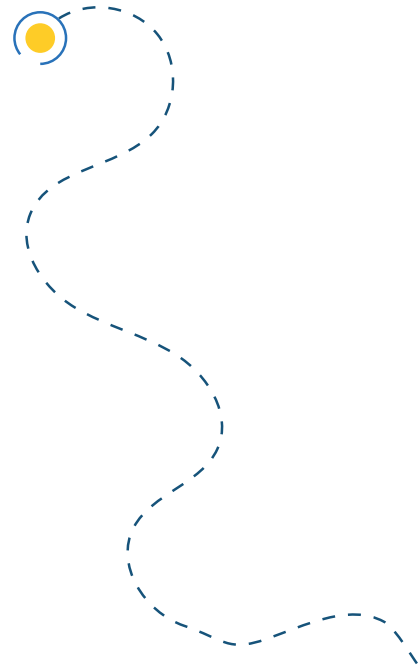




НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ
КОРУПЦІЇ

ОФІС
ДОБРОЧЕСНОСТІ



Освітній Навігатор



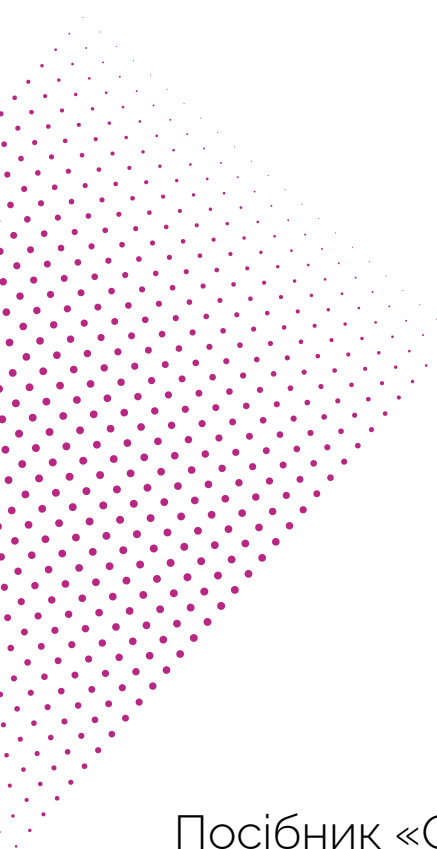
методичні рекомендації
для забезпечення
прозорості та доброчесності
у діяльності закладів
загальної середньої освіти



EUACI
EUROPEAN UNION
ANTI-CORRUPTION
INITIATIVE

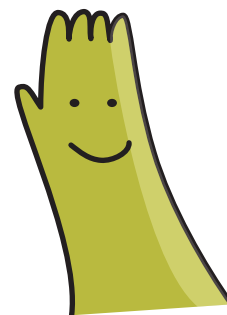


Фінансується
Європейським Союзом



Посібник «Освітній навігатор»
реалізовано Офісом
добročесності НАЗК спільно
з ГО «Смарт Освіта»
за підтримки Антикору́пційної
ініціативи ЄС.

ТУТ ПРОЦВІТАЄ
ДОБРОЧЕСНІСТЬ



Думки та погляди, висловлені експертами або організаціями в цьому посібнику, не обов'язково збігаються з позицією EUACI, Європейського Союзу чи Міністерства закордонних справ Данії.

Освітній навігатор

методичні рекомендації для забезпечення
прозорості та доброчесності у діяльності
закладів загальної середньої освіти

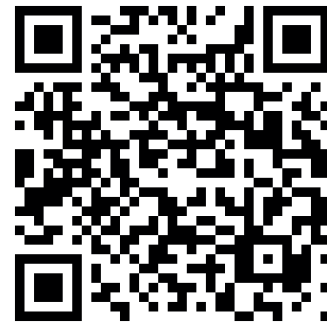
Офіс доброчесності НАЗК створено у 2020-му році, після перезавантаження Національного агентства з питань запобігання корупції.

Місія Офісу — розвивати культуру доброчесності в українському суспільстві.

Команда Офісу доброчесності займається навчальними і просвітницьким проектами, та активно працює над тим, аби зробити доброчесність новою нормою.

Докладніше про діяльність Офісу доброчесності:

<https://www.facebook.com/prosvita.nazk>



"Смарт Освіта" – це динамічна громадська організація, заснована в липні 2016 року для покращення освіти в Україні. Її місія полягає у формуванні нових суспільних норм та цінностей, зокрема в галузі освіти, для якісної трансформації України у суспільство з європейськими цінностями. Напрями роботи ГО "Смарт Освіта" : комунікація та адвокація освітньої реформи НУШ; навчання й підтримка учнівства та батьківства; психологічна стійкість учасників освітнього процесу; навчання та підтримка вчителівства.

За 8 років роботи ця ГО втілила в життя десятки великих освітніх проєктів.

Докладніше про ГО "Смарт освіта":

<https://smart-osvita.org>



Антикорупційна ініціатива ЄС (EUACI) — провідна антикорупційна програма в Україні, що фінансується ЄС, співфінансується і впроваджується Міністерством закордонних справ Данії. EUACI відіграє ключову роль у забезпеченні сталого інституційного розвитку антикорупційних інституцій. Програма також надає допомогу організаціям громадянського суспільства та журналістам-розслідувачам, що посилює їхній потенціал і підвищує їх роль у протидії корупції.

Окрім цього, EUACI співпрацює з міськими головами, адміністраціями міст, а також громадянським суспільством шести Міст Доброчесності (Миколаїв, Житомир, Чернівці, Червоноград, Маріуполь та Нікополь) для посилення їх прозорості й підзвітності.

Докладніше про Антикорупційну ініціативу ЄС (EUACI): <https://euaci.eu/ua/>



Над посібником працювали:

Авторський колектив:

Костянтин ЛИНЬОВ – кандидат наук з державного управління, доцент; завідувач кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Розкриє найважливіші аспекти освітнього менеджменту.

Роман БОНДАРЕНКО – юрист, член правління ГО “Батьки СОС”. Розкаже про всі “підводні камені” функціонування шкільного сайту та інших ресурсів, а також про законні та прозорі додаткові джерела фінансування закладу освіти.

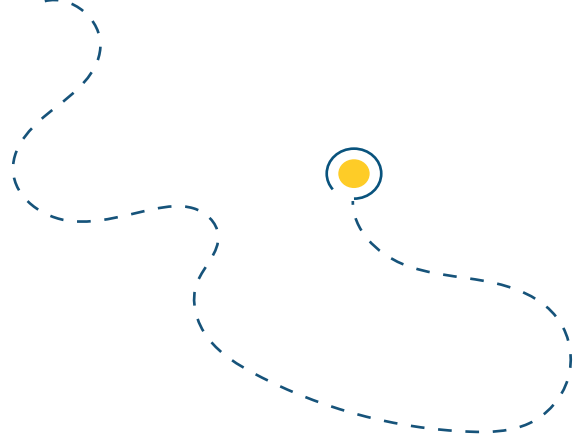
Олександр ПОШЕЛЮЖНИЙ – директор середньої загальноосвітньої школи № 45 Подільського району м. Києва, Допоможе розібратися з нормативно-правовою документацією щодо підвищення кваліфікації педагогів/-инь та дасть поради щодо прозорого документообігу та вільного доступу до інформації.

Альона ХИЛЬКО – экс-директорка школи, проєктна менеджерка Офісу доброчесності НАЗК. Покроково проведе ваш заклад освіти до отримання фінансової самостійності та дасть поради щодо діяльності школи при централізованій бухгалтерії.

Олена ЗАПЛОТИНСЬКА – кандидатка історичних наук, керівниця ініціативи “Збереження доступу до шкільної освіти” проєкту SURGe. Дасть настанови щодо організації електронного документообігу та дистанційного навчання, розкаже про атестацію та сертифікацію як аспекти мотивації педагогічної спільноти.

Олена ЛІННІК – докторка педагогічних наук, професорка, експертка проєкту SURGe. Поділиться практичними порадами щодо підвищення професійного рівня та педагогічної майстерності працівників/-иць та щодо включення їх в освітній процес.

Катерина ГОЛЬЦБЕРГ – дитяча і сімейна психологиня, аналітична психологиня, президентка Асоціації психологів. Висвітлить корисні пропозиції щодо відкритої взаємодії учасників освітнього процесу.



Людмила СЛИВА – координація створення посібника,
Ірина ЧАГОВЕЦЬ – художнє керівництво,
Альона ХИЛЬКО – координація роботи експертів,
Ганна ХАЛІМОН та Ольга КАРАМАН – літературне редагування та коректура.

Офіс доброчесності НАЗК висловлює щиру подяку:

- за апробацію матеріалів посібника і цінні пропозиції та практичні поради педагогічним колективам пілотних закладів освіти:

Комунального закладу "Ліцей "Вікторія-П" Кропивницької міської ради;
Комунального закладу "Великобірківський ліцей імені Степана Балея";
Шкарівського опорного ліцею-гімназії Білоцерківської міської ради
Київської області;
Запорізького колегіуму "Елінт" Запорізької міської ради Запорізької області;
Рівненського ліцею №12 Рівненської міської ради;

- за експертну підтримку та важливі коментарі:

Ярослав Мозговій – менеджерці освітніх проєктів, експертці Аналітичного центру БФ "Солом'янські котики".



Частини цієї публікації можуть бути використані та відтворені виключно з некомерційною та навчальною метою. При використанні матеріалів посилання на посібник обов'язкове.

Передмова

Доброчесність в управлінській діяльності керівника/-ці закладу загальної середньої освіти — це звичайне поняття, норма чи фундаментальний принцип, що допомагає формувати сприятливі умови для всіх учасників освітнього процесу?

Давайте спробуємо з'ясувати, що означає це поняття і яким чином доброчесність впливає на якість освіти.

Організація економічного співробітництва та розвитку визначає, що **доброчесність — це "чинити правильно, навіть коли ніхто не бачить"**. І команда Офісу доброчесності НАЗК повністю підтримує це гасло.

Визначення досить просте і всеохоплююче. Воно одразу дає змогу нам вийти за межі лише академічної доброчесності, яка є визначальною для освітнього середовища. Проте виникає питання, а як це — чинити "правильно"?

Для відповіді на це запитання спершу пропонуємо розглянути цінність доброчесності як комплексне поняття, що охоплює такі чесноти:

- повага до правил;
- відповідальність;
- справедливість;
- чесність;
- гідність та повага;
- довіра;
- небайдужість;
- антикорупція;
- академічна доброчесність.

Зростаючи у середовищі, що транслює ці чесноти, працюючи в такій атмосфері, ми здатні сформувати якісно нове суспільство, для якого цінність доброчесності є невід'ємною складовою життєвих орієнтирів та морального компасу. Це, своєю чергою, сприятиме зниженню рівня корупції (у всіх її проявах) в державі та підвищенню довіри у суспільстві. Дослідження Світового банку демонструють: суспільство з високим рівнем довіри має вищий рівень добробуту.

Школа — це модель суспільства. І від того, які правила суспільної взаємодії будуть унормовані в її стінах, залежить, яким буде її випускник/-ця, які цінності він/вона будуть сповідувати в дорослому житті, чим керуватимуться при прийнятті складних життєвих рішень.

