники, що враховують специфіку та особливості освітньої діяльності закладу освіти.

Вимоги до освітньої програми, яка розроблена не на основі типової освітньої програми

Освітні програми, які розроблені не на основі типової освітньої програми, підлягають затвердженню центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти – Державною службою якості освіти.

Вимоги до цих програм, процедуру експертизи та затвердження визначає Порядок проведення експертизи та затвердження освітніх програм повної загальної середньої освіти, розроблених не на основі типових освітніх програм (далі – Порядок), затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 03.06.2022 № 520.

Серед цих вимог зазначені наступні: освітня програма має передбачати досягнення учнями усіх обов'язкових результатів навчання, визначених Державним стандартом, але також може передбачати досягнення більших результатів навчання, ніж обов'язкові.

Порядок визначає основні вимоги до структури освітньої програми, яка розроблена не на основі типової освітньої програми, зокрема мають бути:



1. Вступ (пояснювальна записка). Зазначаються тип закладу, реквізити установчих документів, нормативні документи, відповідно до яких розробляється програма, мета та завдання діяльності закладу освіти, а також особливості й умови роботи закладу та освітнього процесу.



2. Вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за освітньою програмою.

Зазвичай викладені вимоги стосуються віку здобувачів освіти та наявності в них освіти певного рівня. Додаткові вимоги можуть встановлюватись у спеціалізованих закладах загальної середньої освіти або ж у профільних ліцеях.



3. Загальний обсяг навчального навантаження. Містить розподіл навчального навантаження між освітніми галузями на рік та тиждень, визначає обсяг годин навантаження для перерозподілу між освітніми галузями, фіксує гранично допустиме навантаження.



4. Опис очікуваних результатів навчання за освітніми галузями, який має відповідати державному стандарту з урахуванням особливостей моделювання змісту шляхом добору комбінацій предметів (курсів) та (або) модельних навчальних програм.



5. Навчальний план (навчальні плани) з розподілом годин між освітніми галузями/предметами/інтегрованими курсами за роками навчання та циклами.

Навчальний план зі свого боку має містити:

- перелік навчальних предметів (інтегрованих курсів) для реалізації кожної освітньої галузі, розподіл навчального навантаження між ними за класами із зазначенням обов'язкових і вибіркових освітніх компонентів;
- додаткові години для перерозподілу між освітніми галузями, вивчення курсів за вибором, проведення індивідуальних консультацій та групових занять;

Навчальні плани до кожного рівня освіти або класу можуть розміщуватися у додатках.



6. Перелік модельних та навчальних програм. Освітня програма наповнюється також переліком модельних навчальних програм із зазначенням їх авторів та навчальних програм, розроблених на їх основі.



7. Опис форм організації освітнього процесу, методів навчання та педагогічних технологій. У власній програмі заклад надає докладний перелік форм організації освітнього процесу та методи навчання, які застосовують вчителі. Також можна надати перелік педагогічних технологій, методів, які застосовують педагоги закладу освіти, зокрема авторських технологій. Також у цьому розділі освітньої програми варто зазначити про застосування технологій дистанційного та/або змішаного навчання.



8. Опис інструментарію оцінювання. У цьому розділі заклад описує власну систему оцінювання, що складається з переліку видів та форм оцінювання, критеріїв, шкал оцінювання, відповідних процедур та правил, які застосовуються у закладі освіти.

Загальну основу критеріїв оцінювання складають національні критерії. Втім окремо зазначається, якщо у школі наявні адаптовані для учнів, доповнені та конкретизовані вчителями критерії, або ж якщо учні залучаються до розроблення критеріїв самостійно, то вони можуть бути включеними до цього розділу.

Опис інструментарію оцінювання має містити також інформацію про те, яку шкалу оцінювання використовує заклад загальної середньої освіти. Якщо це власна, розроблена у закладі, шкала, то освітня програма має містити її короткий опис і способи переведення у національну шкалу.

Створення освітньої програми, яка розроблена не на основі типових освітніх програм

Державна служба якості освіти у своєму роз'ясненні надає рекомендації закладам освіти щодо створення освітніх програм, розроблених не на основі типових освітніх програм [3]. Процес роботи над програмою – від генерування ідеї до впровадження програми – можна представити у вигляді чіткого **алгоритму дій**. Він складається з чотирьох послідовних етапів та підпорядкованих їм кроків:

Етап 1. Проектування освітньої програми:

- формування команди проекту;
- генерування ідеї;
- вивчення вимог до освітніх програм.

Етап 2. Розроблення освітньої програми:

- укладання;
- оформлення.

Етап 3. Підготовка до експертизи освітньої програми:

- підготовка пропозицій до програми оцінювання якості освітньої програми;
- подання документів до Державної служби якості освіти для проведення експертизи.

Етап 4. Експертиза освітньої програми:

- проведення оцінювання якості освітньої програми згідно з програмою оцінювання;
- подання результатів внутрішнього оцінювання кількісних та якісних даних до Державної служби якості освіти;
- участь у зовнішньому оцінюванні якості освітньої програми.

Також Державна служба якості освіти України надала роз'яснення, як провести внутрішнє та зовнішнє оцінювання якості «нетипових» освітніх програм [20; 30].

Український інститут розвитку освіти розробив Конструктор навчальних планів та програм та в інструктивно-інформаційних матеріалах надав роз'яснення, які можливості він надає, як розпочати роботу, розподілити та перевірити обсяг тижневого навчального навантаження, створити варіативні рішення для річних навчальних планів [13; 14].

ІНСТРУМЕНТИ ПРОЄКТУВАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Як вже зазначалось, академічна автономія — це стратегічний інструмент для модернізації освітнього процесу, який дозволяє закладам освіти ефективніше відповідати на сучасні виклики. Вона надає можливість не тільки самостійно визначати навчальний контент, організаційні форми та систему оцінювання, але й створювати гнучке та інноваційне освітнє середовище. Однак, поряд із можливостями автономія несе значну відповідальність за прийняті рішення. Розглянемо конкретні інструменти, які допоможуть ефективно використовувати автономію у закладі освіти.



1. Проєктний (феноменологічний) підхід

Освітня програма закладу освіти може містити проєктний або феноменологічний складник. Враховуючи, що феномен — це явище реального середовища, учні залучаються до процесу його дослідження, де засобами дослідження виступають метапредметні інструменти та можливості різних навчальних дисциплін. За такого навчання діти вчаться вирішувати проблеми повсякденного життя. Намагаючись вирішити актуальну проблему або, задовольняючи певну потребу, учні аналізують життєві ситуації, наявні ресурси, визначають цілі, шляхи їх досягнення, відкривають для себе необхідні знання, формують навички, долають утруднення, усвідомлюють ступінь задоволеності результатом.

Для впровадження проєктного (феноменологічного) підходу колективу педагогів варто діяти за таким алгоритмом:

- дібрати перелік феноменів для дослідження (оптимальним вважається два — чотири феномени на семестр);
- зрозуміти, який зміст навчальних предметів стане фундаментом для дослідження, які метапредметні й предметні інструменти можуть бути застосовані в процесі, що стане результатом і продуктом дослідження;
- визначити оптимальний навчальний час для кожного предмета;
- здійснити проєктування навчального плану;

- поміркувати над логістикою освітнього процесу (доцільним вважається виділення одного навчального проектного дня);
- змодельовати систему оцінювання;
- обґрунтувати в освітній програмі ідеї організації проектного (феноменологічного) підходу та оцінювання процесу й результату діяльності учнів;
- провести інформаційну кампанію для учнів і батьків.



2. Використання ментальної карти «8 глибинних (імерсивних) запитань»

Ця техніка допомагає школі усвідомити потреби щодо впровадження (розширення) автономії, зокрема пов'язані з впровадженням проектного (феноменологічного) підходу:

Що? — Що таке академічна автономія?

Для чого? — З якою метою впроваджують академічну автономію? Яке її призначення?

З чого складається? — Які складові й компоненти лежать в основі академічної автономії?

Яке? — Яку автономію прагнете впровадити — повну чи часткову?

Як? — Якими методами досягти автономії?

Коли? — В які терміни запровадити зміни?

Хто? — Хто впроваджуватиме зміни? Хто допомагатиме?

Що, якщо? — Які можливі переваги отримає заклад освіти впроваджуючи автономію? Які наслідки можливі, якщо автономію не впроваджувати чи не розширювати?



3. Визначення очікуваних результатів за допомогою зворотного дизайну

Усвідомивши потребу щодо впровадження (розширення) автономії, доцільно визначити очікувані результати. На цьому етапі допоможе технологія зворотного дизайну. Зворотний дизайн (backward design) — це підхід до планування освітніх змін, який починається не з того, що школа має зробити, а з того, яких результатів вона хоче досягти. Ця технологія широко використовується в освітньому плануванні, адже дозволяє чітко зосередитися на цілях і уникнути зайвих або неефективних дій.

Основна ідея зворотного дизайну полягає в тому, щоб спочатку визначити бажаний результат, потім продумати критерії оцінювання успіху, і лише після цього – розробити дії, які забезпечать цей результат. У контексті академічної автономії це означає: чітко уявити, яким має стати заклад освіти після впровадження автономії, за якими ознаками буде видно зміни (наприклад, підвищена довіра з боку батьків, зростання якості освіти, посилення командної роботи), і лише після цього планувати конкретні кроки, що забезпечать результат. Тобто команда, яка працює над стратегією розвитку, має дати чіткі відповіді на запитання:

- Яких змін ми очікуємо від автономії?
- Як ми зрозуміємо, що все вийшло?
- Які дії та кроки потрібно здійснити? Чому потрібно навчитися?



4. Використання бізнес-моделі Canvas

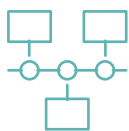
Business Model Canvas (полотно бізнес моделі) – це інструмент стратегічного планування, який допомагає проаналізувати існуючу модель функціонування певної системи та віднайти можливості для її зростання.

Бізнес-модель Canvas складається з блоків, кожний з яких описує свою частину моделі функціонування організації компанії, допомагає структурувати процес, визначити ключові ресурси, ціннісні пропозиції, залучити стратегічних партнерів, а також спрогнозувати джерела фінансування.

Модель доцільно використовувати для проектування системи оцінювання в проєктному (феноменологічному) підході, шукаючи відповіді на запитання:

- Що стане об'єктом оцінювання?
- Які політики, правила та процедури оцінювання будуть використовуватися?
- Які критерії та інструменти оцінювання потрібно розробити?
- Хто увійде в команду розробників, партнерів?
- Які ресурси потрібні? Скільки часу знадобиться?
- Які можливості передшколою відкриваються? Які виклики можуть супроводжувати процес?
- Із чого розпочати?

Академічна автономія – це не лише можливість для закладів освіти розширювати свої повноваження, але й велика відповідальність перед учнями, педагогами та суспільством. Використання стратегічних інструментів, таких як модель GROW, ментальні карти, зворотний дизайн та бізнес-модель Canvas, допомагає зробити управління освітнім процесом більш ефективним, спрямованим на якісні результати та сталий розвиток. Запровадження цих методів дозволить закладам освіти не лише адаптуватися до змін, а й активно їх формувати.



2.2. ОРГАНІЗАЦІЙНА АВТОНОМІЯ

Організаційна автономія закладів загальної середньої освіти є одним із ключових аспектів сучасної освітньої реформи в Україні. Законодавчі зміни відкривають нові можливості для управління школами, але водночас покладають значну відповідальність на керівників закладів освіти.

Організаційна автономія закладу загальної середньої освіти — це право школи самостійно приймати рішення з питань, що стосуються її внутрішньої структури, режиму роботи, кадрової політики, форм і методів організації освітнього процесу, взаємодії з громадськістю тощо.

Цей вид автономії регулюється статтями 6, 23 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 та дозволяє ефективно адаптуватися до потреб громади, учнів і педагогів, впроваджувати інновації та розвиватися.

Складники організаційної автономії

Організаційна автономія базується на чотирьох основних компонентах:



→ **політики закладу** — можливість розробляти власні стратегії розвитку, кадрові політики та інші регулюючі документи. Чітке визначення політик сприяє прозорості та стабільності в управлінні, встановленню пріоритетів розвитку та формуванню єдиного підходу до вирішення управлінських завдань;



→ **організаційна структура** — визначення моделей управління закладом освіти, які можуть бути лінійними, функціональними, проектними або матричними. Вибір структури впливає на швидкість прийняття рішень, рівень залученості персоналу, ефективність реалізації освітніх стратегій, якість і ефективність комунікацій між учасниками освітнього процесу та, зрештою, культуру закладу освіти;



→ **взаємодія і комунікація** — запровадження горизонтального управління, що сприяє відкритому діалогу та ефективному прийняттю рішень. Важливою умовою є залучення всіх членів колективу до прийняття важливих рішень, які стосуються якості освітнього процесу в закладі, формування культури довіри та взаємопідтримки, що дозволяє уникнути



бюрократичних бар'єрів та підвищити рівень мотивації і, найголовніше, самомотивація на індивідуальному рівні і рівні усіх працівників;

документообіг — ведення власної номенклатури документації відповідно до інституційних стандартів. Рационалізація документообігу дозволяє уникнути надмірного навантаження на адміністративний персонал та оптимізувати процеси управління.

Про кожен з цих компонентів докладніше далі.



Організаційні політики

Організаційні політики закладу загальної середньої освіти — це офіційно затверджені документи, які регламентують діяльність школи, визначають принципи управління, взаємодію учасників освітнього процесу, правила поведінки, безпеки, оцінювання, інклюзії, академічної доброчесності тощо. Ці політики є частиною внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Наприклад, типові організаційні політики включають:

- політику академічної доброчесності — регламентує вимоги до чесного виконання учнівських завдань, уникнення плагіату;
- політику забезпечення якості освіти — визначає механізми моніторингу та покращення якості викладання;
- політику інклюзивного навчання — встановлює правила підтримки учнів з особливими освітніми потребами;
- політику безпечного освітнього середовища — спрямована на запобігання булінгу, насиллю, створення позитивної атмосфери.

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

У закладі загальної середньої освіти можуть бути розроблені наступні *політики різних аспектів комунікації*:

- Меморандум співпраці між учасниками освітнього процесу — це документ, який показує правила взаємодії між освітянами, батьками та дітьми в школі;
- Положення про канали комунікації, в якому буде чітко прописано, хто з ким і за допомогою якого каналу комунікації взаємодіє. Наприклад, для інформування батьків може використовуватися сайт, для вчителів — спеціальна група у вайбері, для учнів — сторінка у фейсбуці;
- Алгоритм вирішення конфліктних ситуацій. По суті, це — послідовність реагування на прояви насильницької поведінки, які можуть виникнути в школі.