Цей посібник — спроба допомогти освітнім управлінцям побудувати процеси в закладі освіти, спираючись на цінність доброчесності. Він також допоможе зрозуміти, як удосконалити педагогічну діяльність у закладі освіти, освітнє середовище та управлінські процеси з метою підвищення якості освіти у закладі та розбудови внутрішньої системи її забезпечення.

У ньому розглянуто питання, відповіді на які подекуди викликають труднощі в процесі організації освітньої діяльності. Посібник є методичним доповненням до "Абетки для директора", яка допомагає закладу освіти у розбудові внутрішньої системи якості освіти та забезпеченні освітньої діяльності. Він додає практичні інструменти та теоретичні основи того, як здійснити цей процес, ґрунтуючись на засадах доброчесності в її широкому розумінні.

Чинити доброчесно — рішення свідомих і вільних. Ми впевнені, що діти, які ростуть і навчаються в атмосфері доброчесності, переймають найкращі моделі від дорослих, зрештою обирають доброчесні стратегії поведінки у житті. А це саме те, чого ми як суспільство прагнемо. Це саме те, що потрібно Україні для стрімкого розвитку та успіху!

Матеріали доповнено успішними кейсами, додатками, переліком необхідних інструментів, списком джерел і нормативно-правовими документами.

Щиро ваша,
команда Офісу доброчесності НАЗК



Зміст

РОЗДІЛ 1.

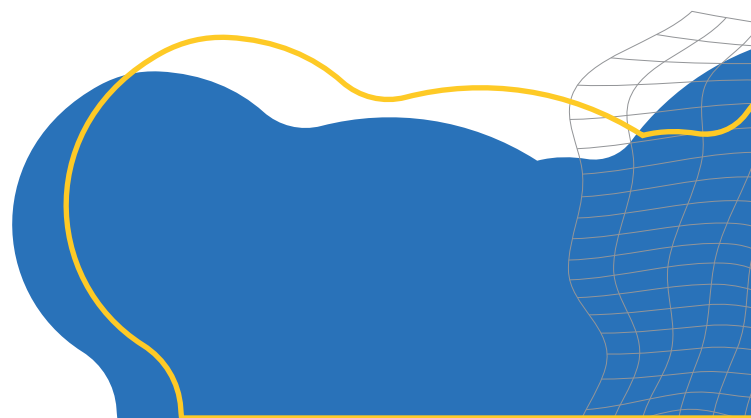
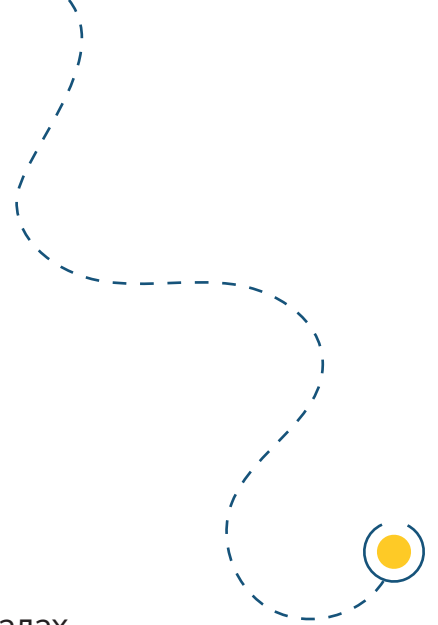
Управлінська діяльність на засадах доброчесності

- 1.1. Яким має бути лідер у сфері освіти?
- 1.2. З чого почати побудову культури закладу освіти на засадах лідерства?
- 1.3. Що необхідно зробити для того, аби започаткувати у своєму закладі освіти культуру лідерства?
- 1.4. Що таке візія, місія та цінності і як їх сформулювати для закладу освіти?
- 1.5. Як створити дієву стратегію закладу освіти?
- 1.6. Як спланувати реалізацію складеної стратегії?

РОЗДІЛ 2.

Педагогічна діяльність на засадах доброчесності

- 2.1. Як забезпечити проактивне професійне зростання педагогів?
- 2.2. Які перешкоди можуть бути на шляху розвитку професійної майстерності педагога?
- 2.3. Які є ризики прояву недоброчесності на шляху розвитку педагогічної майстерності вчителя і як керівник закладу може запобігти їх проявам?
- 2.4. Що таке атестація і сертифікація педагогів та чи потрібно це вашому колективу?
- 2.5. Як забезпечити якісне оцінювання педагогічної діяльності вчителів/-льок закладу освіти?
- 2.6. Які наслідки для освітнього процесу може мати відсутність мотивації у вчителя/-льки та як сприяти підвищенню мотивації в колективі?
- 2.7. Як працювати з професійним вигоранням членів команди педагогів?



РОЗДІЛ 3.

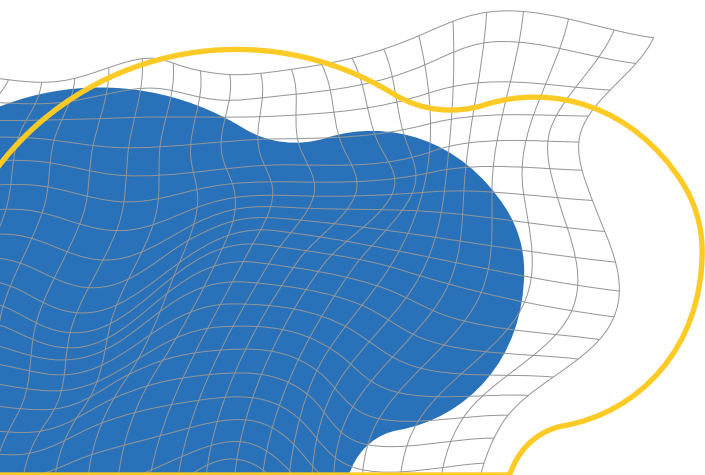
Учнівство й батьківська громада — невід’ємна частина команди

- 3.1. Як налагодити комунікацію дорослих та дітей в школі?
- 3.2. Як сприяти активності та ініціативності учасників/учасниць освітнього процесу?
- 3.3. Як налагодити взаємодію з учасниками/учасницями освітнього процесу в онлайн-форматі?
- 3.4. Як більш активно залучити батьківську спільноту до освітнього процесу?
- 3.5. Як сприяти екологічному вирішенню конфліктів, що виникають у закладі освіти?
- 3.6. Як сприяти розвитку самостійності та громадянської відповідальності учнівства?
- 3.7. Як впровадити етичні стандарти в діяльність ЗЗСО?

РОЗДІЛ 4.

Організація управлінських процесів на засадах доброчесності

- 4.1. Як сприяти підвищенню прозорості управлінських процесів, що відбуваються в закладі освіти?
- 4.2. Як організувати дистанційне навчання в школі?
- 4.3. Як сформувати культуру академічної доброчесності в закладі освіти?
- 4.4. Як подолати виклик забезпечення прозорого фінансування закладу освіти: від запровадження фінансової автономії до залучення позабюджетних коштів.
- 4.5. Як вирішити питання преміювання та нарахування заробітних плат доброчесно та прозоро?



РОЗДІЛ 1

Управлінська діяльність на засадах доброчесності

УПРАВЛІНСЬКА
ДІЯЛЬНІСТЬ

Як це?

Ми часто чуємо, як до директора чи директорки закладу освіти вживають як синонімічні поняття “управлінець”, “менеджер”, “лідер”. Проте переконані, ці поняття є абсолютно різними і їх не можна ототожнювати. Всі вони по-різному відображають ступінь залученості учасників/учасниць освітнього процесу до діяльності закладу освіти.

Побудувати в межах школи спільноту, котра функціонує на засадах гідності, поваги, довіри, небайдужості, відповідальності, неможливо як без проактивної позиції очільника закладу освіти, так і його команди.

Саме тому для побудови освітньої діяльності на засадах доброчесності доречно переглянути свою управлінську роль з позиції “управлінець” на позицію “лідер”.

Розділ охоплює такі вимоги/правила щодо управлінської діяльності керівника, які оцінюються під час інституційного аудиту:

- 4.1.** Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань.
- 4.2.** Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм.
- 4.3.** Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, ухвалення управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою.

РОЗДІЛ 1

Управлінська діяльність на засадах доброчесності

1.1. Яким має бути лідер у сфері освіти?

Результати дослідження, що проводилось у багатьох країнах світу у 2010-2013 рр., зафіксували очікування респондентів щодо сучасного керівника-освітянина, який повинен бути:



таким, який проявляє турботу про добробут та розвиток всіх працівників у закладі освіти



здатним наділяти владою, делегувати повноваження, розвиваючи потенціал працівників закладу освіти



доступним, здатним зменшити владну дистанцію та знайти спільну мову у колективі



натхненним комунікатором



таким, який проявляє свою цілісність, є чесним та відкритим



здатним приймати рішення та йти на обдумані ризики¹

¹ Humphrey R.H. Effective Leadership: Theory, Cases and Applications. – SAGE Publications, Inc., 2014. – 480 p.

Додатково

У своїй роботі Борис Ґрундль та Бодо Шефер описують тренінг, на якому учасникам було поставлене запитання про якості, відмінні риси та навички гарного лідера.

У відповідь група сформувала довгий список: справедливість, харизматичність, самовладання, економність, гумор, популярність, вміння бути прикладом для людей, "правильне" ставлення до критики, працелюбність, вміння делегувати повноваження, уміння дивитися вперед, всього – 36 характеристик.

Аналізуючи результати групової роботи, викладач зазначив таке: "У цьому списку багато зайвого. Пошуки ідеального лідера не мають сенсу. Ви намалювали образ надлюдини... і навряд чи знайдете того, хто б цьому відповідав... Лідер – це нормальна людина".²

Які ж завдання стоять перед лідером (що?), якими допоміжними засобами він користується (за допомогою чого?), яких принципів він повинен дотримуватися, щоб надати своїй роботі сенс та цінність (як і навіщо?)?

Завдання (що?)

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. стимулювання розвитку працівників;2. здійснення місії закладу освіти;3. створення систем;4. делегування повноважень;5. контроль. | <ul style="list-style-type: none">• дають змогу зробити роботу вимірною;• забезпечують контроль;• дають відчуття впевненості та орієнтир;• є основою для ефективної комунікації. |
|---|---|

Допоміжні засоби (за допомогою чого?)

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. похвала та заохочення;2. уточнення завдання або нове завдання;3. критика;4. інструкція, орієнтована на результат;5. планування бюджету. | <ul style="list-style-type: none">• допомагають виконувати завдання;• забезпечують ефективність роботи;• дають змогу забезпечити економію коштів та часу. |
|--|---|

² Grundl B., · Schäfer B. Leading Simple: Führen kann so einfach sein. Hamburg: GABAL Verlag GmbH. 216 p.

Принципи (як і навіщо?)

1. відповідальність;
 2. орієнтація на результат;
 3. концентрація на сильних сторонах;
 4. позитивний робочий клімат;
 5. створення довіри.
- показують, як повинні виконуватися завдання;
 - створюють орієнтир;
 - становлять сутність організації;
 - створюють організаційну культуру;
 - надають роботі сенс.

1.2. З чого почати побудову культури закладу освіти на засадах лідерства?



Справжнє лідерство завжди починається із себе³.