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

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

Політики – це живі документи, тож якщо вони не працюють або є потреба щось прибрати або додати, необхідно сміливо це робити.



Організаційна структура

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

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

Елементи, які пов'язує організаційна структура:

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

ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ:

1. Директор школи розуміє:

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

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

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

РІЗНОВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

| Лінійна організаційна структура

У лінійній структурі підпорядкування нагадує дерев'яну іграшку мотрійку, коли керівнику підпорядковується голова підрозділу, а йому, у свою чергу, підпорядковані відділи (Рис. 4).

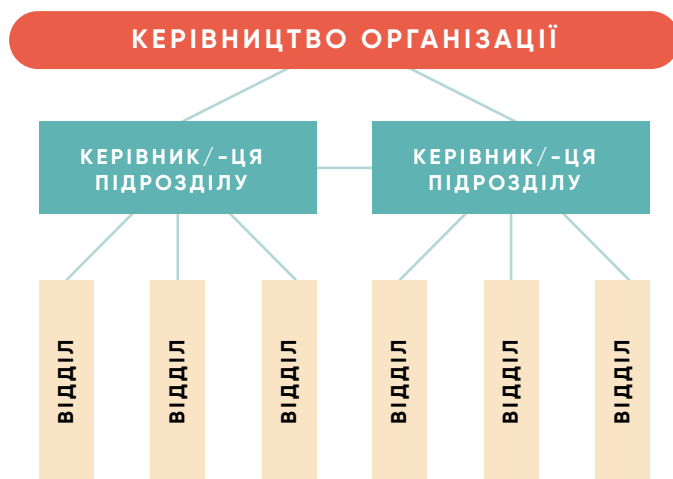


Рис. 4. Схема лінійної організаційної структури закладу освіти

≡ **Характеристики** лінійної організаційної структури:

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

+ **Переваги** лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;

- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної оргструктури:

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

Така оргструктура буде доречною, якщо:

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

| Функціональна організаційна структура

Функціональна структура є досить гнучкою й забезпечує формування підрозділів за чітко визначеними функціями (наприклад, підрозділ, відповідальний за освітній процес; відділ, що займається освітою педагогічних працівників) [25].

У функціональній структурі відбувається комунікація між підрозділами: один підрозділ має змогу залучити спеціаліста з іншого на певний проєкт чи завдання (Рис. 5).

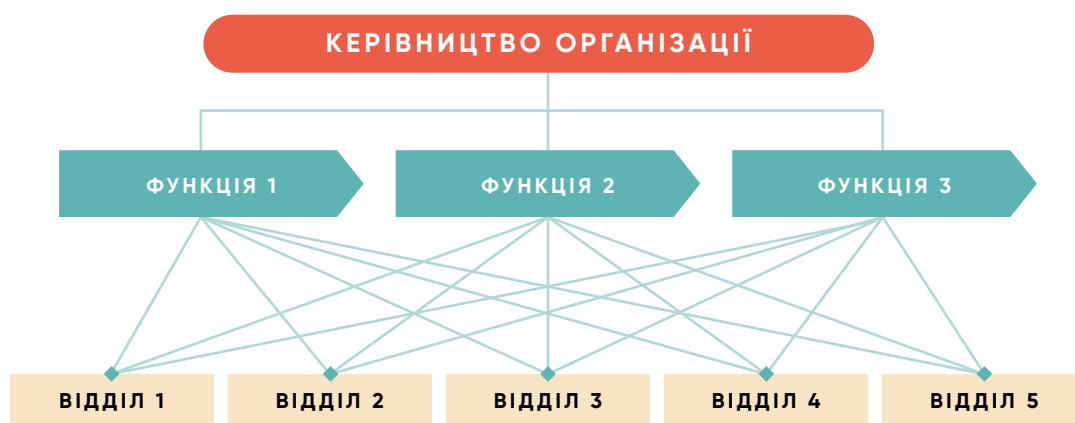


Рис. 5. Схема функціональної організаційної структури закладу освіти

⚙️ **Характеристики** функціональної оргструктури:

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

+ **Переваги** функціональної оргструктури:

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

- **Недоліки** функціональної оргструктури:

- подвійне керівництво. Виникає, коли фахівці працюють у своєму підрозділі, проте також залучені до певного проєкту в іншому відділі і може виникнути конфлікт (наприклад, через черговість виконання завдань);
- зниження персональної відповідальності за результат, оскільки для його досягнення залучено багато людей (тому всі вважають, що відповідальний хтось інший);
- недостатня комунікація між відділами (немає регулярних зустрічей, синхронів, розуміння, що робить інший відділ);

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- довга процедура прийняття рішень;
- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість;
- не застосовується там, де необхідна оперативність несподіваного, творчого прийняття рішення.

Така оргструктура буде доречною, якщо:

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

Проектна організаційна структура

Проектна структура є досить гнучкою, швидко адаптується до змін, адже в її основі – поділ усієї школи на проєкти (Рис. 6) [25].

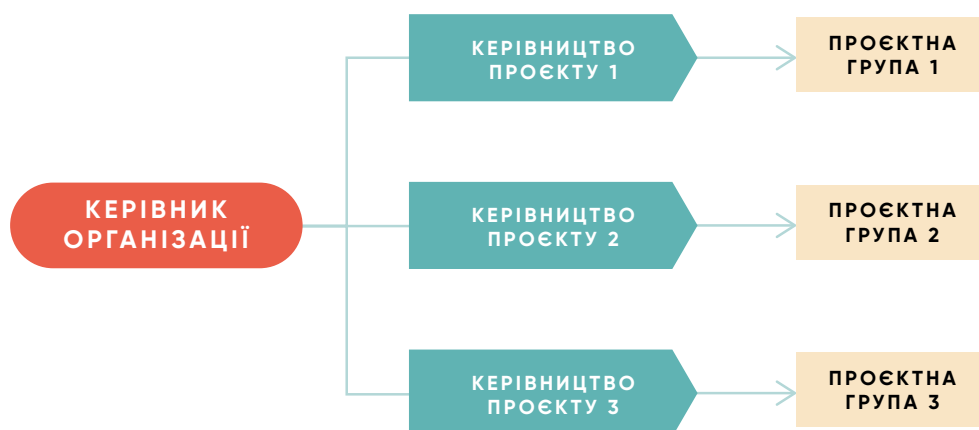


Рис. 6. Схема проектної організаційної структури закладу освіти

Характеристики проектної оргструктури:

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

Переваги проєктної оргструктури:

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

Недоліки оргструктури:

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

Така оргструктура буде доречною, якщо:

- керівник прагне до того, щоб члени команди проявляли ініціативність, брали на себе відповідальність;
- колектив ініціює інноваційні проєкти та прагне до швидких реакцій на зміни;
- директор хоче делегувати повноваження і довіряє керівникам проєктів;
- впроваджено м'яке управління командами.

Матрична організаційна структура

Матрична структура – це поєднання двох і більше структур (наприклад, проектної та функціональної). Зазвичай її формують тимчасово, на період реалізації певної мети (Рис. 7) [25].

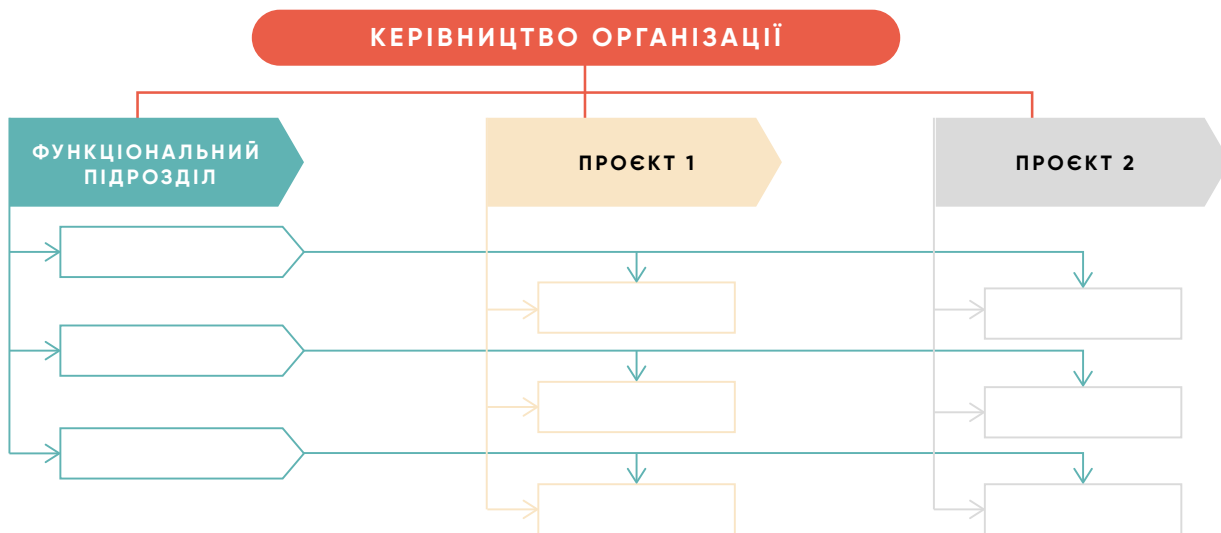


Рис. 7. Схема матричної організаційної структури закладу освіти

Характеристики матричної оргструктури:

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

+ Переваги матричної оргструктури:

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

- Недоліки оргструктури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів;

- переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Така оргструктура буде доречною, якщо:

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

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

ОЗНАКИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

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

Виклики організаційної автономії

Попри значні переваги, автономія несе низку викликів для керівників закладів освіти. Це, зокрема:



→ **потреба в розвитку нових управлінських компетентностей.** Керівники закладів освіти повинні володіти навичками стратегічного менеджменту, проєктного менеджменту, фінансового планування та комунікації. Важливою складовою є постійне навчання та підвищення кваліфікації управлінців;



→ **опір змін.** Впровадження горизонтальних структур управління часто зустрічає спротив з боку колективу, що звик до традиційних методів керівництва. Тому впроваджувати такі структури треба системно, але поступово, невеликими дієвими, практичними кроками. Необхідно проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу серед педагогів, щоб вони розуміли переваги нових підходів;



→ **обмеженість ресурсів.** Незважаючи на більшу свободу дій, багато закладів освіти стикаються з недостатнім фінансуванням для реалізації інноваційних ініціатив. Важливим завданням стає пошук альтернативних джерел фінансування, таких як гранти, партнерські програми та залучення громадських організацій.



Організаційна культура та фасилітаційне лідерство

Для ефективного функціонування закладу освіти важливу роль відіграє організаційна культура.

Організаційна культура закладу загальної середньої освіти — це сукупність спільних цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та взаємодії, які формують унікальне середовище школи. Вона визначає, як працюють, спілкуються і розвиваються учасники освітнього процесу — адміністрація, вчителі, учні, батьки.

До організаційної культури школи входять:

- цінності та місія — наприклад, орієнтація на якісну освіту, розвиток особистості, взаємоповагу;
- традиції та ритуали — свята, дні школи, конкурси, волонтерські акції;
- комунікація — стиль спілкування між учнями й учителями, правила вирішення конфліктів;
- етика та доброчесність — взаємоповага, чесність, справедливе оцінювання;

- лідерство та управління — стиль керівництва, участь педагогів і учнів у прийнятті рішень;
- психологічний клімат — атмосфера безпеки, підтримки, довіри.

Розвинена організаційна культура сприяє згуртованості колективу, високій мотивації до навчання і праці, кращій репутації закладу.

Одним з підходів, який підвищує рівень довіри, відповідальності та ініціативності в колективі є **фасилітаційне лідерство**, яке представляє собою стиль управління, за якого лідер (керівник, директор, вчитель) не просто дає вказівки, а створює умови для ефективної співпраці, діалогу та залучення кожного учасника до прийняття рішень.

➔ **Ключові уміння фасилітаційного лідера** наступні:

- слухає, а не лише говорить та враховує при цьому думки інших;
- залучає команду до обговорень, пошуку рішень і планування;
- створює довірливу атмосферу, де кожен може висловитися вільно, без страху;
- розвиває емоційний інтелект, підтримує мотивацію;
- не домінує, а допомагає групі знаходити власні рішення.

Використання в управлінні освітнім закладом фасилітаційного лідерства дозволяє:

- лідеру вести колектив за собою;
- залучити кожного учасника до мисленнево-діяльнісного процесу;
- розвивати самосвідомість всієї організаційної системи;
- розвиватись кожному та кожній на індивідуальному рівні;
- підвищити зацікавленість і мотивацію колег;
- продукувати ідеї нових підходів і нових процесів у закладі;
- координувати задачі і щоденну роботу, що приводить команду до успіху;
- зміцнити довіру між керівником, педагогами та учнями;
- стимулювати активну участь усіх учасників освітнього процесу в ухваленні рішень, що підвищує рівень відповідальності та ініціативності;
- підвищити ефективність роботи команди завдяки прозорості та взаємопідтримці.

Ефективні комунікаційні стратегії дозволяють уникати конфліктів та покращувати взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу. Керівникові закладу освіти необхідно дібрати та використати дієві інструменти для побудови ефективної організаційної культури в закладі освіти, основою якої стане розвиток розподіленого лідерства та відповідальності. До таких інструментів можна віднести «стратегію левів».

«Стратегія левів» як інструмент побудови дієвої організаційної культури закладу освіти

Одним із підходів до управління школою в умовах автономії є «стратегія левів», яка передбачає згуртованість команди, виявлення її потреб та миттєве реагування на них, взаємодопомогу та спільну відповідальність за досягнення мети. На відміну від ієрархічних структур, що нагадують поведінку тигрів, де кожен діє самостійно, стратегія левів фокусується на колективному лідерстві та спільних діях. Такий підхід дозволяє школам ефективно реагувати на зміни та виклики сучасної освіти, зберігаючи при цьому високий рівень командної взаємодії та підтримки, бо кожна людина в таких командах впевнена в собі і впевнена в тому, що робить, і це дозволяє їй перевіряти межі своїх можливостей і кордонів, розширювати ці можливості та повноваження.

«Стратегія левів» у контексті фасилітаційного лідерства – це структурований річний цикл із 9 фасилітаційних сесій, спрямований на розвиток ефективного управління в закладах загальної середньої освіти, що допомагає керівникам шкіл та освітнім командам формувати спільне бачення, удосконалювати комунікацію та приймати обґрунтовані рішення. Кожна сесія має конкретну мету та тему, що дозволяє команді поступово рухатися від аналізу поточної ситуації до впровадження змін.