Запровадження лідерства в закладі освіти з позиції зміни установи та педагогів\-инь, які там працюють, без роботи над собою — це хибна позиція.

Насамперед потрібно критично подивитися на самого\-му себе.

Практична порада

Скажемо словами А. Ейнштейна: жодну проблему не можна розв'язати на тому ж рівні, на якому вона виникла. Впровадження лідерства — це інший, більш високий рівень управління. І щоб стати лідером, треба перебувати на високих рівнях особистісного розвитку.

Тож, знову словами А. Ейнштейна: якщо ви хочете змінити щось незначне у своєму житті, змініть ставлення, але якщо вам потрібні великі зміни, змінійте мислення.

Напрацьовуючи навички лідерства, доречно застосовувати інтегральний підхід, наприклад через модель AQAL американського філософа К. Уілбера:

³ Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Щоб вести за собою. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 320 с.

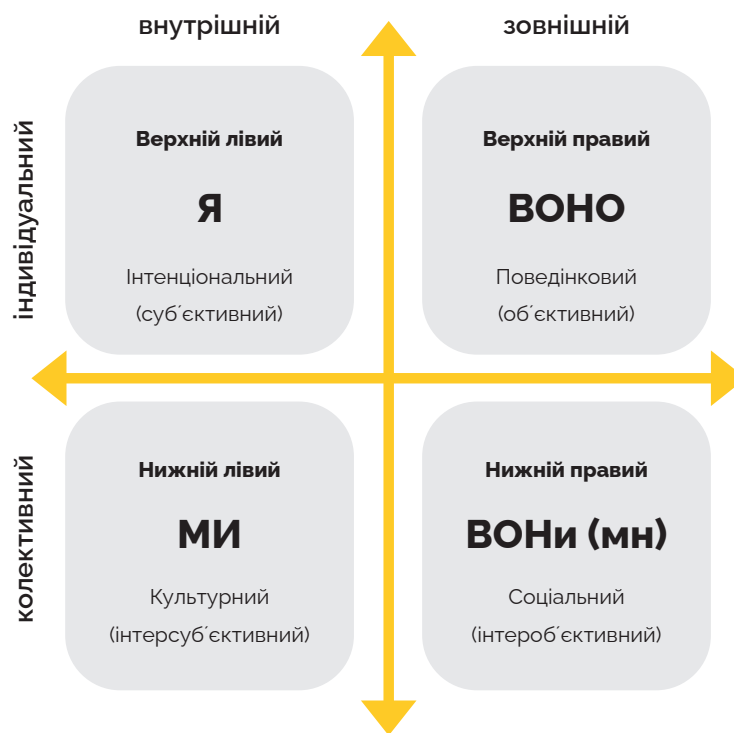


Рис. 1. Модель AQAL Кена Уілбера

У **верхньому лівому квадранті** ми розглядаємо глибинні характеристики, які лежать в основі особистості і складно змінюються (світогляд, парадигми мислення, цінності тощо).

На якому фундаменті базується моя діяльність? Ким я як лідер є?

У **верхньому правому квадранті** ми розглядаємо ті ознаки особистості, які остання проявляє у життєдіяльності, стикаючись із зовнішніми факторами (якості, навички, поведінка тощо).

На чому я фокусуюсь? Яким чином я як лідер дію?

Нижній лівий квадрант розглядає організацію, у цьому випадку – заклад освіти (організаційна культура, розбудова команд, місія, візія, мета діяльності тощо).

Яким є контекст для прояву лідерства?

А **нижній правий** – зовнішнє середовище, в якому функціонує наш заклад (характеристики соціуму, ментальність, законотворчий процес тощо).

В яких умовах я застосовую лідерство?

У результаті, заповнивши квадранти відповідними даними (див. рис. 2), отримуємо інтегральний (цілісний) погляд на лідерство, яке залежить:

- від здатності людини змінюватися; не тільки від професійного, але й особистісного розвитку як лідера, так і послідовників;
- від вдосконалення своїх якостей, навичок, поведінки;

- від вміння вибудовувати роботу закладу освіти, розвивати загальнокомандну культуру, досягати цілей організації;
- від здатності пристосуватися до зовнішніх змін, вміння працювати у відповідному законодавчому полі, врахування тенденцій розвитку освіти тощо.

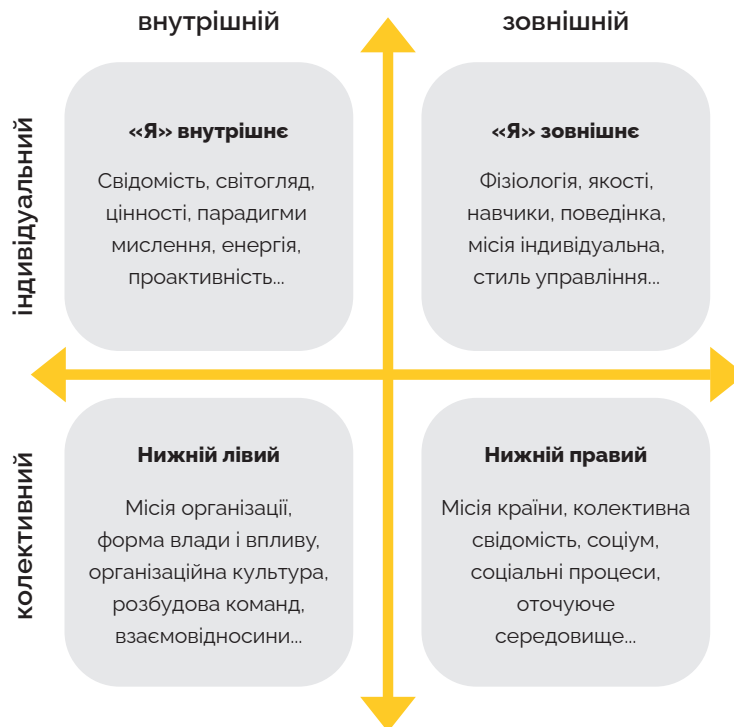


Рис. 2. Уявлення про лідерство з точки зору інтегральної теорії

Додатково

“Успішні лідери – це ті, хто чітко усвідомлюють, які сили безпосередньо впливають на їхню поведінку в конкретний момент... Успішні лідери – це ті, хто можуть діяти відповідно до кожної ситуації. Якщо потрібне керування, вони керують; якщо не завадить певна свобода участі, вони можуть її забезпечити.

Таким чином, успішних менеджерів насамперед можна охарактеризувати як не суворих, але й не поблажливих лідерів. Радше це люди, які зберігають велику здатність точно оцінювати сили, що визначають необхідну поведінку, а також які здатні до цієї поведінки. Будучи і проникливими, і гнучкими водночас, вони менш схильні розглядати проблему лідерства як дилему”⁵.

Роберт Танненбаум, Воррен Шмідт

1.3. Що необхідно зробити для того, аби започаткувати у своєму закладі освіти культуру лідерства?

Лідерство впроваджується в організації не за будь-яких обставин. Тож пропонуємо подивитися уважно на схему "Ознаки лідерства":

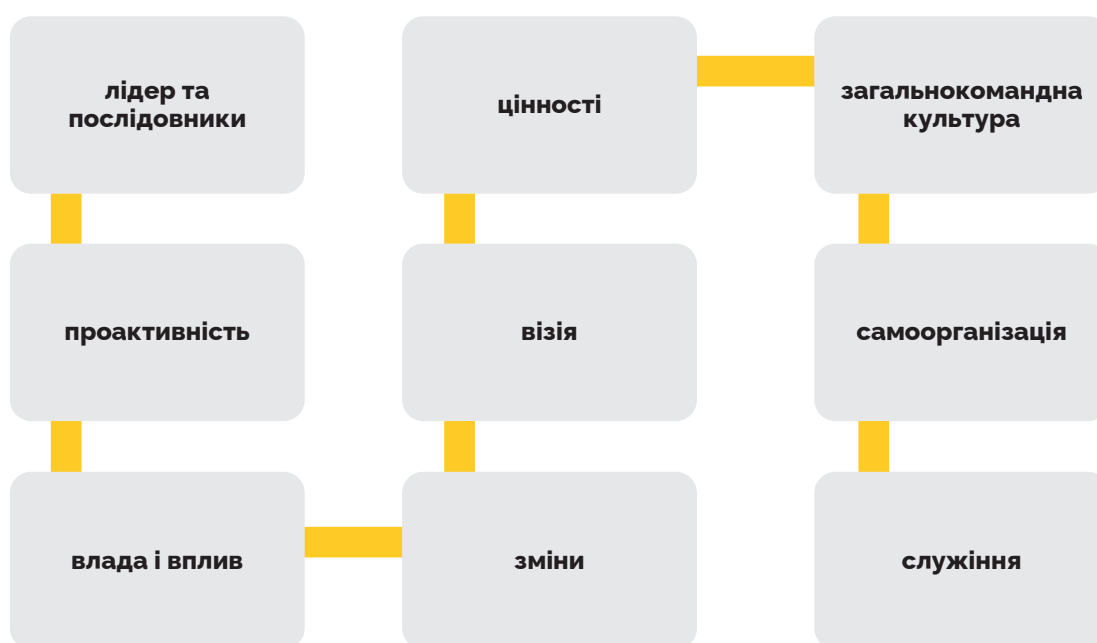


Рис. 3. Ознаки лідерства

Перша колонка окреслює умови, за яких лідерство має шанс відбутися.

- 1 Взаємодія лідера та послідовників (команди) відбувається у спільній діяльності. Керівник\-ця повинен\-на створити активність, у якій колектив школи або його частина будуть працювати над розв'язанням актуальної проблеми.
- 2 Проактивність послідовників (команди) потребує підтримки. Вона проявляється, коли учасники освітнього процесу:
 - беруть на себе відповідальність за власні рішення;
 - думають перед тим, як діяти;
 - швидко оговтуються, коли стається щось зле;
 - завжди знаходять спосіб рухатися далі;
 - зосереджуються на тому, на що можуть вплинути, і не переймаються тим, на що не можуть⁵.
- 3 Усвідомлення того, що під час авторитарного стилю управління лідерство не зростає. Керівник\-ця повинен\-а практикувати вплив як процес і

5 Кові Ш. 7 звичок високоефективних підлітків. Путівник підлітка до успіху. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2015. – С. 53.

результат зміни поведінки співробітників під час взаємодії з ними, зрозуміти індивідуальний стиль впливу, засвоювати нові прийоми впливу, вчитися бути переконливим, спілкуючись із людьми тощо.

Спільна діяльність лідера та послідовників (команди), їхня проактивна позиція, використання керівником\цею важелів впливу для управління — усе це створюється на основі візії, місії та цінностей.

1.4. Що таке візія, місія та цінності і як їх сформувавати для закладу освіти?

(за матеріалами Дениса Блощинського, директора Фондації соціальних інновацій "З країни в Україну")

"Абетка для директора" звертає увагу, що неможливо побудувати якісну діяльність закладу без розуміння напрямів та шляхів його розвитку, які мають бути сформульовані у стратегії розвитку.

Своєю чергою, якісну стратегію, яка є дорожньою картою розвитку закладу освіти на визначений період, неможливо сформувавати, не давши собі відповідь на запитання: хто ми і де ми є? Куди ми хочемо прийти? Як ми будемо рухатися до визначеної нами фінальної точки?

Саме тому важливо приділити час всій команді закладу освіти на етапі формування спільної візії, місії та цінностей.

ЩО ТАКЕ ВІЗІЯ?

Візія — це мрія або образ майбутнього, до якого прагне заклад освіти, тому вона має виражати амбіції та стратегічні цілі. Це майбутній бажаний стан школи: ким ми (школа) хочемо бути через декілька років?

Візія — це 5-7 слів, які допомагають бути в тонусі, ресурсі і займатися діяльністю в найскладніші моменти, які виникають в робочому процесі. Візія задасть напрямом, розуміння того, куди потрібно рухатись. Вона закликатиме вас до дії.

Візія — це:

- 1 Джерело невичерпної енергії. Періодично ми стикаємося з різноплановими проблемами, опускаємо руки, перестаємо розуміти сенс діяльності. У такі моменти варто пригадати візію й зробити щось, щоб на крок наблизитися до неї. З цією метою деякі керівники/-ці закладів освіти розміщують візію на стіні у власному кабінеті — чудове нагадування щодня.
- 2 Компас та орієнтир. Краще дивитись вперед — туди, куди ви хочете потрапити, а не на перешкоди, які виникають.

3

Коригування майбутнього сьогодні і сьогодні майбутнього. Візія допомагає бути кращим управлінцем, ніж учора. Коли сьогодні думаємо про завтра, то ми думаємо з власного досвіду, аналізуємо, що маємо за плечима і куди нам треба йти. Тут є доцільним порівняння з підйомом вгору: чим вище піднімаєшся, тим більше бачиш довкола того, що раніше не було видно. Так само, рухаючись уперед, щоразу коригуйте візію.

Візія: приклад вдалого формулювання

Наш заклад – це школа успішної та щасливої особистості.

Школа – осередок розвитку особистості й громади, пізнання нового, формування вмінь та навичок.

Сучасний освітній заклад з високою корпоративною культурою, який формує гармонійну та успішну особистість шляхом розкриття її природних здібностей, розвитку потенціалу та життєвих компетентностей.

Наша школа:
- школа творчості для вчителів;
- школа спокою для батьків;
- школа радості для дітей.

Візія: приклад невдалого формулювання

Формування цілісної особистості, різнобічно розвиненої, здатної до критичного мислення, яка є патріотом країни з активною громадянською позицією та діє згідно з морально-етичними принципами і здатна приймати відповідальні рішення, є інноватором, спроможним змінювати навколишній світ, розвивати економіку, конкурувати на ринку праці, вчитися впродовж життя.

Щаслива, самостійна та наповнена сенсом життя особистість, сформована через розвиток мислення, ціннісних компетентностей майбутнього та оволодіння фундаментальними знаннями й науками.

Розвиток особистості конкурентоспроможного випускника, відповідального та активного громадянина України.

Школа пропонує своїм учням освітній досвід, який максимально розкриває їх потенціал.

ЩО ТАКЕ МІСІЯ?

Ми хочемо створити школу, що об'єднає учнівство, учительство, батьківство. Для того варто дати відповідь на запитання: що треба робити, щоб втілити візію? Зазвичай це дієслово: "створювати середовища", "переосмислювати значення життя", "надавати можливості для розвитку певним групам".

Відповідь має містити й згадку про те, для кого ви працюєте (наприклад, "це майбутній українець, який озирається назад і згадує, що з ним відбулося в школі"), які ваші ключові особливості.

Важливо сформулювати відповідь вдумливо, чітко, прозоро та одним реченням. Це і є ваша місія.

Тож як сформулювати місію?

- 1 Місія має відповідати на запитання: що нам треба робити, щоб досягти візії?
- 2 В місії обов'язково мають зчитуватися продукт (що ми пропонуємо?), клієнт (кому ми пропонуємо?), ключові особливості (які наші переваги?).



- 3 Місія — це сенс нашої діяльності. Це та можлива для нас тут і зараз логіка, якою ми маємо перебудувати поточний стан речей для того, щоб потрапити в наше омріяне завтра (здійснити візію).

Місія (приклад вдалого формулювання)	Місія (приклад невдалого формулювання)
Забезпечення сучасної освіти та цілісного розвитку учасників освітнього процесу відповідно до індивідуальних та суспільних потреб.	Застосування інформаційно-комунікаційних та дистанційних, проєктних технологій в освітньому процесі сприятиме розвитку цифрової компетентності, формуванню соціального досвіду в цифровому суспільстві.
Різнобічний і гармонійний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, збагачення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та підвищення освітнього рівня українця майбутнього.	Створення безпечного і доступного освітнього середовища для всебічного розвитку та соціалізації учасників освітнього процесу, їх інтелектуальних, творчих, фізичних здібностей на засадах загальнолюдських цінностей, зокрема цінностей Українського народу, Конституції і законів України.
Взаємодія учасників освітнього процесу, побудована на основі спільних цінностей та співпраці, яка сприятиме розвитку життєвих компетентностей та соціалізації особистості.	Забезпечити довірливе, турботливе і співчутливе середовище, де учні можуть розвинути морально-етичні, духовні якості та вміння розуміти інших.
Сформуванню соціально адаптовану та громадсько-активну особистість, яка знайде своє місце в житті, зможе творити позитивні зміни в суспільстві, шляхом упровадження філософії ефективного партнерства та комунікації.	Ми прагнемо, щоб кожен мав достатньо знань, досвіду, впевненості та приймав рішення на основі цінностей для того, щоб робити власний вибір та творити своє майбутнє.

ЩО ТАКЕ ЦІННОСТІ?

Коли ми рухаємось з точки А (сьогодення) до точки Б (візія), на нас неодмінно чекають виклики. І ми не можемо постійно ходити колами, а маємо йти певним коридором, який формується конкретними настановами, що допомагають зібрати колектив школи і рухатися як пташиний ключ.

Ці настанови — це цінності. Це певний перелік обмежень, з одного боку, а з іншого боку — це орієнтири, що допоможуть дійти до візії.

Цінності допомагають сформувати закладу освіти розуміння того, як діяти в будь-якій ситуації, яка не прописана в інструкції, але трапилась.

Разом із шкільною командою ви аналізуєте: де ми знаходимось зараз? Куди нам потрібно йти? Що для цього не вистачає: ресурсів, розуміння, знань. Наприклад, ви не знаєте, як саме їх знайти?

Але ви точно знаєте, що для досягнення бажаного варто:

- бути чесними;
- бути відвертими;
- будувати партнерські стосунки з батьками;
- відкривати школу для громади;
- бути сміливими і реагувати на виклики.

Тут зазначено 5 цінностей.

Якщо ви зрозуміли, що ці цінності підходять вашій школі, починайте працювати з кожною з них.

Як? Наприклад, берете одну — сміливість, і починаєте формулювати перелік дій, які вже сьогодні у вашій школі ви будете робити з усіма учасниками освітнього процесу. Розпишіть ці активності дуже конкретно: від медіаресурсів до дизайну — можете створити під цінність навіть окремий навчальний курс, інсталяцію тощо. Сам лише напис "сміливість" на папері не враховується.

Так ви маєте пропрацювати всі цінності, які є місточком до візії. Лише після цього ви можете дати собі відповідь на запитання: чи готова школа до викликів, до нестандартних ситуацій під час трансформування тощо? Найімовірніше відповідь буде позитивною.

Декілька прикладів цінностей ЗЗСО

(взято із сайтів закладів освіти)

Приклад №1.

1. *Свобода та відповідальність.*
2. *Сучасний простір, що об'єднує однодумців.*
3. *Активна громадянська позиція.*
4. *Толерантність як прояв людяності.*
5. *Досконалість у своїй справі: вчитися і вчити.*
6. *Довіра як основа діалогу для постійного розвитку учнів, батьків, учителів.*
7. *Академічна доброчесність.*
8. *Партнерство*

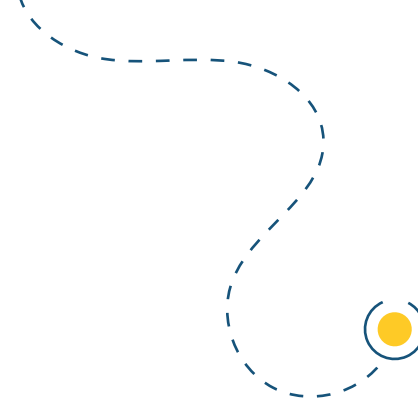
Приклад №2.

Патріотизм, якість освіти, здоровий спосіб життя, свобода та гідність, рівність перед законом, командо орієнтованість, духовність.

Приклад №3.

Ключові цінності колективу ліцею:

- людиноцентризм
- духовність
- усвідомлений патріотизм
- відповідальність, повага, творче мислення, прагнення до постійного розвитку, висока моральність.



Наголошуємо знов: візія, місія та цінності вашого закладу не мають залишитись на папері. Для того, аби вони дійсно жили та реалізовувались у повсякденній практиці всіх учасників/-ць освітнього процесу, необхідно наділити їх "артефактами". Простір вашої школи має нагадувати про них у візуальному вираженні: плакати, малюнки, банер на сайті тощо. Кожен учасник та учасниця освітнього процесу мають розуміти, що місія, візія та цінності означають для них, як вони проявляються щодня (так, саме зараз, о 10:45 у вівторок на перерві між другим і третім уроком також). Нагадуйте про них і що найголовніше — акцентуйте увагу на тому, як ваші дії є відображенням місії, візії та цінностей вашого закладу освіти.

1.5. Як створити дієву стратегію закладу освіти?

Стратегія — звичний інструмент. Головне питання — задля чого ми створюємо цей документ? Стратегія розвитку школи — це про тривалі в часі зміни. Значить, нам треба спроектувати майбутнє закладу освіти в часовому горизонті 5-10 років.

Закон України "Про повну загальну середню освіту" від 2020 року зобов'язав керівника "забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти", а також "звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти" (п. 4. ст. 38). А в п. 8. ст. 39, де йдеться про обрання керівника закладу загальної середньої освіти, передбачено, що це відбувається, зокрема, на основі публічної та відкритої презентації перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти⁷.

У Професійному стандарті керівника школи з-поміж професійних компетентностей зазначається потреба у "здатності визначати стратегію

7 Закон України "Про повну загальну середню освіту" // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/-show/463-20#Text>

розвитку закладу освіти”⁸ (с. 9). І в “Абетці для директора” під час самооцінювання якості освітньої діяльності перевіряється наявність стратегії розвитку закладу освіти та рекомендується оприлюднювати її на сайті⁹.

Додатково

Стратегія тримається на “трьох китах”:
стратегічне **мислення**, стратегічні **рішення** та стратегічні **дії**.

Здатність працювати в умовах невизначеності досягається, зокрема, стратегічним мисленням, умінням висувати гіпотези, виявляти тренди, можливості, ставити цілі, ініціювати проекти тощо.

Стратегічні рішення є наслідком стратегічного мислення, вони стосуються найбільш значущих проблем організації та завжди пов’язані з невизначеністю майбутнього, яке спричиняє складність ухвалення рішень. Стратегічні рішення пов’язані з розподілом ресурсів, адаптацією до зовнішнього середовища; внутрішньою координацією тощо.