Хоча точний зміст сесій може варіюватися залежно від потреб закладу, загальна структура річного циклу включає такі етапи:

1. Вступна сесія: ознайомлення з принципами фасилітації, встановлення правил взаємодії та аналіз поточної ситуації (наприклад, аналіз сильних і слабких сторін закладу).
2. Визначення цілей: формулювання стратегічних цілей на рік.
3. Підтримка реалізації цілей за допомогою коучінгу.
4. Розроблення плану дій задля вирішення проблем та досягнення поставлених цілей.
5. Розроблення плану комунікацій із зацікавленими сторонами.
6. Розвиток команди: розширення співпраці.
7. Розвиток команди: узгодження основних правил.
8. Розвиток команди: святкування успіху.
9. Обговорення прогресу і здобутків.

Використання описаної стратегії сприяє покращенню командної взаємодії, підвищує мотивацію членів колективу залучатися до процесу розвитку закладу освіти та гнучкість в адаптації до змін у зовнішньому середовищі.



ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У ШКОЛАХ: ВИКЛИК ЧАСУ ЧИ НЕОБХІДНІСТЬ?

Впровадження електронного документообігу (ЕДО) в українських школах є одним із ключових аспектів модернізації освітньої системи. Хоча Міністерство освіти і науки України ще не зобов'язало всі заклади освіти до повного переходу на цифрові електронні ресурси для ведення електронного документообігу, практика показує, що автономні школи вже впроваджують ЕДО самостійно, адже це дозволяє суттєво оптимізувати управлінські процеси, скоротити час на обробку документів та підвищити рівень контролю над інформацією.

ЕДО — це процес створення, передачі, зберігання та обробки документів у цифровому форматі. Він може бути:

- внутрішнім — для обміну документами між працівниками закладу освіти;
- зовнішнім — для взаємодії зі сторонніми установами (відділи освіти, партнери, державні органи).

Основні *переваги* впровадження ЕДО:



- оперативність — швидке узгодження документів без потреби у фізичних підписах;



- доступність — керівники можуть контролювати процеси навіть із мобільного телефону;



- прозорість — кожен документ має історію змін і цифровий підпис;



- безпека — захист інформації та збереження даних у хмарних сервісах.

СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

Система електронного документообігу (СЕД) або система управління електронними документами — це спеціальне програмне забезпечення або сервіс, що допомагає керувати електронним документообігом та автоматизувати обробку документів у цифровому форматі.

КЛАСИФІКАЦІЯ СЕД

Діловодство — класична система зовнішнього ЕДО для обміну документами між контрагентами.

Workflow — система, що дозволяє налаштувати, автоматизувати й координувати виконання бізнес-процесів, пов'язаних із документами.

Архівне зберігання — система для зберігання е-документів у захищених архівах з різним рівнем доступу і з можливістю швидкого гнучкого пошуку за різними атрибутами.

ЕСМ — комплексна система управління контентом, яка зазвичай має функції всіх перерахованих систем.

ФУНКЦІЇ СЕД:



управління документами;



архівування;



спільна робота з колегами;



автоматизація процесів.



контроль;

При виборі системи ЕДО варто звернути увагу на такі критерії, яким вона має відповідати:

- функціональність — система має відповідати потребам закладу освіти, підтримувати створення, редагування, підписання та архівування документів;
- інтеграція — можливість синхронізації з іншими сервісами, такими як Google Workspace, бухгалтерські системи, державні реєстри;
- безпека — наявність механізмів захисту даних, можливість використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП);
- зручність використання — інтуїтивний інтерфейс, адаптація під мобільні пристрої;
- технічна підтримка — наявність інструкцій, гарячої лінії, навчальних матеріалів;
- вартість — оцінка витрат на підключення, обслуговування та масштабування системи;
- безперервний доступ 24/7;
- можливість підключення великої кількості користувачів;
- інтеграція з електронними підписами та державними сервісами.

На сьогодні школи мають змогу обирати серед різних систем ЕДО. У закладах освіти найчастіше застосовуються:

- **Human** – інтегрована система управління освітнім процесом;
- **Єдина школа** – автоматизована система для ведення журналів та звітності;
- **Вчасно, Мегаполіс** – рішення для інтеграції з державними органами;
- **Мрія** – державна освітня екосистема, яка дає можливість повністю автоматизувати управлінську та педагогічну діяльність, надає суттєві переваги для управління індивідуальною освітньою траєкторією учня, забезпечує прозорий партнерський зв'язок з батьками.

Попри очевидні переваги, ЕДО досі не став нормою у більшості шкіл. Серед ключових труднощів є:

- низька цифрова грамотність працівників;
- відсутність єдиних стандартів та обов'язкового регулювання;
- перехідний період, коли доводиться вести як електронний, так і паперовий документообіг;
- висока вартість програмного забезпечення для автономного впровадження.

Важливо розуміти, що **електронний документообіг – це не просто Google-диск**. Це спеціальні програмні рішення, що автоматизують документообіг та забезпечують юридичну силу цифрових підписів.

Запровадження цифрових рішень – не питання вибору, а питання часу, тому вже зараз школи можуть:

- використовувати частковий ЕДО для внутрішнього обміну інформацією;
- упроваджувати системи на рівні громади, щоб мінімізувати витрати;
- проходити навчання щодо роботи з цифровими сервісами;
- використовувати перехідні моделі, щоб адаптувати працівників.

Якщо сьогодні впровадження цифрових систем у школах виглядає як інновація, то вже найближчим часом – це стане стандартом. Школи, які починають цей процес зараз, мають значну перевагу у майбутньому.

Для того, щоб зробити перехід на ЕДО ефективним необхідно зробити кілька кроків:

1. **Почати з найпростішого.** Не потрібно відразу переходити на 100% цифровий документообіг. Почніть із ключових документів, які найчастіше використовуються – розкладу, заяв, наказів. Це дозволить поступово адаптуватися і не перевантажити персонал.
2. **Обрати платформу відповідно до потреб школи.** Важливо протестувати кілька рішень, перш ніж остаточно впроваджувати систему.
3. **Навчати персонал та проводити роз'яснювальну роботу.** Перехід на ЕДО – це не лише про технічну частину, а й про зміну мислення. Регулярне навчання,

інструкції, підтримка на початкових етапах допоможуть уникнути опору та страху працівників перед змінами.

4. **Передбачити резервні варіанти на випадок технічних збоїв.** Якщо немає світла чи інтернету, має бути «запасний» план дій. Наприклад, зберігання резервних копій документів або можливість тимчасового використання паперових форм із подальшою цифровізацією.
5. **Оптимізувати документообіг,** а не просто переносити паперову роботу в цифру. Цифровізація – це не просто сканування документів. Варто переглянути робочі процеси, прибрати зайві етапи, автоматизувати повторювані операції.
6. **Долучати громаду та управлінців.** ЕДО ефективний тоді, коли всі учасники процесу, включаючи місцеву владу, розуміють його цінність. Спільне планування, зворотний зв'язок та адаптація процесів під реальні потреби – запорука успіху.
7. **Фіксувати досвід і поширювати найкращі практики.** Кожна школа має свої особливості. Важливо не просто впровадити систему ЕДО, а й фіксувати труднощі та їхні рішення, щоб допомогти іншим закладам освіти уникнути подібних проблем.

Запровадження ЕДО – це не миттєва зміна, а **процес поступових покращень**. Потрібно адаптувати систему до реальних потреб школи, навчати персонал та бути готовими до викликів. Досвід показує, що з правильним підходом цифровізація не тільки спрощує роботу, а й робить її більш ефективною та прозорою.

Отже, організаційна автономія – це не лише розширення прав, а й велика відповідальність. Вона відкриває перед школами нові горизонти та водночас вимагає нових підходів до управління, комунікації та стратегічного планування. Лише завдяки комплексному і системному підходу до використання автономії можна досягти якісних змін в освіті та створити середовище, яке готує учнів до реалій сучасного світу.



2.3. КАДРОВА АВТОНОМІЯ

Кадрова автономія — це право закладу провадити власну кадрову політику в межах чинного законодавства, зокрема самостійно ухвалювати рішення щодо управління педагогічними та іншими працівниками. Вона включає повноваження з підбору, призначення, розподілу обов'язків, мотивації, професійного розвитку та звільнення кадрів відповідно до законодавства.

У сучасному світі освіти кадрова автономія набуває нового змісту. Вона більше не є лише інструментом управління — це простір можливостей для формування сильної, вмотивованої, гнучкої команди, здатної творити зміни в освіті.

| Кадрова автономія — це спроможність закладу освіти:

- самостійно формувати кадрову політику;
- впроваджувати власні механізми добору, адаптації, розвитку та підтримки персоналу;
- створювати умови для професійного зростання вчителів;
- вибудовувати культуру підтримки, командної роботи й лідерства.

Це не лише право, а й відповідальність — за якість вибору, рішень і результатів. У контексті реформи децентралізації кадрова автономія є не лише інструментом ефективного менеджменту, а передусім — підтвердженням суб'єктності керівника закладу освіти. Там, де директор має можливість самостійно ухвалювати кадрові рішення, формується новий тип лідерства — лідерства на основі довіри, партнерства і персональної відповідальності. Це трансформує управлінську культуру школи, надаючи командам більше простору для ініціатив, експериментів і творчості.

Розвиток педагогічного колективу не може бути випадковим чи епізодичним. У межах кадрової автономії професійне зростання має розглядатися як системна інвестиція у якість освіти. Заклад освіти, що створює постійно діючі освітні середовища — від неформальних зустрічей до менторських програм — закладає фундамент для стійких змін. Не менш важливою є і культура рефлексії, коли команда не просто здобуває нові знання, а регулярно переосмислює свою роботу, вчиться взаємодіяти і будувати спільні цілі.

Професійне зростання вчителя — перша і найвагоміша відповідальність керівника закладу освіти у кадровій автономії. Адже далеко недостатньо педагогічному працівнику пройти курс підвищення кваліфікації відповідно до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Керівникові школи доцільно запровадити внутрішкільний тренінговий центр, тобто навчання «один для одного», на основі досвіду і ресурсу кожного, бо, як показує практика, це — 80 % успіху у професійному зростанні вчителів. З іншого боку, такий підхід надасть можливість більш якісно і системно забезпечити реалізацію Стратегії закладу освіти.

До складників кадрової автономії відноситься наступне:



1. **Добір персоналу.** Це можливість школи самостійно проводити конкурси на заміщення посад, формувати критерії добору кадрів, запроваджувати гнучкі форми співбесід і адаптації.



2. **Власна кадрова політика.** У закладі має бути схвалений документ, що регламентує адаптацію, наставництво, розвиток, оцінювання результативності роботи працівників, врегулювання конфліктів, підходи до звільнення. Це може бути Положення про кадрову політику в закладі освіти чи Дорожня карта кадрової політики тощо. Це ключ до прозорості рішень і довіри в колективі. У такому документі має бути викладене бачення кадрової політики закладу освіти, яке базується на нормативних документах та містить не заборонені законом свої вимоги, які можуть вплинути на підвищення якості освітнього процесу.



3. **Професійне зростання.** Школа створює освітнє середовище, яке відповідає її потребам, за допомогою, наприклад, методичних скрам-груп, педагогічних проєктів, тематичних пікніків, педагогічних ретритів.



4. **Формування команди.** Потрібно приділити увагу створенню простору, де є регулярні зустрічі у форматі «1×1», командотворчі заходи, будувати комунікацію із відкритим зворотнім зв'язком тощо. Доцільним є також організація командної роботи з використанням сучасних платформ на кшталт Trello, Google Workspace.



5. **Мотивація та благополуччя.** Визнання, регулярний діалог, подяка, залученість – ключ до збереження і розвитку команди. Цьому сприятиме визначення, наприклад, «вчителя місяця», налагодження в школі системи психосоціальної підтримки, формування листів подяки, де відмічати конкретні зусилля, досягнення працівників тощо.



6. **Делегування повноважень та залучення до ухвалення рішень.** Надання вчителям права голосу і лідерських ролей у шкільних проєктах чи робочих групах, відчуття довіри з боку керівництва і можливість впливати на розвиток школи стимулює ініціативність працівників.

Керівники закладів загальної середньої освіти отримали додаткові нові **повноваження** та більшу **відповідальність**. Зокрема у зоні їхньої відповідальності:

1. **Прийняття, звільнення, переведення працівників** Щоб укомплектувати штат професійними кадрами, керівник може вирішити, як здійснювати самостійну кадрову політику.
2. **Адаптація новопризначених працівників.** Для цього у школі можна впровадити систему менторського супроводу, систему надання зворотного зв'язку, чек-лист для новопризначених працівників та інше.
3. **Орієнтовний перелік навичок і компетенцій, які потрібні працівникам, щоб реалізувати освітню програму закладу.** Перелік потрібно затвердити педагогічною радою та оприлюднити на сайті закладу. Також на сайті або в описі посади варто

окреслити цінності та стратегію школи. Тоді людина, яку зацікавить вакантна посада, зможе прийняти поінформоване рішення.

4. **Розподіл годин тижневого навантаження.** У цьому питанні важливо врахувати пропозиції кафедр чи методичних об'єднань.
5. **Формування та затвердження штатного розпису закладу освіти.** Керівник формує його на основі Типового штатного розпису для закладів загальної середньої освіти. Керівники мають право змінити штат або ввести в нього посади (крім керівних), які не передбачені штатними нормативами. Замінювати посади можна тільки в межах однієї категорії персоналу. Додаткові посади можна вводити коштом спеціального фонду закладу освіти.
6. **Організація системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників.** У закладі варто запровадити внутрішню систему професійного зростання (школу для вчителів, навчально-практичні семінари, майстер-класи). Особливу увагу слід звернути на самоосвіту педагогів. Наприклад, ввести самостійну методичну роботу. А наприкінці навчального року провести публічну презентацію результатів.

➔ **Критеріями вимірювання ефективності кадрової політики є:**



→ кадрове укомплектування відповідно до освітньої програми закладу, тобто кількісний і якісний склад педпрацівників;



→ плинність кадрів;



→ динаміка професійного росту працівників;



→ результативність освітнього процесу;



→ кількість конфліктів у закладі.

- ➔ **Обмеженнями** кадрової політики виступають трудове законодавство, необхідність узгодження частини рішень з профспілкою, потенційний конфлікт інтересів, фінансова спроможність закладу.

КВАЛІФІКАЦІЯ КОМАНДИ

Члени команди повинні мати профільні знання (залежно від предмета викладання), знання психології дитини та вміти ними користуватися, розвивати м'які навички, зокрема вміння працювати в команді, надавати зворотний зв'язок, критично мислити, володіти методиками викладання та підбирати їх відповідно до освітніх завдань і вікової категорії учнів. Звісно, список не вичерпний – професійний стандарт учителя дає більш розгорнуту інформацію.