Стратегічні дії обумовлені стратегічними рішеннями. Вони ґрунтуються на цілях та характеризуються здатністю зосередитися на важливих кроках, які ведуть до результату, на противагу поточним крокам.

Якісна дієва стратегія — це командна робота.

Відповідно, на керівника/-цю закладу освіти покладено завдання створити спільну діяльність, об’єднати стейкхолдерів навколо інтересів закладу освіти й очолити цей рух:

- обґрунтувати співробітникам необхідність розроблення стратегії. Якщо в колективі будуть сумніви щодо доцільності розроблення такого документа, то з великою вірогідністю ми стикнемося зі спротивом до змін, небажанням брати участь як у роботі з написання, так і реалізації стратегії. Краще витратити більше часу на цьому етапі і зрештою отримати вмотивованих послідовників;

8 Професійний стандарт “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти” // <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Na-kaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

9 Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – 2-ге видання, перероб. і доп. – К.: Державна служба якості освіти, 2021. – 350 с.

- провести засідання педагогічної ради, де ухвалити рішення про роботу над стратегією розвитку школи. На виконання рішення педагогічної ради видати наказ керівника закладу освіти, де спланувати кроки щодо створення стратегії, сформувати робочі групи та встановити строки й відповідальних виконавців.

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ!

Для створення Стратегії закладу освіти, що буде дійсно дієвою, варто залучити всіх учасників/-ць освітнього процесу! Батьки та учнівство також мають отримати можливість внести свої ідеї та напрацювання до її змісту. Тому під "командою" ми розуміємо не лише адміністрацію закладу освіти, а й батьків та учнівство. Детальніше про налагодження ефективної комунікації з ними можна ознайомитися розділі "Учнівство й батьківська громада — невід'ємна частина команди".

Звісно, для того, щоб зрозуміти "куди ми хочемо прийти", необхідно усвідомити "де ми зараз є". Тому як перший крок доцільно провести комплексний моніторинг діяльності школи та умов її функціонування.

Найефективнішою дією в цьому напрямі буде проведення самооцінювання за алгоритмом, запропонованим у "Абетці для директора", зокрема комплексного самооцінювання в закладі освіти на першому році, а далі - за напрямками, починаючи з найбільш проблемного.

Треба враховувати, що важливою є думка про заклад освіти не лише зсередини, а й зовні. Тому необхідна думка засновника, депутатського корпусу, громадських організацій, мешканців прилеглих будинків, випускників школи тощо.

Наступним кроком є попереднє визначення місії, візії та цінностей вашого закладу освіти. Адже робота над стратегією починається з відповіді на три фундаментальні запитання:

- 1 Яка наша школа сьогодні, що вона робить і чому? (місія)
- 2 Якою наша школа хоче стати? (візія)
- 3 Як ми досягатимемо точки бажаного майбутнього? (цінності)
(див. детальніше п. 1.5. Що таке візія, місія та цінності і як їх сформулювати для закладу освіти?)



Абетка для директора

Корисний досвід

Перш ніж розпочати роботу над складенням стратегії розвитку закладу, ми намагалися знайти відповідь на важливе запитання: якщо школа готує дітей до дорослого життя, то які знання, вміння та навички має отримати випускник/-ця, щоб стати успішною дорослою людиною? Відповідь шукали досить довго. Історії зі шкільного життя, власний багаторічний педагогічний досвід, реалії сьогодення — усі ці чинники не давали змоги знайти спільне рішення. І що точніше ми намагалися сформулювати відповідь, то більше запитань у нас виникало:

- Кого можна назвати успішною або щасливою людиною?*
- Чому багато випускників/-ць, які в школі вчилися абиак і систематично порушували дисципліну, у дорослому житті частіше стають успішнішими за чемних, старанних, із високим рівнем навчальних досягнень учнів та учениць?*
- Якщо "Школа дає безцінний скарб — знання!", то які саме знання мають цінність? Із чим випускник/-ця виходить зі школи?*

До речі, відповідь на останнє запитання знайшли практично відразу — випускник/-ця виходить зі школи з документом про освіту. Твердження точне, переконливе і прийнятне для будь-якого закладу загальної середньої освіти. Що дає випускнику/-ці цей документ? Він дає можливість ідентифікувати освіту особи, засвідчуючи рівень її/його академічної спроможності продовжувати навчання в іншому закладі. Але цей документ не є індикатором рівня готовності до дорослого життя так само, як не вказує, наскільки випускник/-ця володіє знаннями, вміннями та навичками, потрібними в дорослому самостійному житті

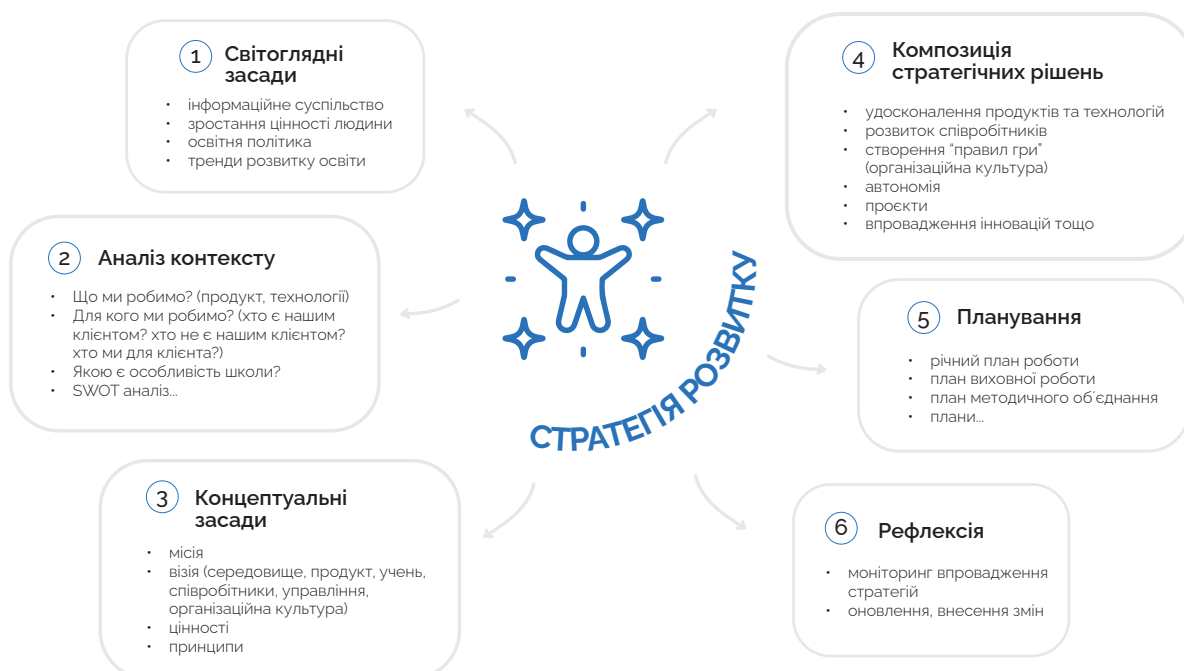
Юрій Ніцу, директор ЗЗСО № 104 імені О.Ольжича, м. Києва

Після цього для ефективного залучення команди до формування стратегії доцільно сформувати окремі робочі групи. Вони, своєю чергою за активної участі адміністрації закладу освіти працюють над такими питаннями:

- з'ясування світоглядних засад розвитку ЗЗСО, визначення основних принципів і цінностей;
- визначення місії та візії, кристалізація стратегічної ідеї;
- постановка мети й завдань та визначення пріоритетних напрямів діяльності;
- опис конкретних очікуваних результатів;
- визначення шляхів реалізації.

Результати роботи робочих груп обговорюють на спільних засіданнях для взаємоузгодження частин документа.

Для побудови якісної роботи в групах радимо скористатись малюнком нижче.



Після написання стратегії розвитку закладу освіти радимо віддати цей документ на експертизу. Хто може бути експертом/-кою та долучитися до експертизи? Перш за все, це можуть бути друзі школи, батьки, колеги, представники фахових та неурядових організацій. Саме від них можна отримати зворотну реакцію, потрібну для вдосконалення документа.

Корисний досвід

Див. у додатку приклад Стратегії розвитку одного зі столичних закладів освіти.

- 4** Не забувайте про важливий етап: моніторинг, оцінку та актуалізацію (за потреби). Заклад освіти діє в складному середовищі, умови функціонування якого змінюються. З'являється нове законодавство, обмеження, пов'язані з уведенням карантину та воєнного стану, змінюються типи закладів освіти, очікування засновника та батьків, учнівства, люди приходять у команду, звільняються, виходять на пенсію.



Додаток. Приклад стратегії

І все це буде потребувати змін, перегляду певних положень стратегії розвитку школи. Тому пропонуємо не рідше одного разу на рік передбачати засідання педагогічної ради задля аналізу виконання та (за потреби) розгляду шляхів оновлення стратегії.

1.6. Як спланувати реалізацію складеної стратегії?

Реалізація стратегії відбувається через планування діяльності закладу освіти, яке є початковим етапом кожного управлінського циклу. Керівник/-ця зобов'язаний/-а "планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти"¹⁰ (п. 4. ст. 38).

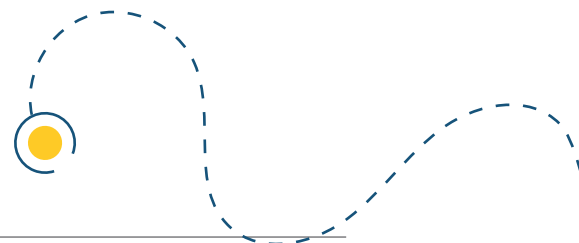
Школа самостійно визначає кількість, зміст та структуру різноманітних планів, виходячи з власних потреб.

Ми пропонуємо розглянути в межах нашого посібника досить новий, проте надзвичайно ефективний спосіб планування діяльності організації **за допомогою системи OKR**.



Планування може бути не ефективним для оцінювання майбутнього, але воно наразі може виявитися гарним засобом для розв'язання поточних проблем, оскільки допомагає виявити те, від чого необхідно позбавитися, встановлює межі, які дозволяють ретельно оцінити можливості, відтворює вірогідні сценарії, інтегрує ідеї та змушує людей задумуватися про наслідки своїх дій¹¹.

Річард Фарсон



10 Закон України "Про повну загальну середню освіту" // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

11 Фарсон Р. Менеджмент абсурда. – К.: "Софія", 2002. – С. 174-175.

Методологія Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) – стратегічна система управління: спільне для кожного працівника формування, бачення та досягнення цілей організації за рахунок визначення Місії, Візії та цінностей, спільної постановки та коригування цілей на кожному рівні організації, постійного управління продуктивністю, відстеження прогресу та визначення вимірювальних ключових результатів досягнення цілей, обговорення та оцінки результатів, що розкриває творчий потенціал, забезпечує щире залученість кожного підрозділу та кожного працівника.