ТЕОРІЇ, ЯКІ МОЖУТЬ БУТИ ПОКЛАДЕНІ В ОСНОВУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КОМАНДИ

Таксономія Блума – одна з теорій постановки навчальних цілей, згідно з якою існує 6 цілей навчання, які залежать від ієрархії розумових процесів і послідовно змінюють одна одну: запам'ятовування, розуміння, застосування, аналіз, синтез та оцінка. Цю теорію варто використовувати для створення системи підвищення кваліфікації вчителів, що допоможе не лише накопичувати знання, а й вчитися їх переводити в навички та компетенції.



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

- накопичення практичного досвіду;
- аналіз цього досвіду;
- вивчення теоретичних основ;
- практичне використання досвіду, враховуючи попередній аналіз та знання теорії.

Кожен має свій стиль навчання, і цей цикл може починатися з накопичення теорії – важливо, щоб члени шкільної команди розуміли, як навчаються саме вони, і вибудовували відповідно до цього свій процес підвищення кваліфікації.

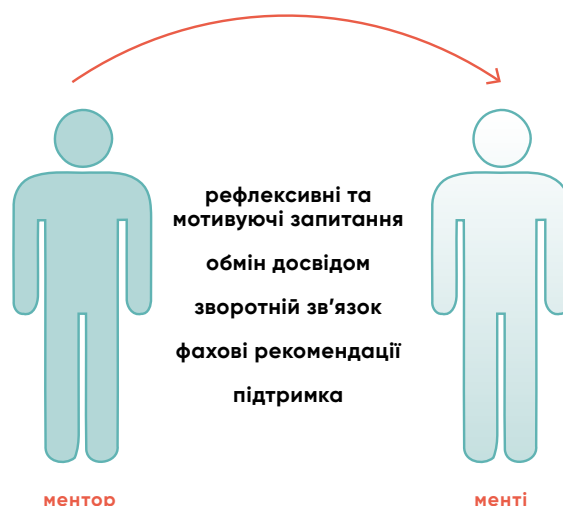


Портфель компетенцій — це інструмент оцінювання й розвитку професійної майстерності, що передбачає систематичне збирання унаочнень знань, навичок та досягнень у певній сфері. У контексті підвищення кваліфікації вчителів портфель дозволяє відстежувати прогрес, рефлексувати над власними досягненнями, планувати наступні кроки у професійному розвитку та підкреслювати індивідуальну траєкторію навчання. Такий підхід мотивує до самоосвіти й підтримує усвідомлене навчання.



Менторство — важливий елемент в освіті дорослих. Ментор — це людина з досвідом у певній сфері, готова допомогти іншій розвиватися в цій сфері. Іноді під менторством помилково розуміють тільки передачу досвіду, але це поняття значно ширше. Важливо розуміти, що менті (людина, з якою працює ментор) не зможе повторити його шлях, бо вона інша, має свої сильні та слабкі сторони.

Завданням ментора є допомога менті пройти шлях розвитку своїм особливим способом. Чим може допомогти ментор? Питаннями, які будуть спонукати до роздумів і визначення свого шляху; власним досвідом, який допоможе більш ґрунтовно зрозуміти сферу, вберегти від втрат; зворотним зв'язком; спільною рефлексією; контактами та зв'язками; рекомендаціями літератури та матеріалів; підтримкою.



МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ

↗ **Зовнішні.** Це ті можливості, якими користується педагог за межами школи і які допомагають розширити горизонти, дізнатися щось нове, обмінятися досвідом, презентувати свої напрацювання тощо. Це, зокрема:



→ тренінги та курси від різних надавачів послуг (ІППО, ЗВО, громадських організацій, міжнародних фондів, бізнесу, колег-педагогів з інших закладів освіти і регіонів тощо);



→ онлайн-курси на різних платформах;



→ участь у конференціях, форумах;



→ членство у різноманітних сталих спільнотах тощо.

↙ **Внутрішні**, до яких можна віднести:



→ *внутрішню систему обміну досвідом.* У кожній школі є методичні об'єднання, всередині яких відбувається обмін досвідом і функціонал яких можна розширити обміном досвідом між ними, наприклад між старшою та молодшою школами, забезпечити розмаїття форматів і міждисциплінарну комунікацію;



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



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



→ *психологічна підтримка* – важливий елемент розвитку кожної людини, і особливо це актуально для професій, пов'язаних із комунікацією з великою кількістю людей. Важливо, щоб у школі були регулярні зустрічі педагогів, де вони можуть обговорити свої почуття, емоції, отримати підтримку. Не менш важливим є доступ до індивідуальної роботи з психологом.

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 можна поставити у Google-формі, і система автоматично порахує статистику відповідей, а їх аналіз можна використовувати під час розробки стратегії роботи з командою) [34].



2. **Зустрічі у форматі «сам на сам»,** які можуть мати різні цілі:

- отримати зворотний зв'язок від вчителів про роботу в школі;
- допомогти визначити цілі розвитку вчителя;
- надати зворотний зв'язок щодо роботи 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 колективу та кількості часу. Наприклад, якщо у шкільній команді 20–30 людей, то бажано проводити зустрічі раз на 2–3 місяці, якщо більше – раз на 3–6 місяців.

Для того, щоб зустрічі сприяли розвитку, учитель має відчувати 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 вас розумію». Або: «Я слухаю. Продовжуйте, будь ласка». Це означатиме, що ви уважно слухаєте, але не обов'язково погоджуєтесь.
4. **Відрефлексуйте побачене і почуте.** Віддзеркалюйте емоції іншої людини, не погоджуйтесь і не заперечуйте: «Здається, ви схвильовані 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, ви стверджуєте, що... Я вловив суть? Якщо ні, поясніть, будь ласка, ще раз».
6. **Підсумуйте.** Коротко підсумуйте точку зору працівника. Так ви покажете, що слухали, і перевірите розуміння: «Виглядає на те, що ви найбільш занепокоєні через...». Або: «Здається, це ваші основні думки з приводу... Це так?».



- 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 застосовується та чи інша вправа, 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** – 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 формулюванні запитань, а не на наданні готових відповідей. Кроки моделі GROW представлені нижче.

1-й крок.

Мета



Мета — це кінцева точка, до якої прагне вчитель. Найважливіше під час визначення мети — умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнута.

Питання на цьому етапі:

- ❓ Чого ви прагнете в роботі у школі / за цим 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?
- ❓ Як зміниться ваш стан, коли ви досягнете цілі?
- ❓ Як зміниться навчальний досвід учнів, коли ви реалізуєте мету?
- ❓ Чи наблизить реалізація вашої мети школу до її візії?

2-й крок.

Реальність



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

Питання на цьому етапі:

- ❓ Що зараз відбувається?
- ❓ Що вас найбільше хвилює?
- ❓ Якщо 10 — це ідеальна ситуація, на якому балі ви зараз знаходитесь? А на якому хотіли б знаходитися?
- ❓ Що ви відчуваєте стосовно цього?
- ❓ Як те, що зараз відбувається у школі, впливає на інші сфери вашого життя?
- ❓ Хто ще включений у ситуацію?
- ❓ Що ви вже зробили та робите для вирішення цього питання?
- ❓ Які ресурси є?
- ❓ Які фактори вплинули на ваше рішення?
- ❓ Яких навичок вам бракує для досягнення мети?

3-й крок.

Перешкоди



Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі.

Питання на цьому етапі:

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

4-й крок.

Варіанти



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

Питання на цьому етапі:

- ❓ Що можна зробити для зміни ситуації?
- ❓ Які є варіанти?
- ❓ А які є альтернативи? А ще? Ще? Ще?
- ❓ А якщо б щось могло бути варіантом, що б це було?
- ❓ А якщо б у вас були всі ресурси для вирішення питання, що б ви зробили?
- ❓ Хто міг би допомогти вам у вирішенні питання?
- ❓ Де б ви могли знайти інформацію?
- ❓ А що б ви порадили іншій людині на вашому місці?
- ❓ Які з вибраних варіантів вам найбільше подобаються?

5-й крок.

План дій



Після визначення варіантів вчитель 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?
- ❓ Оцініть від 1 до 10 впевненість у тому, що ви це зробите.

Виклики впровадження кадрової автономії

- 1. Нечіткість законодавства та розбіжності з галузевими угодами.** Чинне законодавство надає школам можливість автономії, однак часто локальні документи органів управління освітою або галузеві угоди вступають у протиріччя з цими нормами. Це створює ситуації, коли керівник школи не впевнений у своїх повноваженнях і уникає самостійних рішень.
- 2. Брак компетентностей у керівників і команд.** Автономія передбачає високий рівень управлінської, юридичної та комунікативної зрілості. Часто директори не мають спеціальної підготовки в HR-сфері, не володіють навичками мотиваційного лідерства, що ускладнює практичну реалізацію кадрової політики.
- 3. Обмежена фінансова автономія.** Навіть за наявності кадрових повноважень, відсутність доступу до формування бюджету, самостійного планування витрат (наприклад, на підвищення кваліфікації, нові ставки тощо) звужує реальні можливості впровадження змін. Без фінансового підкріплення кадрова автономія залишається декларативною.
- 4. Опір у колективі.** Впровадження нових підходів у роботі з кадрами таких як оцінювання, зворотний зв'язок, гнучкий підхід до розвитку – часто викликає опір у працівників, особливо з консервативною установкою. Також це може спровокувати конфлікти в разі відсутності чітких, заздалегідь погоджених правил.
- 5. Побоювання брати відповідальність.** Кадрова автономія вимагає готовності керівника приймати складні рішення – у тому числі щодо припинення трудових відносин, конфліктів чи низької ефективності працівника/-ів. Часто директори уникають таких дій через страх перед наслідками, обмеженнями з боку засновника або власну невпевненість.
- 6. Відсутність підтримки з боку засновника або органу управління освітою.** Навіть за високої мотивації керівника, кадрові зміни можуть блокуватись через надмірне втручання засновника або бюрократичні процедури, які знецінюють автономність. Це стосується, зокрема, затвердження рішень щодо штатного розпису, погодження рішень щодо тих чи інших працівників тощо.
- 7. «Вигорання» керівника.** За умов кадрової автономії на директора лягає значно більша відповідальність, що без належної підтримки може призвести до перевантаження, емоційного виснаження і навіть втрати довіри до змін.

Кадрова автономія – це не декларація, а стратегічний вибір школи. Це довгий шлях, який складається із малих кроків: від першого обговорення до «живого» документа політики. Головне – створити середовище, в якому вчитель хоче зростати, а команда – розвиватися разом.

Кадрова автономія сприяє формуванню команди однодумців, розвитку інституційної культури закладу та підвищенню якості освіти через ефективне управління людськими ресурсами.

МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СПІЛЬНОТ В ОСВІТНІЙ ЕКОСИСТЕМІ ГРОМАДИ

Під час роботи з учасниками проєкту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми» був приділений час для напрацювання моделей функціонування спільнот в освітній екосистемі громади, де шкільні команди мали завдання визначити:

- ціль об'єднання;
- завдання чи проблеми, які таке об'єднання може вирішувати;
- напрями роботи;
- формат організації діяльності (як часто мають проводитися зустрічі, у якому форматі, хто і як приймає рішення);
- хто може бути учасниками спільноти і критерії їхнього залучення;
- ресурси, потрібні для функціонування;
- фактори, що забезпечить сталість;
- партнерів, які можуть бути залучені.

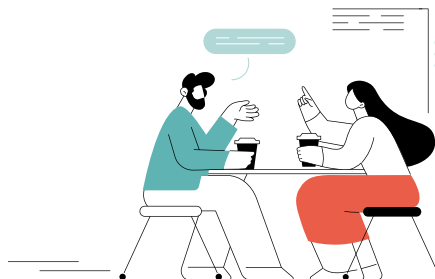
Мета таких об'єднань: сформувати стійку проактивну команду освітніх управлінців, яка не лише розвивається, а й зумовлює зміни у своїх закладах та громаді.

Узагальнені результати роботи груп з 14 громад України представлені нижче.

МОДЕЛЬ 1. РОЗМОВА ЗА КАВОЮ

Коротке пояснення: щоквартальні розмови керівників за кавою про поточні справи.

Альтернативні назви:



- **Клуб професійної самотерапії.** Говоримо про школу – і стає легше;
- **Клуб директорської солідарності.** Бо тільки інший директор розуміє, що ти переживаєш.

Для кого: керівники закладів загальної середньої освіти, представники ЦПР ПП, представник засновника (за потребою та за згодою)

Для чого:

- рефлексія поточних процесів, щоб тримати руку на пульсі подій в освіті громади;
- бачення «проблемних» точок;
- забезпечення швидкого реагування на виклики;

- синхрон щодо спільних процесів (структура навчального року, випускні тощо);
- обмін досвідом (наприклад, 3-хвилина презентація «я за ці 3 місяці навчився / прочитав / упровадив / розпочав / вирішив...»).

 **Формат:** фасилітаційні сесії в стилі «розмова керівників за кавою».

 **Частота:** один раз в квартал.

 **Що робимо:** п'ємо каву і обговорюємо поточні справи за структурою, яку підготував фасилітатор. Для ефективності пропонуємо щоразу визначати нову людину для фасилітації.

 **Ролі:**

- організатор – шукає приміщення та опікується різними організаційними моментами;
- комунікатор – створює чат, визначає зручну дату/час, продзвонює учасників;
- фасилітатор – вибудовує структуру зустрічі, програму її проведення, оцифровує та систематизує обговорення;
- учасники.

 **Необхідні ресурси:**

- платформа для збору протоколів зустрічі (гугл-диск, розсилка на пошту тощо);
- спільний простір, який зручно всім використовувати;
- матеріальні ресурси – фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

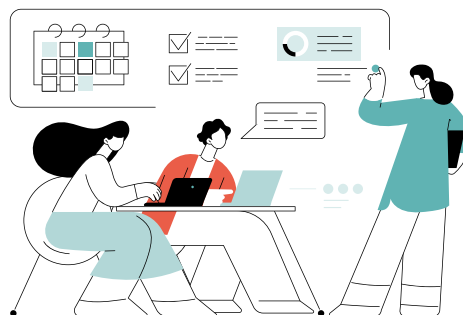
МОДЕЛЬ 2. ОБМІН ДОСВІДОМ

 **Коротке пояснення:** річна навчальна програма, яка втілює принципи навчання впродовж життя.

 **Альтернативна назва:** **Освітній колективний розум.** Якщо індивідуально не тягнемо – зберімося!).

 **Для кого:** керівники закладів загальної середньої освіти та їхні заступники, представники ЦПР ПП, педагогічні працівники, представник засновника (за потребою та за згодою).

 **Для чого:** формування стійкої спільноти, впровадження принципів навчання впродовж життя у своє професійне життя.



 **Формат:** тренінги, навчальні сесії, практичні заняття.

 **Частота:** раз на місяць або раз на два місяці.

 **Що робимо:** формуємо річну гнучку навчальну програму. Важливо погодити дати зустрічей, орієнтовну тематику, тих, хто може проводити ці заняття. Деталі та наповнення змістом може відбуватися поступово.