Методологія передбачає три види цілей:



стратегічна ціль (Strategic Objective) – це ціль найвищого рівня, яка відображає стратегію школи та зберігає фокус на її виконанні;



річна ціль (Annual Objective) – це кінцевий бажаний результат вищого рівня, що здатний суттєво покращити існуючу ситуацію у тій чи іншій сфері діяльності школи. Річна ціль виступає чітким орієнтиром діяльності всього закладу освіти, сприяє високоструктурованому та пріоритезованому плануванню поточної діяльності, дає відчуття спільної мотивації для команд та зовнішніх зацікавлених сторін, а також підтримує їхню щире залученість у процеси. Як правило, Річна ціль перебуває за межами прямого впливу, а тому її недосягнення не може розглядатися як невиконання плану роботи;



квартальні цілі (Quarter Objective) – це цілі, досягнення яких у сукупності забезпечує досягнення Річної цілі або значною мірою сприяє її досягненню, а отже, і досягненню Стратегічної цілі. Квартальні цілі бувають двох видів:

- 1) досягнення яких повною мірою залежить від дій і заходів, вжитих безпосередньо школою (сфера прямого впливу ЗЗСО);
- 2) досягнення яких залежить не тільки від заходів, вжитих школою, а й від дій, рішень і заходів інших суб'єктів (сфера непрямого впливу ЗЗСО).

Принципи методології OKR:

важливість культури – Стратегічні цілі та Річні цілі встановлюються відповідно до Місії та Візії закладу освіти, всі рішення під час їх досягнення працівниками (-цями) школи приймаються на основі цінностей ЗЗСО;

амбітність – для реалізації обираються тільки цілі-важелі (застосування сили (ресурсів) у певному місці, що дає масштабні результати порівняно з її застосуванням в іншому місці) або цілі з "квадрату 20" за "правилом Парето" (20% зусиль дають 80% результату, решта 80% зусиль дають лише 20% результату); цілі мають бути такими, щоб їх виконання навіть на 70% вважалось успіхом, а їх недосягнення не засуджується, а є джерелом для покращення процесу планування;

відданість пріоритетам – всі Квартальні цілі встановлюються у межах Річних цілей, не більше трьох Квартальних цілей на один напрям роботи, не більше п'яти KR у кожній Квартальній цілі; понад п'ять KR у Квартальній цілі може бути тільки у разі, якщо за них відповідальний співвиконавець;

відкритість – інформація про цілі та показники їх досягнення кожного напрямку роботи і відповідального працівника доступні всім працівникам школи; кожен працівник має висловитись під час обговорення цілей та KR;

кросфункціональність – якщо ціль не має поряд з відповідальним за її виконання відповідального за напрям роботи співвиконавця у вигляді іншого відповідального, то вона не є важливою, кожен напрям роботи має власну Квартальну ціль або KR у межах такої цілі іншого напрямку роботи школи;

гнучкість – можливість відповідального за Квартальну ціль відповідального за напрям роботи у разі зміни зовнішнього середовища та за результатами досягнення ключових результатів у поточному кварталі запропонувати змінити, продовжити та відмовитись від неї на наступний квартал з тим, щоб сфокусуватись на більш амбітних цілях;

людиноцентричність – не менше 50 відсотків Квартальних цілей та їх KR пропонують працівники відповідного напрямку роботи;

відповідальність – наявність відповідального за кожен процес, ціль та KR; обізнаність всіх працівників закладу освіти з критеріями вимірювання прогресу досягнення цілей та безпосередньо відповідальними за їх досягнення працівниками.

Тож як спланувати роботу закладу освіти, послуговуючись цією методологією?

- 1 Стратегічні цілі визначаються та можуть переглядатись відповідно до Місії, Візії та цінностей закладу освіти директором/директоркою спільно із його/її заступниками/-цями.
- 2 Річні цілі та їх KR (ключові результати) уточнюються або продовжуються відповідно до Місії, Візії та цінностей закладу освіти в останньому кварталі кожного року директором/директоркою за результатами обговорення із заступниками/-цями і доводяться до відома працівників за напрямами роботи (виховна, навчальна, господарська, фінансова, медична тощо) для спільного з ними визначення Квартальних цілей.
- 3 Квартальні цілі та їх KR наприкінці кожного кварталу визначаються, змінюються або продовжуються відповідальними за напрями роботи виключно у межах Річних цілей за результатами їх спільного обговорення всіма працівниками та керівником, відповідальним за Квартальну ціль, яке проводиться із залученням до обговорення відповідального за напрям роботи, якого планується залучити співвиконавцем KR у межах Квартальної цілі. Квартальні цілі та їх KR узгоджуються під час спільного обговорення з відповідальним за Річну ціль та керівником/керівницею школи.

- 4 У передостанній тиждень поточного кварталу всі працівники/-ниці відповідного напрямку роботи спільно обговорюють стан досягнення своїх Квартальних цілей та їх KR із залученням до обговорення безпосередньо відповідальних працівників/-ниць інших напрямів, які брали участь у досягненні цілей як співвиконавці KR або зазначені як такі у плані роботи за поточний квартал, за необхідності – керівника/керівниці, відповідального за Річну ціль, у межах якої сформовано Квартальні цілі, а також формують проєкт Квартальних цілей та їх KR того чи іншого напрямку на наступний квартал.
- 5 Проєкт Квартальних цілей та їх KR, узгоджений з керівником/керівницею, відповідальним/-ою за Річну ціль, за відповідною формою не пізніше останнього дня передостаннього тижня кварталу відповідальний за напрям роботи передає для узагальнення і підготовки до спільного обговорення стану досягнення Квартальних цілей та їх KR.
- 6 Спільне обговорення стану досягнення Квартальних цілей та їх KR проводиться за участі директора/директорки, заступника/заступниці відповідального за Річну ціль, всіх працівників/-ниць напрямку роботи з обов'язковим залученням безпосередньо відповідальних працівників/-ниць за напрям роботи, які брали участь у досягненні цілей як співвиконавці KR або зазначені як такі у плані роботи за поточний квартал.
- 7 Тижневий графік обговорення Квартальних цілей та їх KR (в останній тиждень кварталу) з директором/директоркою школи формує, наприклад, секретар/-ка з урахуванням графіка роботи керівника/-иці та заступників/-ниць.
- 8 Секретар/-ка не пізніше ніж за три дні до початку доводить до відома всіх працівників/-ниць школи тижневий графік обговорення Квартальних цілей та KR.
- 9 Порядок проведення обговорення Квартальних цілей та їх KR з директором/директоркою та відповідальними за напрями складається з обговорення процесу виконання цілей та KR за поточний квартал, збору зворотного зв'язку з команди, презентації та обговорення цілей та їх KR на наступний квартал. Можете переглянути документ Національного агентства з питань запобігання корупції як зразок.
- 10 Формулювання Квартальних цілей та їх KR має бути завершено під час обговорення, зазначеного у пункті 9, та внесено у день обговорення до проєкту плану роботи ЗЗСО.
- 11 При узагальненні наданих планів роботи формується зведений план роботи закладу освіти на відповідний квартал, готується проєкт наказу про його затвердження та подається на підпис директору/директорці.

Рекомендовані джерела:

- Концепція розвитку закладу освіти: з чого починати?
// <https://www.youtube.com/watch?v=WMiLcW77tyM&t=38s>
- Структура Концепції розвитку закладу освіти
// <https://www.youtube.com/watch?v=oJCSM4TFZFs&t=23s>
- Алгоритм розроблення Концепції розвитку закладу освіти
// <https://www.youtube.com/watch?v=m01kjulPVb8&t=171s>
- Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора
// <https://www.youtube.com/watch?v=STjCJuuiiWU>
- Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора
// <https://sqe.gov.ua/yak-rozrobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/>
- Елькін О. Навіщо школам стратегічне планування: розбираємо ефективні інструменти стратегування на пальцях
// <https://nus.org.ua/view/navishho-shkolam-strategichne-planuvannya-rozbyrayemo-efektyvni-instrumenty-strateguvannya-na-paltsyah>

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ:

1. Чи Місія, Візія та цінності закладу освіти відомі всім учасникам/учасницям освітнього процесу?
2. Чи була долучена до напрацювання Стратегії закладу освіти вся її команда? Чи залучались всі стейкхолдери (зацікавлені сторони) до цього процесу?
3. Чи розміщені Місія, Візія, цінності вашого закладу на його вебсайті?
4. Яким чином відбувається планування діяльності закладу освіти та чи корелюється розроблений план з Місією та Візією вашого закладу?

ЯК ЗНАЙТИ ВІДПОВІДІ НА ЦІ ЗАПИТАННЯ?

1. Опитування батьків, учнів/учениць та педагогічного колективу.
2. Спостереження.

Педагогічна діяльність на засадах доброчесності

Як це?

Педагогічна професія передбачає постійний розвиток та самовдосконалення. З одного боку, це зумовлюється освітньою системою України (система підвищення кваліфікації вчителя, наявність Професійного стандарту вчителя, процедури атестації та сертифікації). З іншого боку, сама професія стимулює постійне педагогічне зростання, світ швидко змінюється, зростають потоки інформації, змінюються самі діти, оскільки кожне нове покоління зростає та розвивається у нових соціально-політичних умовах. Розвиток педагога/-ини можна розглядати як поступове зростання його/її педагогічної майстерності: від оволодіння предметом викладання (рівень спеціаліста) до вироблення власного індивідуального стилю викладання (вища категорія).

Від того, як відповідально, чесно та небайдуже, а отже, доброчесно ставиться педагогічна спільнота закладу освіти до питання власного розвитку безпосередньо залежить якість освіти.

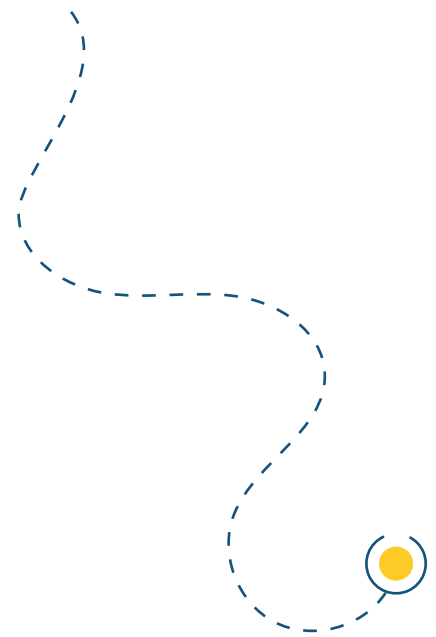
На шляху до побудови цього процесу на засадах чеснот, що є складовими цінності доброчесності, можна стикнутися з безліччю викликів, які ми спробуємо допомогти подолати.

Розділ охоплює такі вимоги/правила щодо управлінської діяльності керівника/-иці та педагогічної діяльності, які оцінюються під час інституційного аудиту:

- 3.1.** Ефективність планування педагогічними працівниками своєї діяльності, використання сучасних освітніх підходів до організації освітнього процесу з метою формування ключових компетентностей учнів.
- 3.2.** Постійне підвищення професійного рівня і педагогічної майстерності педагогічних працівників.
- 4.3.** Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників.
- 4.4.** Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, ухвалення управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою.

РОЗДІЛ 2

ПЕДАГОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ НА ЗАСАДАХ ДОБРОЧЕСНОСТІ



2.1. Як забезпечити проактивне професійне зростання педагогів?

Спільно з педагогами ви можете розробити індивідуальні картки розвитку. Оновлювати картки та ставити нові амбітні цілі варто кожного навчального року. Так, перед початком року визначте професійну тему, котра буде в фокусі уваги та розвитку педагога, очікувані вектори розвитку та можливі форми навчання (які теми на яких платформах варто вивчити, яку літературу опрацювати тощо). Важливо, щоб такі картки педагог розробляв спільно з менеджментом закладу освіти, щоб професійний розвиток педагога також сприяв реалізації стратегії закладу освіти та наближав усю команду до реалізації поставленої мети. Доцільно раз на 1-2 квартали проводити моніторингові зустрічі для того, щоб зрозуміти, наскільки поставлені цілі виконуються, які є труднощі і що варто змінити/скоригувати, аби досягти поставлених цілей.

Обговоріть на педагогічній раді Професійний стандарт вчителя, запропонуйте вчителям здійснити самооцінювання кожної компетентності за 10-бальною або іншою шкалою та зобразити результати у вигляді моделі:



Рис. 4. Модель самооцінювання компетентностей учителя

*У наведеному прикладі кваліметричної моделі найнижче вчитель оцінив інклюзивну та проектувальну компетентності, найвище – мовнокомунікативну, предметно-методичну, навчання протягом життя. Можна вже з такою відправною точкою запропонувати вчителю самому обрати напрями підвищення кваліфікації (виходячи із найнижчих показників). Перевагою цієї моделі є наочне демонстрування прогалів у компетентностях. Можна додати ще результати оцінювання компетентностей вчителя, які визначено за результатами інших методів (спостереження, експертного оцінювання тощо), порівняти їх між собою. Можна через рік провести повторне самооцінювання і накласти дві діаграми, щоб побачити позитивну динаміку змін (таку модель можна побудувати за допомогою програми Excel).

Окрім визначення індивідуальних ідей та побажань педагогів, варто сприяти утворенню педагогічних спільнот у вашому закладі. Навчання з-поміж рівних є комфортним та сприяє навчанню без додаткового тиску й напруги, обмінюючись досвідом з колегами.

Практична порада

Досить поширеним явищем є створення методичних об'єднань вчителів та вчительок за напрямами. Таким чином вчителі/-льки об'єднуються не за сферою інтересів, а за предметами – математична галузь, мовно-літературна тощо. Цікавим є досвід, коли вчителі/-льки об'єднуються за сферою наукового інтересу незалежно від їх предмета викладання. Наприклад, розвиток і дослідження питання підвищення інклюзії в закладі освіти. До такого об'єднання можуть входити вчителі/-льки початкової школи, вчителі-предметники та ін. Такий підхід сприяє реальному об'єднанню за інтересами та спонукає до колективної роботи спільно над темою, що справді цікавить.

Також надзвичайно важливо підтримувати реальну свободу педагогів у виборі суб'єктів підвищення кваліфікації. Непоодинокими є випадки, коли керівництво закладів освіти не затверджує як підвищення кваліфікації навчання педагогів за програмами/у суб'єктів підвищення кваліфікації, які не заохочує адміністрація. Це знижує мотивацію до навчання та підвищує настання ризиків проявів недоброчесності, про які ми поговоримо нижче. Заохочуйте команду ділитись отриманим досвідом — як сталу практику ви можете запровадити педагогічні ради з обміну досвідом, аби колеги, які пройшли цікаве навчання, могли поділитись отриманими знаннями з іншими.

2.2. Які перешкоди можуть бути на шляху розвитку професійної майстерності педагога?

Існує багато чинників, які можуть ставати на заваді вчителеві досягати вершини свого професійного розвитку. Деякі з них є внутрішніми ресурсами та процесами особистості педагога (внутрішні чинники). Деякі ж продиктовані оточенням педагога (зовнішні чинники).

	Можна впливати	Складно впливати
Внутрішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> Недостатність фахових знань 	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність ціннісного ставлення до професії Низька мотивація до професійного розвитку Обмеженість творчих здібностей
Зовнішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> Обмежені умови отримання нового досвіду, обміну досвідом Обмеженість часових та фінансових ресурсів Відсутність умов для розвитку фахових компетентностей Неконкурентне середовище на рівні ЗЗСО 	<ul style="list-style-type: none"> Надмірний рівень стресу та втоми



Це може бути підказкою, якому педагогу віддавати перевагу під час прийому на роботу:

1) творчому, вмотивованому та такому, який поділяє цінності школи, проте має недостатньо необхідних знань та досвіду;

2) досвідченому, який володіє стійкими теоретичними знаннями, але не має мотивації до професії та творчих здібностей.

Зрозуміло, що ідеально, коли працівник/-ниця має й фахові знання, й цінності, й мотивацію, й творчі здібності. Проте, якщо треба обирати, то важливо розуміти, що різні онлайн-курси, тренінги, майстер-класи можуть досить легко подолати прогалини у знаннях та вміннях, особливо за наявності мотивації у працівника. Впливати на систему цінностей, творчі здібності, підвищувати внутрішню мотивацію можливо, але складно. Для цього потрібні спеціальні професійні індивідуальні та особистісні тренінги із залученням досвідчених психологів.

Якщо говорити про зовнішні чинники, то, по-перше, їхнє забезпечення впливає на внутрішні, а по-друге, вони більшою мірою підлягають впливу керівника/-ниці. Йдеться про атмосферу доброзичливості в колективі, налагодження конструктивної співпраці, залучення педагогів до цікавих проєктів, експертної діяльності, передбачення перспектив розвитку для кожного.

Пошук додаткових ресурсів для надбавок у заробітній платі, якісних послуг з підвищення кваліфікації педагогів може значно впливати на розвиток професійної майстерності педагогів.

2.3. Які є ризики прояву недоброчесності на шляху розвитку педагогічної майстерності вчителя/-льки і як керівник/-ниця закладу може запобігти їх проявам?

Загалом можна виділити такі ризики в процесі підвищення педагогічної майстерності членів команди:

- перешкоджання вчителю/вчительці з боку адміністрації у виборі засобів розвитку педагогічної майстерності.

Приклади. Директор/директорка не дає можливості педагогам виявляти ініціативу щодо запровадження власних педагогічних розробок, не підтримує ініціативи проведення педагогічного тренінгу для колег, не дозволяє відрядження для обміну досвідом, не підтримує подальшого навчання в магістратурі;

- перешкоджання вчителів/вчительці з боку колег через конфлікт інтересів або небажання власного професійного розвитку.

Приклади. Саботування учителями/вчительками участі у майстер-класах, ініційованих педагогом/педагогинєю, "знецінювання" нових ідей, навмисне необґрунтоване компрометування технологій, запропонованих учителем/вчителькою;

- педагогічний мобінг.

Приклади. Відверте цькування, негідна поведінка колег щодо окремих вчителів/-льок, які виявляють ініціативу, хочуть навчатися та розвиватися, пропонують нові ідеї та способи діяльності.

Названі вище прояви, пов'язані з непрофесійністю керівника/керівниці та/або педагогічних працівників/-ць, можливо, викликані професійним вигоранням та відсутністю мотивації до професійної діяльності. У такому випадку колеги, які виявляють інтерес та мотивацію до професії, можуть викликати роздратування. Погіршується ситуація, коли сам керівник провокує або заохочує подібне ставлення до професійної діяльності;

- бюрократичні ризики.

Підміна понять професійного розвитку та майстерності виключно формальними процедурами підвищення кваліфікації.

На жаль, це явище досить поширене у сфері освіти. Часто педагоги накопичують сертифікати, не заглиблюючись у зміст курсів, керівники/керівниці проводять формально підвищення кваліфікації, учителі/вчительки пишуть звіти про роботу, яку ніколи не виконували. Цей список можна продовжувати. Найгіршими проявами явища є купівля вчителями сертифікатів, проходження за інших онлайн-курсів, тестів тощо. Тоді ми говоримо вже про корупційні ризики.

На рівні школи керівник/-иця може впливати на ситуацію, зменшивши кількість внутрішніх звітів. Віддавати перевагу спостереженням за живими процесами замість вивчення документації та методичних розробок. Педагогічна рада має ретельно перевіряти затвердження сертифікатів від провайдерів підвищення кваліфікації.

2.4. Що таке атестація і сертифікація педагогів та чи потрібно це вашому колективу?

В Україні всі педагогічні працівники/-иці мають проходити оцінювання професійних компетентностей у процесі підвищення кваліфікації. Традиційною процедурою проведення оцінювання компетентностей вчителів/-льок є атестація.

Водночас з прийняттям нового Закону України "Про освіту" з'явилася ще одна процедура оцінювання компетентності вчителя/-льки – сертифікація.

Окрім цього, оцінювання діяльності вчителя/-льки робить керівник/-иця школи у межах щорічної процедури самооцінювання. Збалансований підхід до оцінювання діяльності вчителя/-льки має поєднувати результати оцінювання, отримані внаслідок внутрішнього та зовнішнього оцінювання, щоб уникати дублювальних процедур та зайвого стресування вчителя/-льки.

- 1 Атестація педагогічних працівників/-иць – це система заходів, спрямованих на всебічне та комплексне оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників/-иць (ст. 50 Закону України "Про освіту").
- 2 Сертифікація педагогічних працівників/-иць – це зовнішнє оцінювання професійних компетентностей педагогічного/-ої працівника/-иці (у тому числі з педагогіки та психології, практичних умінь застосування сучасних методів і технологій навчання), що здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи (стаття 51 Закону України "Про освіту").

Чим схожі та чим різняться ці процедури?

Атестація	Сертифікація
<p><i>Хто проводить?</i></p> <p>Заклад освіти</p>	<p><i>Хто проводить?</i></p> <p>Незалежне оцінювання (тестування в УЦОЯО, експертне спостереження ДСЯО)</p>
<p><i>Обов'язковість</i></p> <p>Обов'язкова процедура: чергова атестація один раз на 5 років</p>	<p><i>Обов'язковість</i></p> <p>Добровільна процедура</p>
<p><i>Для кого є доступною?</i></p> <p>Для вчителів/-льок початкової школи, української мови та літератури, математики</p>	<p><i>Для кого є доступною?</i></p> <p>Для всіх педагогічних працівників/-иць</p>

<p><i>Критерії та методики оцінювання</i></p> <p>Відсутність чітких критеріїв та методик оцінювання посилання на Професійний стандарт</p>	<p><i>Критерії та методики оцінювання</i></p> <p>Чіткі критерії та методики оцінювання</p>
<p><i>Тривалість процедури</i></p> <p>Вивчення діяльності протягом навчального року, прийняття рішення на засіданні атестаційної комісії</p>	<p><i>Тривалість процедури</i></p> <p>3 етапи оцінювання: самооцінювання, незалежне тестування, експертне спостереження педагогічної діяльності</p>
<p><i>Результат</i></p> <p>Рішення про присвоєння або підтвердження категорії</p>	<p><i>Результат</i></p> <p>Присвоєння або підтвердження категорії, надбавка до заробітної плати, залучення до експертного середовища</p>




Педагогічні працівники/-иці можуть обрати процедуру сертифікації на добровільних засадах та подати заявку самостійно, проте кількість можливих місць на проходження сертифікації є обмеженою для кожної галузі. Інформація про сертифікацію педагогічних працівників/-иць розміщена на сайті Українського центру оцінювання якості освіти. У розділі "Учаснику сертифікації" або ж за [покликанням](#) ви можете ознайомитись як із загальною інформацією про процедуру, так і з детальними кроками, що має здійснити педагог/-иня.