Для цього перш за все потрібно організувати 1–2 зустрічі (онлайн чи наживо), щоб сформувати план роботи та визначити тематики.

Запити поєднуються відразу із відповідальними особами. Тобто, учасники називають теми, які їх цікавлять, та відразу фіксують: хто в цій тематиці розуміється, вже впроваджує певну інновацію тощо і може організувати заняття. Далі шляхом спільного погодження чи голосування визначають найактуальніші тематики та вибудовують план роботи на рік.

Важливо: тематики не обов'язково мають стосуватись виключно професійних компетентностей. Іноді, щоб зростати професійно варто «прокачувати» навички, які, на перший погляд, не так потрібні на роботі.

Надалі такий клуб може розростися та доповнитися додатковими активностями. Наприклад, перетворитися у щомісячний книжковий чи кіно клуб.

Цей формат передбачає добровільне, не обов'язково системне долучення до тематик, які цікаві учаснику. За потреби для актуальних тем можна запрошувати зовнішніх експертів або представників шкільних команд. Наприклад, на тренінг по використанню ШІ в освітньому процесі можна запросити вчителів, яким це буде цікаво.

 **Ролі:**

- організатор – уточнює програму та ведучих навчальних сесій;
- комунікатор – створює чат для спілкування, визначає зручну дату/час навчальних сесій, продзвонює учасників;
- ведучий навчання – вибудовує структуру зустрічі, програму проведення, розсилає/розміщує у спільному доступі навчальні матеріали усім учасникам;
- учасники.

МОДЕЛЬ 3. «НАРАДА ЗА ВИКЛИКОМ»



☰ **Коротке пояснення:** термінова нарада у разі екстрених питань чи змін.

✎ **Альтернативні назви:** Клуб «Щось пішло не так». І ми знаємо, як це виправити. Або хоча б поспівчувати.

👤 **Для кого:** усі компетентні особи у питанні, яке необхідно терміново вирішити.

❓ **Для чого:** для того, щоб оперативно та швидко вирішити термінове, або «гаряче» питання.

📁 **Формат:** наради-обговорення.

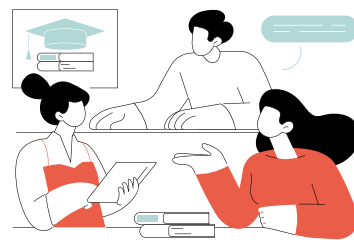
🕒 **Частота:** за необхідності вирішення термінового питання.

👥 **Що робимо:** швидко й оперативно збираємось для вирішення певної проблеми, прийняття швидкого рішення (наприклад, чи подаємо заявку на участь у черговому проєкті Про.Світ або для визначення тематики і залучених шкіл до написання певної грантової заявки). Під час зустрічі оцінюємо ризики, можливості і спроможності, приймаємо рішення. Також учасники можуть збиратися для того, щоб допомогти колезі-ініціатору вирішити термінове складне питання, знайти різні варіанти вирішення ситуації та допомогти прийняти правильне рішення.

😊 **Ролі:**

- ініціатор зустрічі – визначає порядок денний, перелік учасників, в т.ч. стейкхолдерів, може бути ведучим цієї зустрічі;
- організатор зустрічі – допомагає ініціатору швидко й оперативно визначити місце проведення та зібрати учасників, фіксує результати обговорень, формує відповідний вихідний документ, який розсилає учасникам та визначеним під час зустрічі організаціям та інституціям.

МОДЕЛЬ 4. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ЕКОСИСТЕМИ ГРОМАДИ



Коротке пояснення: робота проактивної команди стратегічного розвитку освітньої екосистеми громади.

Альтернативні назви:

- **Клуб «А нам це треба?».** Всі знають відповідь — *так!*, але іронія рятує в складні дні;
- **Коаліція «Тримаймо Стратегію!».** Звучить як гасло — працює як нагадування.

Для кого:

- основна цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти та їхні заступники, представники ЦПР ПП, представник засновника (за потребою та за згодою), депутати місцевої ради (за потребою та за згодою);
- додатково: учасники освітнього процесу, представники інших освітніх інституцій, суміжних сфер, бізнесу тощо.

Для чого: формування спільного бачення розвитку освіти громади, вирішення спірних питань та викликів громади.

Формат: фасилітаційні сесії.

Частота: раз на рік або частіше за потреби (наприклад, при змінах на державному рівні чи загостренні певних ситуацій).

Що робимо: основною командою стратегічного розвитку погоджуємо формат та інші організаційні процеси, розподіляємо обов'язки та визначаємо команду фасилітаторів. Далі формуємо план роботи та тривалість стратегічних сесій. Важливо, щоб команда опрацювала всі матеріали і дала можливість перед фіналізацією документудоповнити/прокоментувати його запрошеним учасникам.

Фасилітаційні сесії можна проводити у форматі **конференції партнерів**, який допомагає почути думки різних сторін та їхню аргументацію, сприяє вибудові довіри, зменшенню конфліктів і непорозумінь серед учнів, батьків і вчителів.

Тематика такої конференції залежить від потреб спільноти.

Після визначення тематики важливо детально продумати **комунікацію**: як описати формат і де це зробити, щоб учасники коректно зрозуміли, яким буде процес.

Важливо коротко і чітко проінформувати, що буде відбуватися і де, зазначивши, що ця конференція передбачає активну роботу в групах і триватиме до 3-х годин.

На конференцію через дієві для спільноти канали *комунікацій* можуть бути запрошені всі зацікавлені сторони або окремі з них (наприклад, керівники батьківських комітетів класів (батьки), керівники учнівського самоврядування та старости (учні) та активні вчителі).

Підготовка до конференції передбачає також підготовку *просторів* – одного великого і двох менших за розміром, які будуть розташовані поруч. Потрібно запастися папером для фліпчарту, маркерами, олівцями, ручками, стікерами тощо.

Наступний крок – визначити, хто буде модерувати зустріч. *Модератор* організовує простір, проводить конференцію, фіксує всі думки, підсумовує сказане. Модератор є нейтральним до будь-якої думки та найважливіше – не висловлює свою точку зору щодо питання або думки інших.

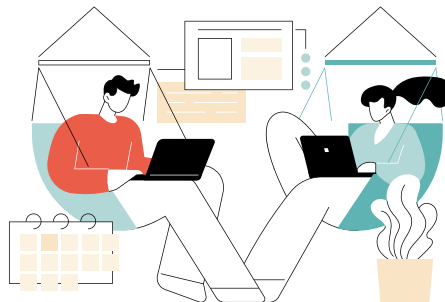
Структура проведення заходу є наступною:

1. **Коротке вступне слово.** Конференція починається з оголошення теми та пояснення, чому важливо знати думку інших сторін. Також важливо зауважити, які наступні кроки після конференції будуть зроблені та як буде використаний напрацьований матеріал.
2. **Робота в групах.** Учасники об'єднуються в групи, наприклад «Учні», «Батьки», «Вчителі». У кожній групі початково кожен учасник фіксує свою думку щодо питання на окремому стікері, а потім кожен по черзі висловлює її в групі. Після того як всім було надано слово, важливо згрупувати схожі ідеї та визначитися, хто буде презентувати напрацювання. Якщо в групі більше 10 людей, варто створити підгрупи. Наприклад, якщо прийшло 30 батьків, то їх варто об'єднати в 3 групи.
3. **Підсумки обговорення.** Підсумки варто робити, якщо на конференції велика кількість учасників, об'єднаних у підгрупи. Одна людина з підгрупи підсумовує напрацювання і зводить все на один фліпчарт. У кожній групі це відбувається паралельно, одночасно. На цей процес варто виділити до 30 хв, у залежності від складності питання та кількості підгруп.
4. **Презентація.** Модератор надає кожному учаснику до 10 хв для виступу, опісля якого аудиторія може задавати питання. Важливою функцією модератора на цьому етапі є озвучування уточнюючих запитань, якщо є незрозуміння певних ідей.
5. **Підсумок конференції.** Після того, як всі групи представили напрацювання, модератор підсумовує презентації, знаходячи спільне в точках зору, ідеях та розходженнях думок. Завершуємо конференцію аналізом матеріалів, плануванням наступних кроків, розробленням візії та стратегії (за потреби).

Ролі:

- організатор – укладає зміст фасилітаційної сесії, перелік запрошених учасників, визначає місце проведення;
- комунікатор – створює чат, визначає зручну дату/час фасилітаційних сесій, сповіщає учасників;
- фасилітатор – вибудовує структуру зустрічі, програму проведення, робить підсумковий документ за результатами сесії, надсилає його усім учасникам;
- учасники команди стратегічного розвитку;
- запрошені учасники.

МОДЕЛЬ 5. ЛІТНІЙ РЕТРИТ



📋 **Коротке пояснення:** щорічний відпочинок/ретрит, який допомагає відрефлексувати попередній навчальний рік та спланувати новий.

✏️ **Альтернативна назва:** Зустріч без краваток.
Для тих, хто хоче говорити щиро, без формальностей.

👤 **Для кого:** керівники закладів загальної середньої освіти та їхні заступники, представники ЦПР ПП, представник засновника (за потреби та за згодою).

❓ **Для чого:** підсумувати навчальний рік, що завершився, визначити плани на новий та відпочити.

📁 **Формат:** фасилітаційні сесії, активний відпочинок, модеровані дискусії, майстерки, тренінги.

📅 **Частота:** 1 раз на рік, влітку.

🏠 **Що робимо:** обирається місце, куди можна виїхати та проживати протягом 3–5 днів. Важливо орієнтуватися, щоб ціна була комфортна для всіх та включала усе необхідне (проживання, харчування, оплату запрошеним тренерам).

Цей формат передбачає повне «виключення» з поточних щоденних справ на період комфортний для групи (найкраще 3–5 днів). Кожний день планується і проводить за чіткою програмою з годинами спільних активностей та вільним часом для учасників.

В ретриті можна вдало поєднати тренінги, модеровані дискусії, спільні рефлексії, майстер-класи, екскурсії, вечірні ватри (посиденьки біля вогнища) тощо. Це допоможе створити баланс та поєднати корисне з приємним, налагодити взаємини в освітній екосистемі, «відпустити» навчальний рік, вибудувати плани на новий.

😊 **Ролі:**

- організатор – шукає приміщення, організовує трансфер, контролює організаційні питання;
- асистент організатора;
- комунікатор – створює чат, визначає зручну для всіх дату/час, продзвонює учасників;
- фасилітатор – вибудовує структуру та програму ретриту, оцифровує та систематизує обговорення;
- експерти, які проводять активності, включені у програму;
- учасники.

МОДЕЛЬ 6. СУПРОВІД МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ



☰ **Коротке пояснення:** супровід молодих спеціалістів, який «заражає» любов'ю до освіти.

🔧 **Альтернативна назва:** **Рада Мудрих:** з ноткою поваги, гумору та саморефлексії.

👤 **Для кого:** для новеньких на посаді.

❓ **Для чого:** вибудувати систему ефективної інтеграції молодих педагогів у робочі процеси освітньої екосистеми.

📅 **Формат:** особисті зустрічі досвідчених педагогів з молодими спеціалістами.

📅 **Частота:** щотижня, протягом визначеного обома сторонами періоду (найкраще – 1 семестр або 1 навчальний рік).

👥 **Що робимо:** перш за все важливо сформувати різносторонню команду наставників різного профілю (наприклад, практичний психолог, директор школи, вчитель початкових класів тощо), які готові частину свого робочого часу присвятити супроводу 1–2 молодих спеціалістів. Після цього укладаємо перелік людей, які потребують супроводу і яких об'єднуємо у пари/трійки з досвідченими колегами.

📋 **Форми роботи:**

- «Тінь наставника» – молодий педагог один робочий день/тиждень спостерігає за роботою наставника;
- зустрічі у форматі «сам на сам» – молодий спеціаліст може задати питання, а наставник, у свою чергу, сприяє вибудові траєкторії розвитку, фіксує проміжні цілі спільної роботи, відповідає на питання;
- посилення теоретичної підготовки – надання молодому спеціалісту методичних, дидактичних матеріалів, розмова про важливі аспекти роботи тощо;
- практика – наставник формує ряд завдань (наприклад, формування наказу чи проведення уроку за конкретною темою) та супроводжує молодого колегу під час їхнього виконання;
- сесії зворотного зв'язку з визначеною частотою проведення. На початку найкраще такі зустрічі проводити щотижня і поступово проміжок між ними збільшувати, поки потреба у наставництві не зникне сама собою.

Щоб укріпити модель та визначити її ефективність важливо час від часу влаштовувати спільні зустрічі всіх наставників та молодих педагогічних працівників для обговорення нагальних питань, динаміки роботи, досягнутих успіхів.

Також буде доречним буде впровадити інтервізії для наставників, під час яких вони зможуть поділитися окремими кейсами та спільно сформувати варіанти їх вирішення.

Наставництво надалі може сприяти вирішенню кадрових питань ЗЗСО: переспрямувати спеціалістів, підтримувати при закритті окремих закладів та забезпечити кадровий потенціал громади.

Ролі:

- організатор — укладає перелік наставників за різними напрямками, формує перелік людей, які потребують супроводу і об'єднує їх у пари/трійки з наставниками, укладає графік навчань та інших активностей (рекомендуємо роль організатора запропонувати представнику ЦПР ПП);
- комунікатор — створює чат, визначає зручну дату/час для проведення спільних заходів, продзвонює учасників;
- фасилітатор — проводить спільні та інтервізійні зустрічі, вибудовує їх структуру, робить підсумковий документ за результатами зустрічей, надсилає його усім учасникам.
- наставники;
- молоді педагоги.

МОДЕЛЬ 7. КЛУБ ЗА ІНТЕРЕСАМИ

 **Коротке пояснення:** клуб за інтересами. Займаємось творчістю і це формат, який не передбачає розмов про роботу.

 **Альтернативна назва:** «ГуртОК» — гуртом Ок!

 **Для кого:** адміністрація, педагогічні працівники ЗЗСО.

 **Для чого:** мотивувати учасників займатися хобі, творчою діяльністю системно, розділити свої інтереси з колегами, укріплюючи тим самим професійну спільноту.

 **Формат:** довільний.

 **Частота:** довільна.

 **Що робимо:** цей формат взаємодії спонукає освітян виділяти час для себе, щоб повноцінно та якісно відновлювати власний ресурс, адже професії типу «людина — людина» потребують чимало психоемоційного ресурсу для щоденної комунікації з дітьми, їхніми батьками та колегами.



Тож цей формат ідеально підходить, щоб почати формувати нову корисну звичку чи поділитися з іншими своїми інтересами, утворити стійку когорту із спільними інтересами, як от: нарешті почати займатись спортом, розвинути нове вміння (в'язання, реставрація меблів, садівництво, малювання, вивчення англійської) чи читати книги, обговорювати улюблені фільми чи вчитися готувати десерти за рецептами з інстаграму.

У цій моделі головне — ініціювати заклик об'єднатися, визначити форми та частоту спільних активностей, і час від часу запрошувати новеньких.

МОДЕЛЬ 8. ЕКСКУРСІЇ ДО ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ГРОМАДИ

Коротке пояснення: почергові дні «відкритих дверей» у закладах загальної середньої освіти громади.

Альтернативні назви:

- **Клуб «Свій до свого».** Тепло, по-людськи, щоб навчитися й підтримати;
- **«Не питаєте: Як?».** Працює! І досі не згоріло.

Для кого: для керівників закладів загальної середньої освіти.

Для чого: обмін досвідом, відкриття найкращих практик у громаді.

Формат: день відкритих дверей у закладах освіти.

Частота: раз на місяць.

Що робимо: цей формат передбачає можливість зазирнути за лаштунки життя шкіл в громаді — поспостерігати за уроками, життям закладу, новинками. Все може розпочатися з екскурсії школою, далі можна доєднатися до уроку/заходу, щоб, наприклад, подивитися як сусідня школа впровадила інтеграційні уроки, реалізує внутрішньошкільні проєкти чи оновила кабінет психологічної служби. Далі за кавою можна зробити рефлексію, обговорити побачене, надати зворотній зв'язок колезі. Важливо: формат зворотного зв'язку має бути погоджений, екологічний і надаватися лише за спільною згодою, щоб ці зустрічі не втратили свій затишок та дружню атмосферу.

Такий формат взаємодії дозволить розширити власний кругозір, побачити «цікавинки» колег, поділитися успіхами. Далі ця модель може розширитись до спільних поїздок на екскурсії до закладів загальної середньої освіти області та України.



Ролі:

- організатор — укладає графік відвідування, шукає нових партнерів для обміну досвідом, домовляється про співпрацю з новими громадами;
- комунікатор — створює чат, інформує про дату/час та місце зустрічі, продзвонює учасників, організовує зустрічі з іншими громадами, формує матеріал для медіа;
- господар школи — проводить свій робочий день спільно із гостями, організовуючи екскурсію закладом освіти, спільне відвідування уроків тощо;
- учасники.

Необхідні ресурси:

- платформа для збору протоколів зустрічі (гугл диск, розсилка на пошту тощо);
- завчасно підготовлене приміщення для фінальної рефлексії та кавування.

МОДЕЛЬ 9. ГРОМАДСЬКА СПІЛКА

 **Коротке пояснення:** інституалізація діяльності спільноти проактивних освітян громади.

 **Альтернативна назви:** **Освітній Альянс.** Назва, яка об'єднує й звучить престижно.



 **Для кого:** для керівників закладів освіти, представників ОМС, ЦПР ПП, батьків учнів.

 **Для чого:** утворення громадської спілки, дорадчого органу при управлінні освіті для реалізації масштабних освітніх проєктів в громаді, прийняття необхідних рішень на рівні громади, формування запитів, пошуку додаткових можливостей для розвитку освітньої екосистеми громади.

 **Формат:** від окремих зустрічей на початку до повноцінної постійно діючої інституції.

 **Частота:** за визначеним графіком.

 **Що робимо:** формуємо громадську спілку, яка надалі може виконувати різні функції, зокрема:

- формувати спільні звернення до органів влади;
- шукати додаткові можливості (гранти та проєкти) для розвитку освіти громади;
- оперативно реагувати на виклики;
- долучатися, як дорадчий орган при прийнятті важливих рішень у житті освіти громади.

Формування організації може розпочатися з ініціативної групи та початково бути волонтерською діяльністю. Надалі важливо створити команду, яка отримує винагороду/заробітну плату за свою роботу. Це може бути часткова чи повна зайнятість, але для стійкості громадської спілки важливо надалі передбачати адміністративні витрати.

Варіанти фінансування:

- гранти;
- внески членів громадської спілки;
- добровільні внески бізнесу чи окремих осіб.

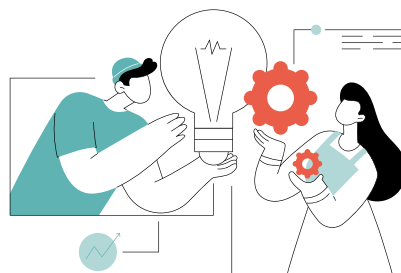
Команда для ефективної імплементації:

- засновники — окрема ініціативна група, яка визначає стратегію розвитку організації;
- керівник — здійснює операційне управління інституцією, шукає необхідні ресурси;
- бухгалтер;
- комунікаційник тощо.

 **Необхідні ресурси:** офісне приміщення з облаштованими робочими місцями.

МОДЕЛЬ 10. ВЛАСНЕ БАЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СПІЛЬНОТИ

 **Коротке пояснення:** Мікс форматів або довільний формат.



 **Альтернативна назви:** Піца «Збери сам».

 **Що робимо:** проактивні освітяни спроможні сформувати власний формат та побудувати його не менш ефективно, ніж усе запропоноване вище. Тому варто експериментувати, пропонувати та впроваджувати свої ідеї. Це точно доповнить та урізноманітнить освітнє життя будь-якої громади.



2.4. ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

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

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

Фінансова автономія дає змогу:

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

Алгоритм запровадження фінансової автономії в школі

1. Обговорити можливість запровадження автономії з батьками та педагогами. Це слід зробити, адже всі вони братимуть участь у складанні пропозицій до бюджетного запиту, тобто пропонуватимуть, для чого саме потрібні бюджетні кошти. Вчителі щодня працюють у навчальних кабінетах, тому до дрібниць можуть перерахувати, що потрібно для оснащення приміщення. Від батьків також часто можна отримати дуже доречні поради та ідеї, адже вони дивляться на ситуацію під іншим кутом. Тому така тісна співпраця вкрай потрібна.
2. Ознайомитися з нормативно-правовою базою для обґрунтування та впровадження автономії.
3. Створити ініціативну творчу групу, учасники якої будуть складати план дій щодо впровадження фінансової самостійності. Наприклад, заступники директора займаються підготовкою документів, а секретар складає та розміщує оголошення про вакансію головного бухгалтера й таке інше.
4. Розробити план дій та розпочати його реалізацію. У плані ініціативна група прописує послідовність усіх дій, які потрібні для виконання цього алгоритму.
5. Внести зміни до статуту. Їх слід оформити та зареєструвати відповідно до вимог чинного законодавства. Наприклад, у статуті з'явиться такий пункт: «Заклад освіти

проводить бухгалтерський облік самостійно. У школі утворено бухгалтерську службу, яка діє відповідно до законів України».

6. Розглянути питання на місцевому рівні. Орган управління освітою має ухвалити рішення про виведення закладу освіти зі складу централізованої бухгалтерії, переведення на самостійний бухгалтерський облік. Питання автономії школи мають розглянути органи місцевого самоврядування та виконавчої влади. Відокремлена фінансово школа буде визначена як розпорядник бюджетних коштів нижчого рівня.
7. Ввести посаду бухгалтера. Це потрібно, бо школу буде переведено на самостійний бухгалтерський облік.
8. Реалізувати статус юридичної особи. Слід зареєструвати заклад як окрему юридичну особу в державних фондах: в управлінні Пенсійного фонду, у Фонді соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, у відділі статистики та інших установах.
9. Відкрити реєстраційний та спеціальний реєстраційний рахунки в казначействі. Реєстраційний рахунок потрібен для ведення обліку виконання загального фонду кошторису. Спеціальний реєстраційний рахунок — для контролю виконання спеціального фонду кошторису, а також, щоби вести облік зарахувань коштів за надані закладом платні послуги, благодійних внесків, грантів і дарунків.

У школі має бути сильна команда співробітників, яка зможе аналізувати та вирішувати проблеми, реагувати на виклики, які виникатимуть на шляху до фінансової автономії.

Серед **компетенцій членів команди** мають бути:



→ вміння працювати із тендерними закупівлями;



→ залучати ресурси через фандрейзингові інструменти;



→ формувати кошторис.

Виклики на шляху впровадження фінансової автономії

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

Проте упровадження фінансової автономії надає численні **переваги**, серед яких експерти називають наступні:

1. Можливість здійснювати майнові та індивідуально майнові права. Наприклад, якщо здається приміщення в оренду, то кошти надходитимуть на рахунок школи.
2. Заклад зможе самостійно використовувати кошти, надані засновниками та зароблені самою установою, коли школа надає додаткові освітні платні послуги.
3. Можливість активніше залучати додаткові кошти, надавати платні послуги, брати участь у конкурсах, проектах.
4. За умов економії коштів керівники зможуть давати премії працівникам, а учням – стипендії як нагороди, наприклад, за перемоги на районних та міських олімпіадах.
5. Можливість розкрити творчий потенціал педагогів. Наприклад, організовувати не лише тренінги, майстер-класи та курси, але й виїзні семінари, поєднані з екскурсіями. Такі заходи допоможуть учителям під час командної комунікації знайти нові сфери для розвитку.
6. Попри ризики, фінансова автономія може ефективно впливати на розвиток стратегії школи. Під час підготовки до фінансової автономії важливо пов'язати фінансове планування та стратегію розвитку освітнього закладу.

Щоби підготуватися, керівник школи може створити бюджетний запит та попрацювати з можливим кошторисом, тобто спланувати, які потреби для школи найактуальніші та скільки коштів потрібно буде залучити на їх реалізацію.

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

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

ВАРІАНТИ ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

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

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

Для того, щоб **увести посаду бухгалтера в ЗЗСО** необхідно:

1. Розробити нормативний документ, який би унормовував функціонування бухгалтерії в закладі освіти (внести зміни в статут, штатний розпис, розробити положення про бухгалтерію закладу освіти).
2. Нормативно визначити кількість бухгалтерів у школі (не менше 2-х: головний бухгалтер та бухгалтер із нарахування зарплати). В ідеалі має бути ще один бухгалтер з обліку матеріальних цінностей.
3. Встановити бухгалтеру доплати за складність та напруженість в роботі.
4. Через суцільну інформатизацію бухгалтерського простору, використання інтернет-програм зв'язку між закладом освіти й державними установами, з якими він співпрацює (податковою службою, пенсійним фондом, казначейською службою, фінансовими службами вищого рівня тощо), обов'язково передбачити:
 - забезпечення бухгалтерської служби комп'ютерною та оргтехнікою;
 - окреме приміщення з доступом до інтернету.
5. Оскільки школа стане юридичною особою, виникає зобов'язання проводити тендерні процедури. Це – великий обсяг роботи, який має здійснювати окрема, звільнена від інших обов'язків людина. Тому у штатному розписі варто передбачити посаду уповноваженої особи з питань державних закупівель (фахівця у сфері державних закупівель), оскільки з 01.01.2022 р. усі закупівлі в установі чи закладі освіти здійснюватиме лише уповноважена особа. Введення такої посади передбачає Закон України «Про публічні закупівлі». Ця особа може виконувати й функціональні обов'язки юридичного консультанта, оскільки часто потрібно здійснювати юридичний супровід цивільноправових чи господарських дій установи.
6. Передбачити по змозі навчання адміністрації школи:
 - бухгалтерській роботі (директор та хоча б хтось із заступників, який виконуватиме обов'язки директора за його відсутності);
 - економічній роботі (хоча б в межах орієнтації у KEKB (кодах економічної класифікації видатків бюджету), розробки та створення бюджетного запиту);
 - тендерних процедур (вимоги й відповідальність за використання прямих договорів, допорогових процедур, відкритих торгів, переговорної процедури).
7. Передбачити хоча б на визначену групу шкіл (оптимально 5–7) одного юриста, обов'язком якого буде юридично-правова допомога адміністрації закладу.
8. Окремим розділом в кошторисі закладу передбачати видатки на бухгалтерську службу.

Фінансове планування та бюджетування, аналіз

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

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

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

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

У кошторисі є **загальний та спеціальний фонди** (Рис. 8).



Рис. 8. Структура кошторису закладу освіти



Загальний фонд формується з коштів освітньої субвенції та коштів засновників.

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



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

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



Фінансовий план

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

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

Важливо:

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

Окрім того, кожному керівнику потрібна обізнаність у державних та регіональних планах розвитку освіти, оскільки, крім освітньої субвенції на зарплату держава підтримує

актуальні напрями розвитку освіти спеціальними субвенціями. Наприклад, на Нову українську школу, забезпечення шкіл ноутбуками, антисептичними та дезінфікувальними засобами тощо.

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



Особливості нарахування освітньої субвенції в умовах воєнного стану³

Освітня субвенція – це один із видів трансфертів місцевим бюджетам, що надаються з державного бюджету (стаття 97 Бюджетного кодексу України) (далі – Кодекс) на оплату праці з нарахуваннями для педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти [4]. Порядок та умови надання й розрахунку освітньої субвенції затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 № 6 «Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам» (далі – Порядок) та статтею 103–2 Кодексу [4; 17].

Обсяг освітньої субвенції для місцевих бюджетів розраховується відповідно до формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року № 1088 «Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами» (далі – Формула розподілу освітньої субвенції) [18]. Розподіл субвенції має враховувати, зокрема, такі параметри:

- кількість учнів загальноосвітніх навчальних закладів у міській та сільській місцевості, гірських населених пунктах;
- наповнюваність класів;
- коригуючі коефіцієнти приведення, що застосовуються до кількості учнів різних типів загальноосвітніх навчальних закладів та залежно від місцевості, в якій розташований заклад.

При цьому у складі зазначеної субвенції передбачається резерв коштів, обсяг якого не може перевищувати 1 відсотка загального обсягу субвенції, для здійснення видатків, що не могли бути враховані при застосуванні формули.

Залишки коштів за освітньою субвенцією на кінець бюджетного періоду зберігаються на рахунках відповідних місцевих бюджетів і використовуються у наступному бюджетному періоді з урахуванням цільового призначення субвенції та на оновлення матеріально-технічної бази навчальних закладів, перелік яких зазначено у частині першій статті 103–2 Кодексу [4].

3 Звідси і до завершення розділу матеріали підготовлені у співпраці зі Службою освітнього омбудсмена України

Фактична кількість ставок педагогічних працівників чи фактичний фонд оплати праці педагогічних працівників не враховуються при розподілі освітньої субвенції між місцевими бюджетами.

Щорічно Кабінет Міністрів України затверджує постанову щодо надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, а Міністерство освіти і науки України надає роз'яснення щодо розрахунку обсягу освітньої субвенції.

Також щороку виділяються субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами.

Фактично на потреби закладів освіти щороку держава виділяє різні субвенції. Так, наприклад, у 2023 році було виділено субвенцію на облаштування укриттів із дотриманням вимог пожежної та техногенної безпеки у закладах освіти, та субвенцію на придбання шкільних автобусів [18].

Кошти освітньої субвенції отримують заклади загальної середньої освіти, зокрема приватні, та інші заклади, які здійснюють навчання згідно з Державним стандартом базової і повної загальної середньої освіти, інклюзивно-ресурсні центри (пункт 2, 3 Порядку).

За рахунок субвенції не здійснюється фінансування закладів загальної середньої освіти (крім закладів початкової школи та приватних закладів загальної середньої освіти), кількість учнів у яких становить менше 25 осіб (пункт 6 Порядку).

Головним розпорядником субвенції є Міністерство освіти і науки України.

Розпорядники субвенції за місцевими бюджетами визначаються рішеннями про такі бюджети відповідно до законодавства (пункт 2 Порядку).

Розподіл і перерозподіл загальних обсягів субвенції між місцевими бюджетами здійснюється Кабінетом Міністрів України (пункт 5 Порядку) [17].



Оплата праці педагогічним працівникам при оголошенні простою

Для отримання коштів освітньої субвенції на оплату праці педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти територіальної громади, яким (в яких) оголошено простій, розпорядники субвенції за бюджетами територіальних громад до 10 числа кожного місяця подають до відповідного розпорядника субвенції відомості про фактичну кількість таких педагогічних працівників.

На підставі даних про фактичну кількість таких педагогічних працівників розпорядник субвенції **щомісяця розподіляє між місцевими бюджетами у встановленому порядку** обсяги освітньої субвенції для фінансування простою.

Відповідальність за достовірність інформації, що міститься у відомостях про фактичну кількість педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, яким (в яких) оголошено простій, покладається на розпорядника субвенції за бюджетами територіальних громад (пункт 3–4 Порядку).

Облдержадміністрації здійснюють розподіл обсягу субвенції, що спрямовується на оплату праці педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти територіальної громади, яким (в яких) оголошено простій, між бюджетами територіальних

громад на підставі даних про фактичну кількість таких педагогічних працівників (пункт 12 Порядку) [17].

Для місцевих бюджетів, в яких закладам загальної середньої освіти оголошено простій у зв'язку із окупацією чи веденням активних бойових дій, кошти для оплати простою передбачені в обласному бюджеті.

Освітня субвенція в частині оплати простою, що передбачається в обласних бюджетах, дорівнює добутку $\frac{2}{3}$ посадового окладу вчителя вищої категорії з підвищенням та кількості педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, яким (в яких) оголошено простій в області. Цей добуток збільшується на 22 % з урахуванням єдиного соціального внеску на фонд заробітної плати (пункт 6 Формули розподілу освітньої субвенції) [18].

Але законодавство не забороняє керівнику закладу освіти виплачувати працівникові повну середню заробітну плату. Частиною першою статті 113 Кодексу законів про працю України встановлено, що час простою не з вини працівника оплачується з розрахунку не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу). Водночас встановлюється нижня границя оплати простою, але це не передбачає заборону здійснювати оплату простою вище, ніж $\frac{2}{3}$ тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу) [12].

Крім того, відповідно до пункту 8.3.3 Галузевої угоди між Міністерством освіти і науки України, Профспілками працівників освіти і науки України та Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців у галузі вищої освіти на 2021–2025 роки, сторони рекомендують забезпечити оплату простою працівникам, включаючи непедагогічних та тих, які працюють за сумісництвом, не з їх вини, в розмірі середньої заробітної плати [6].

Також Міністерство освіти і науки України зазначає, що, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 221 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану», керівникам державних органів, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, надано право до припинення чи скасування воєнного стану в Україні в межах фонду заробітної плати, передбаченого у кошторисі, самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників, але не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові тарифного розряду (посадового окладу) [16].



Проблематика у фінансуванні закладів загальної середньої освіти

Освітній омбудсмен у своєму дописі «Як фінансуються школи та як покращити систему їх фінансування» зазначає про основні проблеми закладів загальної середньої освіти [32]. Цими проблемами є:

- загальні проблеми фінансування галузі;
- проблеми утримання та розвитку закладу освіти, його матеріально-технічного забезпечення на рівні, достатньому для виконання вимог державних стандартів,

- ліцензійних умов, вимог трудового законодавства, охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки тощо;
- проблеми заробітної плати працівників;
- неузгодженість відкритих даних у сфері освіти щодо фінансування закладів освіти (відсутні узгоджені й верифіковані реєстри здобувачів освіти та педагогічних працівників);
- відсутні нормативи забезпечення закладів освіти та дані витрат на одного учня з урахуванням коштів державного, обласного та місцевих бюджетів, коштів батьків.

Це призводить до нерівномірності та суб'єктивності розподілу фінансових коштів державного та місцевих бюджетів на рівні області, міста, району чи ОТГ.

Також немає чіткого алгоритму отримання школами коштів на підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Тому педагогічний працівник може реалізувати своє право вільно обирати форми, види, напрями, суб'єкта підвищення кваліфікації лише тоді, коли підвищує кваліфікацію в суб'єкта, що надає безоплатні послуги, або коли здійснює це за власний рахунок.

Тож фінансова автономія закладу освіти – це ключовий крок до підвищення ефективності управління школою, підвищення її самостійності та гнучкості в ухваленні рішень. Вона дозволяє раціонально використовувати бюджетні кошти, залучати додаткові ресурси, стимулювати професійний розвиток педагогів, оновлювати матеріально-технічну базу та організовувати освітній процес відповідно до реальних потреб школи. Успішне впровадження фінансової автономії вимагає ретельної підготовки, високого рівня компетентності адміністрації, підтримки з боку батьківської та педагогічної спільнот, а також чіткого дотримання законодавчих норм.

Разом із тим, автономія передбачає відповідальність: за витрати, звітність, юридичну діяльність і ведення тендерних процедур. Недостатність фахівців, законодавчі обмеження, складність процедури фінансування та нормативна неузгодженість можуть бути суттєвими бар'єрами. Проте, за умови стратегічного підходу та належної підтримки, фінансова автономія здатна не лише покращити якість освіти, а й сприяти сталому розвитку освітнього закладу.

РОЗДІЛ 3.

Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти⁴

4

При укладанні розділу 3 використано частину матеріалів, викладених у посібнику: 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.

Стратегія є одним з ключових документів у закладі загальної середньої освіти. Саме тому вона стоїть у центрі колеса автономії, адже 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 – це шлях від того, де організація перебуває зараз, до цілі, яку вона ставить перед собою в майбутньому.

Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти – це довгостроковий комплексний план дій, спрямований на системне вдосконалення освітнього процесу, управлінської діяльності, матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та партнерських відносин з урахуванням викликів і потреб суспільства. Вона визначає місію, бачення, цілі, завдання та пріоритети школи на певний період (зазвичай 3–5 років) та включає шляхи їх досягнення, індикатори успіху, ресурси та відповідальних осіб. Це інструмент усвідомленого управління, який допомагає школі розвиватися, адаптуватися до змін, залучати ресурси та формувати унікальний освітній простір.

Кожен освітній заклад має свої потреби, плани, доступні ресурси та портфель компетенцій команди. Тому немає єдиної правильної стратегії, яка підійде будь-якій школі, 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:

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

Процес створення стратегії можна розділити на 3 етапи (Рис. 9):

- 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 варто почати з тих, які пропонує «Абетка директора»:

- освітнє середовище;
- система оцінювання освітньої діяльності учнів;
- система педагогічної діяльності (тут необхідно 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, де потрібно приділити особливу увагу системі прийняття рішень, мотивації команди і загалом ефективності системи роботи з працівниками [3]).

Також до цього переліку доречно додати наступні складові для аналізу:

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

- 2 **Точка В.** Вона описує те, до чого прагне освітній заклад, якою є велика мрія про нього, яким керівник та шкільна команда бачать його через 1, 2, 3, 5 років.

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

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.

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 така: «До 1 вересня 2028 року 30 % освітнього процесу в школі відбувається у форматі проєктної діяльності та шкільного підприємництва».

Щоб деталізувати точку В, варто 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 шкільній команді для реалізації візії спланованим шляхом);
- 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. На цьому етапі не можна нехтувати сфокусованістю на конкретних результатах.

3 Шлях від точки А до точки В

Шляхів від точки А до точки В може бути безліч, у кожного закладу – свій маршрут, який залежить від компетенцій команди та зовнішніх обставин. По ходу він може точково змінюватись (наприклад, формати проектів та методи їх реалізації), але важливо тримати у фокусі уваги точку В.



Рис. 9. Схема процесу створення стратегії закладу освіти

Отож, 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 (освітній процес, результати навчання, взаємодія з учнями та батьками, освітнє середовище, проекти, які вдосконалюють навички учнів), імідж закладу, партнерства, фінанси. А прихована під водою частина корабля – це внутрішні зміни, тобто те, що уможливорює зовнішні зміни (система управління школою, організаційна структура, система навчання та мотивації вчителів).
2. Сформувані на підставі визначених змін стратегічні цілі школи на дату візії та деталізувати кожну ціль за параметрами, наведеними в таблиці нижче (у другому рядку таблиці – приклад заповнення). Добре, щоб таких цілей було не більше 3–4, кожну з яких потрібно деталізувати на більш чіткі завдання, а завдання – конкретизувати у проекти, напрацювання документів тощо.

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
Учні вивчають предмети через вирішення реальних викликів суспільства.	15 % уроків у школі відбуваються у наступних форматах: СОУП, проектне навчання або шкільне соціальне підприємництво.	1. Навчання вчителів навичкам для використання нових форматів. 2. Реалізація пілотних проєктів за кожним з форматів. 3. Розробка системи наставництва у школі за новими форматами. 4. Поширення практики нових форматів.	► Пілотний проєкт з соціального підприємництва на уроці біології. ► Реалізація формату СОУП на уроці географії. ► Проектне навчання на уроці фізики.	1. Навчальний план для вчителів. 2. Документ з системи наставництва у школі. 3. Презентації / напрацювання / рекомендації для проведення уроків у форматі СОУП, соціального підприємництва та проектного навчання.	

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 наступну таблицю-шаблон.

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

* Кількість місяців визначає дата, вказана у візії.

Що чіткіше будуть позначені кроки на лінії часу, то зрозумілішим та ефективнішим буде проходження шляху. Саме цей план визначатиме проєкти, у які буде залучений освітній заклад протягом періоду реалізації візії.

Розписаний операційний план допоможе ефективно організовувати свою роботу, щоб був час і на рефлексії, і на відпочинок, і на переосмислення.

Варто 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 (при цьому потрібно врахувати, 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, доведеться повернутися до операційного та підкоригувати його через розуміння реалістичності надходжень або перепланувати реалізацію якогось проєкту.

ФАСИЛІТАЦІЯ

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

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

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

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

Важливо пам'ятати, що:

1. **Фасилітатор нічому 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, бо у такому разі він буде заздалегідь приймати будь-які відповіді і не намагатиметься трактувати абстрактні репліки, оскільки вони, на його погляд, все одно нічого не змінюють. Або ж 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».

Для того, щоб **підготуватися до фасилітації групи** потрібно:



1. **Визначити 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. **Визначити 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?». Потім 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. Провести 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 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 може знадобитися кілька додаткових питань.



- 4. Уважно підготувати вступне слово.** Важливо привітатися, висловити подяку за те, що всім вдалося зібратися, озвучити причини та контекст, у якому виник запит на цю зустріч. Також варто передбачити спроби уникнути розмови і запланувати фразу на кшталт: «Я знаю, що ранок понеділка не найбільш вдалий час, але нам дійсно потрібно розібратися в цьому питанні. Погоджуетесь?». Ретельно продумане кожне слово вступу значно допомагає фасилітатору зацікавити групу і залучити її до обговорення.



- 5. Підготувати висновок.** Для цього потрібно записати слова, якими фасилітатор планує завершувати розмову. Це дозволить наприкінці не витрачати сили на пошук коректного способу завершити розмову. Висновок – це також спосіб нагадати про невирішені проблеми: «Я думаю, всі помітили, що ця зустріч вповні не розв'язала підняті питання. Це важливі моменти, і я вніс їх до порядку денного нашої наради, запланованої на наступний тиждень».

Для ефективної фасилітації процесу дискусії існують наступні **інструменти**:

- перефразування – повторення своїми словами почутого;
- розпитування – уточнення, пояснення суті, допомога учаснику з висловленням ідеї;
- збір ідей – фіксування всіх без винятку ідей, які були висловлені;
- стекінг – процес, який допомагає висловитися по черзі (якщо декілька людей хочуть висловитися одночасно, фасилітатор запитує: «Хто має що сказати з цього приводу?» і встановлює черговість до 5–6 осіб, дає учасникам 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 напрям 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 учасників включитися в 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'єднуючого для всіх, коли дискусія поляризується;
- ➔ підбиття підсумків – резюмування та узагальнення, перефразування своїми словами всього, що озвучували під час обговорення;
- ➔ структурування – процес впорядкування і систематизації ідей, думок, проблем або рішень, які виникають під час групової роботи з метою досягнення чіткості, логічності та ефективності подальших дій («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 – спрямування на чітке й узгоджене висловлення думок, ідей, проблем або рішень задля досягнення спільного розуміння серед учасників групової роботи («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?»).

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ СПІЛЬНОГО РІШЕННЯ У ГРУПІ

Ромб прийняття рішень візуалізує весь процес, від підняття певного питання до конкретного розв'язання (Рис. 10) [33].

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 шкільне свято. А ось як цікавіше провести святкування – це гарна тема на довге обговорення. Якщо ж типова дискусія не дала рішення, рухаємося далі за ромбом.

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.

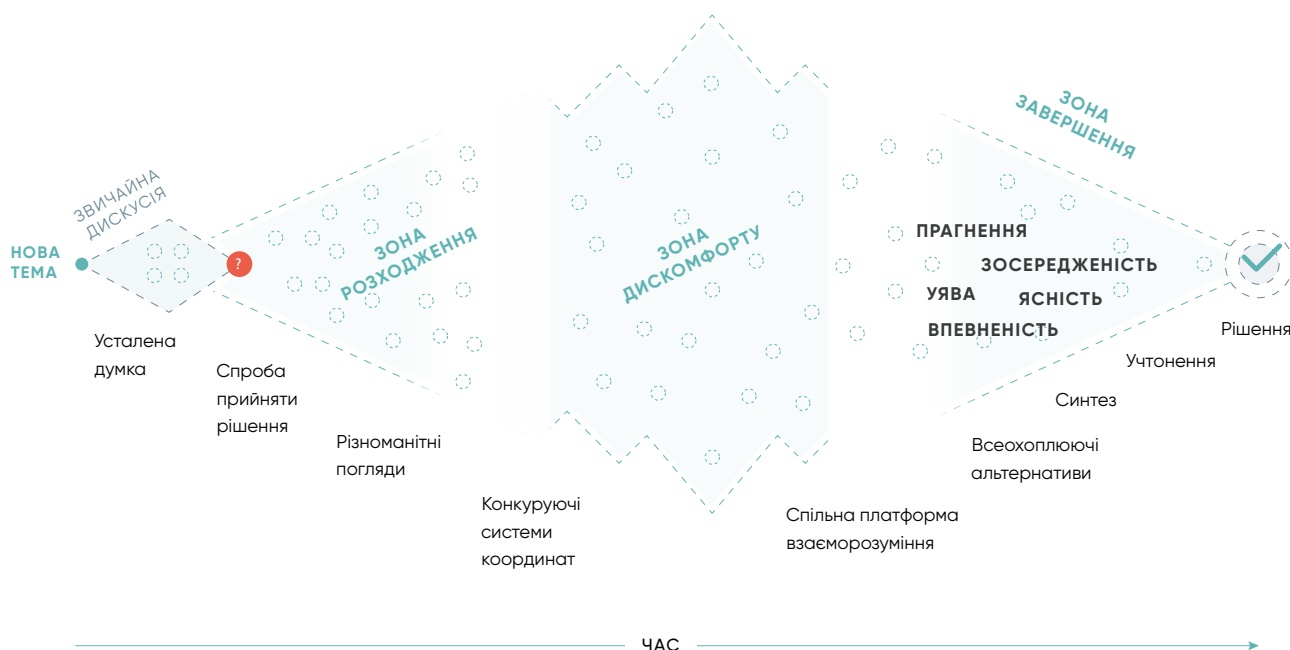


Рис. 10. Ромб прийняття рішень

Як бачимо, 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.

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 (Рис. 11) [23].



Рис. 11. Сітка Томаса–Кілмана

- 1. Сіть конкуренції.** Людина діє лише у власних інтересах і нехтує інтересами групи. Вона розглядає лише свій варіант рішення і сценарій «виграв/програв». У лексичі часто використовує наказові слова, багато узагальнень, а інші члени команди відчують, що на них тиснуть або їм погрожують.
- 2. Сіть ухилення.** Якщо людина була мовчазною і їй навіть не було чуто під час дискусії, причиною може бути її сприйняття теми як неважливої чи небажання вступати в суперечку (іноді через людину зі стилем конкуренції). Людина, схильна до стилю ухилення, перш за все піклується про себе.
- 3. Сіть співробітництва.** Це найбільш ефективний стиль для вирішення конфліктів. Людина орієнтується на сценарій «виграв/виграв». Вона зазвичай є активним учасником дискусії і намагається врахувати всі точки зору, орієнтується на команду.
- 4. Сіть пристосування.** Цей стиль, як і попередній, орієнтований на інтереси команди, але людина, яка його обрала, є мовчазною. Причиною може бути те, що конфлікт не вартує зіпсованих стосунків.
- 5. Сіть компромісу.** Часто саме цей стиль обирають для вирішення конфлікту, але він допомагає тимчасово – у тривалій перспективі конфлікт може поновитися. Людина, яка обрала цей стиль, готова поступитися певними інтересами, якщо поступиться інша, і на компромісних умовах прийняти рішення. Але зрозуміло, що потреба жодної зі сторін не задовольняється таким рішенням повністю.

Є різні **моделі прийняття рішень** і використання кожної є доречним у різних ситуаціях. Щоб команда не відчувала розчарування після прийняття рішень та подальшої їх реалізації, лідеру треба визначитися та проговорити з командою, яку модель прийняття рішень він обрав у кожний конкретний момент (Рис. 12).

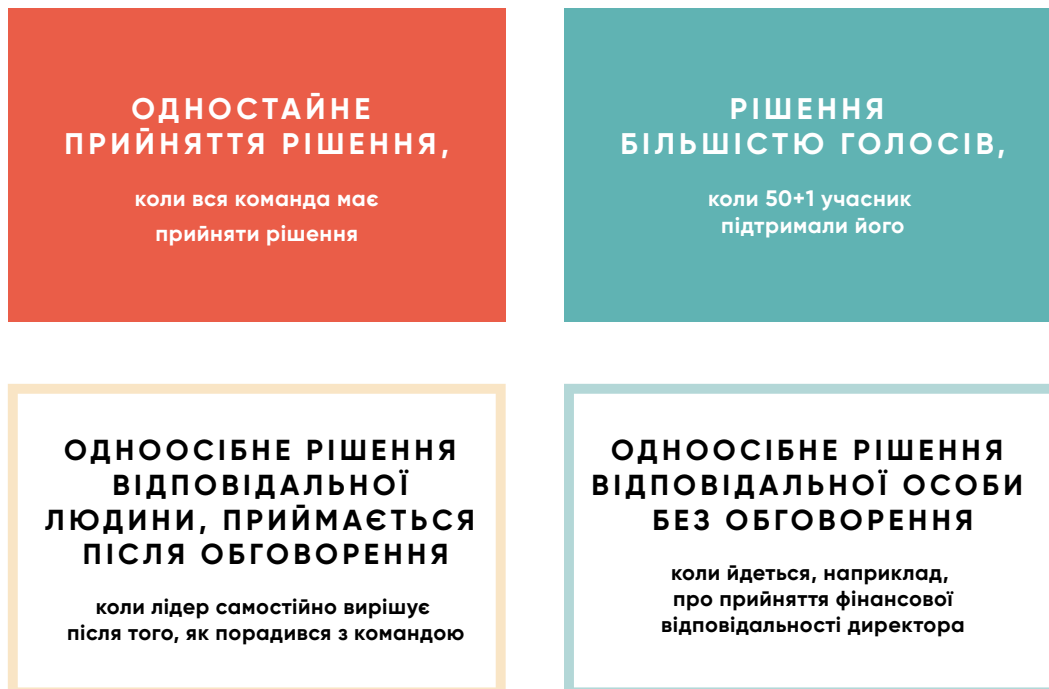


Рис. 12. Моделі прийняття рішень

ФОРМАТИ ФАСИЛІТАЦІЇ

Формат «Світове кафе»

Це найбільш відомий формат проведення фасилітації. Він буде доречним для напрацювання ідей (Рис. 13).

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

Рис. 13. Схема проведення світового кафе

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

Модель SLC

Модель SLC найбільше підходить для аналізу/рефлексії певного процесу (проєкту, уроку, стратегії) і передбачає аналіз успіхів (Successes), отриманих уроків (Learn) та необхідних змін (Change). Цю модель школа може використати на батьківських зборах, під час формування річного звіту тощо.

Модель 3F Мартіна Фарела

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

Висновки

Автономія закладу загальної середньої освіти — це не лише стратегічна мета, закріплена в законодавстві, але й нагальна потреба сьогодення. В умовах трансформації української освіти, зумовленої як реформою «Нова українська школа», так і викликами воєнного часу, саме автономність дозволяє школі зберігати стійкість, відповідати на потреби громади та розвиватися у своєму унікальному напрямі.

Цей посібник висвітлює системне бачення розвитку інституційної автономії закладів загальної середньої освіти в Україні як ключового чинника ефективного управління, якісної освіти та сталого розвитку освітньої екосистеми в громадах. На основі аналітичного дослідження та практичного досвіду експертів подано багатовимірну модель автономізації закладів загальної середньої освіти, що охоплює академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію. Запропоновано чітку рівневу шкалу розвитку шкільної автономії — від початкового до трансформаційного рівня, — яка дає змогу читачам оцінити поточний стан розвитку свого закладу, окреслити цілі та спланувати поступальний рух.

Практична спрямованість посібника виявляється у представленні інструментів стратегічного планування, прикладів політик, кейсів упровадження нових форматів освітньої діяльності, індикаторів якості та самодіагностики. У посібнику також акцентується на формуванні управлінської культури, побудованої на принципах партнерства, прозорості, довіри й академічної доброчесності.

Попри те, що більшість керівників ЗЗСО визнають свій рівень автономії як формальний або обмежений, досвід шкіл, які вже змогли реалізувати власну стратегію, підтверджує: автономія — реальна. Успішні приклади показують, що школа як інституція може бути не лише підпорядкованою структурою, а й активним агентом змін, здатним впливати на якість освіти, згуртовувати громаду та забезпечувати сталий розвиток.

Ми переконані: школа має право і можливість бути організацією, яка навчається, постійно вдосконалює свої підходи, методи, структури управління. У центрі цього процесу — лідерство керівника, команда змін, стратегічне мислення та орієнтація на потреби дітей.

Використання інструментів та порад, викладених у посібнику, — це запрошення до свідомого управління. Це можливість не лише адаптуватися до змін, а формувати унікальну траєкторію розвитку школи, що працює на майбутнє своєї громади.

Список використаної літератури

1. Автономія школи. Онлайн курс ГО «Про.Світ» на платформі EdEra для директорів закладів загальної середньої освіти. URL: <https://study.ed-era.com/uk/courses/course/454> (дата звернення: 26.05.2025).
2. Автономна бухгалтерія – як її запровадити та чому директори шкіл її прагнуть. URL: <https://bit.ly/4l1FwE5> (дата звернення: 26.05.2025).
3. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Внутрішня система забезпечення якості освіти: Абетка для директора. Київ: Державна служба якості освіти, 2019. 240 с.
4. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 26.05.2025).
5. Величко Н., Кишинська А., Семенова А. Як створити освітню програму, розроблену не на основі типових освітніх програм. Заступник директора школи. 2022. № 11. С. 7–14. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-stvoriti-osvitnyu-programu-rozrobl/> (дата звернення: 26.05.2025).
6. Галузева угода між Міністерством освіти і науки України, Профспілками працівників освіти і науки України та Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців у галузі вищої освіти на 2021–2025 роки. URL: <https://bit.ly/3Scw6ad> (дата звернення: 26.05.2025).
7. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2014. Т. 7, вип. 36. С. 147–148.
8. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.
9. Дослідження стану впровадження автономії закладів загальної середньої освіти в Україні: аналіт. звіт / А. Аносова, Т. Луговська, О. Петушкова. Київ: Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2025. 52 с. URL: <https://bit.ly/4eom8iB> (дата звернення: 14.06.2025).
10. Дотримання прав в освіті – 2020. Перша щорічна доповідь освітнього омбудсмена. Київ: Служба освітнього омбудсмена, 2021. 68 с. URL: <https://bit.ly/48VDzTM> (дата звернення: 28.05.2025).

11. Коваленко О. Шкільний громадський бюджет. Інструментарій для впровадження: посібник. Рада Європи, 2020. URL: <https://bit.ly/3HqGhrR> (дата звернення: 26.05.2025).
12. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n680> (дата звернення: 26.05.2025).
13. Конструктор навчальних програм. URL: <https://toolkit.nushub.org.ua/> (дата звернення: 26.05.2025).
14. Конструктор навчальних програм: роз'яснення ДУ «Український інститут розвитку освіти». URL: <https://bit.ly/43zejTj> (дата звернення: 26.05.2025).
15. Особливості функціонування закладів освіти. Фінансова автономія шкіл: презентація DECIDE (швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти»). URL: <https://decide.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/finasova-avtonomiya-shkil.pdf> (дата звернення: 26.05.2025).
16. Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 221 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану». URL: <https://bit.ly/3Hwld3a> (дата звернення: 26.05.2025).
17. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 № 6 «Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам». URL: <https://bit.ly/43AMqdB> (дата звернення: 26.05.2025).
18. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1088 «Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами». URL: <https://bit.ly/3SJ3nw7> (дата звернення: 26.05.2025).
19. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2023 р. № 418 «Про деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту на безперешкодний доступ до якісної освіти – шкільні автобуси». URL: <https://bit.ly/3Hwld3a> (дата звернення: 26.05.2025).
20. Розробляємо освітню програму: методичні рекомендації для авторів та замовників експертизи освітніх програм / Держ. служба якості освіти України. Київ: Педагогічна думка, 2023. 40 с. URL: <https://sqe.gov.ua/...> (дата звернення: 26.05.2025).
21. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
22. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. С. 12–13.
23. Сінгаєвський І. О. Управління конфліктами: [конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навч.] / І. О. Сінгаєвський, Т. А. Репіч. К.: НУХТ, 2012. С. 46–54.
24. Терент'єва О. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: порадник / за заг. ред. Н. Протасової, В. Полторак, Л. Жабенко, А. Пуцовой. Київ: DECIDE, 2021. URL: decentralization.gov.ua (дата звернення: 26.05.2025).
25. Уварова А. Організаційна структура школи: як ефективно управляти. URL: prosvitcenter.org (дата звернення: 21.04.2025).
26. Уварова А. Як організувати Конференцію партнерів? URL: prosvitcenter.org (дата звернення: 26.08.2022).

27. Фінансова спроможність бюджетів об'єднаних громад: посібник. 2018. URL: decentralization.gov.ua (дата звернення: 26.05.2025).
28. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ: Наш формат, 2018. 168 с.
29. Фопель К. Створення команди: Психологічні ігри та вправи. Харків: Гуманітарний центр, 2004. 224 с.
30. Як провести внутрішнє оцінювання нетипових програм: рекомендації Державної служби якості освіти. URL: sqe.gov.ua (дата звернення: 26.05.2025).
31. Як фінансова автономія впливає на якість освіти: матеріали сайту Освітнього омбудсмена України. URL: eo.gov.ua (дата звернення: 28.05.2025).
32. Як фінансуються школи та як покращити систему: матеріали сайту Освітнього омбудсмена України. URL: eo.gov.ua (дата звернення: 28.05.2025).
33. Kaner S., Lind L., Toldi C., Fisk S., Berger D. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014. 434 p.
34. Wagner R., Harter J. K. 12: The Elements of Great Managing. Gallup Press, 2006. 237 p.



Центр інноваційної освіти «Про.Світ» – це громадська організація, яка з 2014 року працює з метою посилення спроможності освітян та освітніх інституцій еволюційно зростати та втілювати зміни заради сталого розвитку людського потенціалу.

 про.себе

 про.спільноту

 про.Україну



Практичний посібник розроблений у рамках проекту «Децентралізація в освіті: розвиток освітньої екосистеми», що реалізується ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» в партнерстві зі Службою освітнього омбудсмена та за фінансової підтримки організації Nova Ukraine.



 prosvitcenter.org

 fb.com/CenterPro.Svit

Київ  Україна, 2025