В аспекті академічної доброчесності сертифікація є більш прозорою процедурою, ніж атестація. Основна проблема полягає в узгодженості цих двох процедур та вибудові чіткої системи оцінювання педагогічних працівників.

З якими викликами педагогічні працівники можуть стикатися в процесі?

- 1 Відсутність у Положенні про атестацію чітких критеріїв та описаної процедури оцінювання педагогічної діяльності вчителя/-льки. Частково проблема розв'язується за рахунок посилання на Професійний стандарт, проте відсутність методів та інструментарію надає процедурі ефекту суб'єктивізованої.
- 2 Атестацію проводить заклад освіти, та вона може залежати від міжособистісних стосунків керівника/-иці та вчителя/-льки. Це потенційно створює поле для корупційних ризиків.

Можливі недоброчесні дії керівника/-иці:

-  незгода із проходженням позачергової атестації педагогічним працівником/-ицею;
-  відмова у підвищенні категорії без обґрунтованих підстав (заснованих на прозорих процедурах оцінювання);
-  присвоєння категорії педагогічному працівнику/-иці за формальними ознаками, без достатніх підстав та об'єктивного оцінювання (частково проблему може бути розв'язано за рахунок апеляційної комісії, проте також існують ризики суб'єктивного чинника).

Сертифікація також не позбавлена певних ризиків.

Недоліки процедури:

- обмежена кількість педагогічних працівників/-иць, які можуть пройти процедуру;
- обмежена кількість категорій працівників/-иць, які можуть пройти процедуру (лише початкова школа та пілот для вчителів/-льок математики, історії й української мови);
- ризики суб'єктивізму експертів під час оцінювання;
- стресовий чинник процедури для вчителя/-льки, який/яка проходить сертифікацію.

З відгуків експертів сертифікації (зі сторінки фейсбук "Сертифікація вчителів/-льок. Професійна спільнота") можна зробити висновок, що процедура сертифікації викликає різні реакції. Зокрема, деякі педагоги/-ини висловлюються на її користь, підкреслюючи можливість об'єктивного оцінювання, проходження процедури онлайн. Емоційний підйом викликає також отримання підтвердження їхньої професійності, самоствердження.

Натомість є й інші думки. Учителі/-льки скаржаться на необ'єктивність і суб'єктивність оцінювання експертів та відсутність процедури апеляції. Деякі відгуки свідчать про стресовість ситуації оцінювання, її негативний вплив на емоційний стан учителя/-льки.

Вагомим чинником мотивації проходження сертифікації вчителі/-льки часто називають надбавку до окладу. Проте з процедурою виплати час від часу виникають певні непорозуміння на державному рівні, що також демотивує педагогічну спільноту.

Практична порада

Що робити директорів/-рці? З одного боку, його/її відповідальність у ситуації проходження сертифікації вчителем/-лькою менша ніж під час проведення атестації. Проте, з іншого боку, коли вчитель/-ка проходить сертифікацію, це досить сміливий крок, він супроводжується стресом. Тому варто пам'ятати, що вчитель/-ка потребує моральної підтримки, віри в його/її потенціал з боку керівника.

Яку інформацію ще варто взяти до уваги з відгуків учителів/-льок щодо оцінювання під час сертифікації?

Певні уроки для проведення внутрішнього оцінювання:



Доцільність застосування інформаційних технологій для оцінювання діяльності вчителя/-льки: як внутрішнього, так і зовнішнього. Це знижує стрес для вчителя/-льки та учнів/-иць, оскільки вони не відчувають напруги від фізичної присутності сторонніх людей на уроці



Важливість надання вчителю/-льці аргументованого зворотного зв'язку. Найбільше обурення викликає, коли вчителі/-льки не розуміють мотивації у виставленні відповідного бала. Тож не знають, як їм рухатися далі, щоб підвищити свою майстерність

2.5. Як забезпечити якісне оцінювання педагогічної діяльності вчителів/-льок закладу освіти?

Перш за все необхідно зробити процедуру атестації на рівні школи прозорою та обґрунтованою.

Спільно з педагогічним колективом розробіть чіткі критерії оцінювання діяльності вчителів/-льок для присвоєння кожної категорії. Для визначення таких критеріїв варто скористатися [Професійним стандартом вчителя](#). У частині 7 професійні компетентності педагога/-ині розписано у розвитку: від спеціаліста до вищої категорії.

Практична порада

Враховуйте під час атестації вчителів/-льок думки учнівства та їхніх батьків (проводьте анкетування щодо якості викладання). Для цього можна скористатися анкетами, розміщеними в "Абетці для директора" (додатки 5 і 6).

Під час атестації зменшіть кількість бюрократичних процедур на користь збільшення живих процесів: спостереження за уроками, проведення вчителем/-лькою заходу для колег (круглого столу, майстер-класу, відкритого уроку), який би надав змогу якнайповніше презентувати досвід.



Професійний стандарт вчителя

Запобігайте проведенню заздалегідь підготовлених (зрежисованих та відрепетируваних) уроків.

Натомість систематично:

- 1. проводьте взаємовідвідування уроків (звичайних, робочих);*
- 2. робіть анкетування учнів/учениць та батьків щодо їхньої задоволеності якістю викладання вчителя/-льки, що проходить атестацію;*
- 3. попросити вчителя/-льку провести майстер-клас, тренінг або вебінар для своїх колег та колежанок з актуальних освітніх питань, де він/вона має власні методичні розробки;*
- 4. використовуйте кейсовий метод. Кейси є досить ефективною методикою оцінювання діяльності вчителя, особливо коли немає можливості спостерігати реальну діяльність учителя (наприклад, під час прийому на роботу). Приклад методики оцінювання професійної діяльності вчителя за допомогою кейсів наведено у [додатку](#).*

Практична порада

Процедуру атестації можете інтегрувати до процедури щорічного оцінювання педагогічних працівників/-иць та скористатися методиками внутрішнього оцінювання педагогічної діяльності, запропонованими в "Абетці директора".

Важливо не допускати формального підходу до атестації педагогічних працівників/-иць. Йдеться про оцінювання "на папері", коли вивчення та оцінювання діяльності педагогічного працівника/-иці фактично не проводиться.

У процесі атестації встановіть категоричну заборону будь-яких способів безпосереднього або опосередкованого підкупу атестаційної комісії (банкети, подарунки, домовленості тощо).

2.6. Які наслідки для освітнього процесу може мати відсутність мотивації у вчителя/-льки та як сприяти підвищенню мотивації в колективі?

Брак мотивації до роботи та розвитку може стати причиною серйозних викликів, котрі несуть загрозу якості освітнього процесу та організації освітньої діяльності:



Додаток. Рекомендації до оцінювання професійної майстерності вчителя (можливо використовувати під час прийому на роботу)

- 1 Байдушність до освітнього процесу, формальне виконання своїх обов'язків. Для учня/учениці це навіть шкідливіше, ніж авторитаризм та надмірна вимогливість. Оскільки йдеться про байдужість, учні миттєво її розпізнають, втрачають повагу до вчителя/-льки, інтерес до навчального предмета.
- 2 Загроза безпеці учнівства. Якщо вчителі/вчительки не виконують своїх обов'язків належним чином, це може створити ризики для безпеки. Наприклад, недоброчесний вчитель/-лька може не зауважити та не врахувати відповідних заходів щодо проблеми поведінки чи булінгу в класі.
- 3 Несправедливість та дискримінація: невмотивованість учителів/-льок може призвести до ситуацій, коли деякі учні/учениці не отримують належної уваги, індивідуального підходу, розуміння та поваги від вчителя/-льки. Це може порушувати принципи рівного доступу до освіти та рівності можливостей для всіх учнів/учениць.
- 4 Зниження якості результатів навчання учнівства. Немотивовані вчителі/-льки можуть не приділяти достатньої уваги підготовці уроків або викладати матеріал поверхово і недостатньо ефективно. Це може призвести до зниження якості навчання та розуміння матеріалу учнями та ученицями.
- 5 Обмежений професійний розвиток. Для самого вчителя/-льки також є негативні наслідки, оскільки відсутність мотивації не дає змоги йому/їй розвиватися. Немотивовані вчителі/-льки не прагнуть вдосконалювати свої професійні навички, не беруть участі у додаткових навчальних програмах або не досліджують нових методик. В інших сферах вони також втрачають можливість розвитку, бо не мають на це достатньо часу.

Що може мотивувати вчителя/-льки до пошуку нових ідей, щирого занурення у професійну діяльність?

Бажання впливати на майбутнє. Усвідомлення своєї дотичності до створення кращого світу може надихати вчителя/-лька та надавати додаткову опору.

Радість від навчання й усвідомлення свого особистісного зростання та підвищення свого професійного рівня. Учителі/-льки зацікавлені в постійному вдосконаленні своїх навичок, використанні нових методик та інновацій у навчанні, щоб стати ще кращими у своїй професії.

Участь у житті учнівства. Одним із найважливіших мотивів учителів/-льок є сприяння учням/ученицям у їхньому розвитку як особистостей, спонукання їх на досягнення та допомога у подоланні труднощів.

Задоволення від успіхів учнівства. Коли вчителі/-льки бачать, що їхня робота приносить результати й учні/учениці досягають успіху, це надихає їх і підтверджує вагомість їхньої професійної діяльності. Успіхи учнівства стають джерелом гордості та визнання для вчителя/-льки.

Співпраця з учнями/ученицями та колегами. Педагогіка партнерства дає змогу будувати рівні стосунки вчителів/-льок з учнями/ученицями та колегами. Це надає емоційну опору, радість спілкування, відчуття причетності до спільноти.

Комфортне та безпечне середовище. Як і учням/ученицям, так і вчителям/вчителькам важливо відчувати себе комфортно та у безпеці. Якщо базові потреби не задоволені, вчитель/-ка буде думати про них, а не про свою реалізацію в професії або результати навчання учнівства. Важливим є як психологічний, так і фізичний комфорт. Переконайтесь, що вчителям/-лькам надається комфортне та сприятливе робоче середовище. Забезпечте зручні робочі місця, необхідні матеріали та ресурси для викладання. Створіть можливості для професійного розвитку, зокрема семінарів, тренінгів та робочих груп.

Визнання та захоочення. Зважайте на досягнення вчителів/-льок та покажіть їм, що їхня робота є цінною і важливою: організуйте церемонії нагородження або відзначення, де вчителям/-лькам буде вручено сертифікати, грамоти або призи. Хваліть їхню роботу публічно та надавайте можливості для професійного зростання, наприклад підвищення посадового рівня чи додаткових відпусток.

Залученість. Запрошуйте вчителів брати участь у прийнятті рішень, які стосуються освітнього процесу та шкільного життя. Вони можуть мати цінний досвід та ідеї, які покращать роботу школи. Дайте їм можливість висловити свою думку та брати участь у комітетах або групах з розроблення освітньої політики. Це можуть бути як стратегічні рішення: щодо розроблення стратегії розвитку, розподілу бюджету, так і операційні: планування напрямів підвищення кваліфікації, добір методів проведення моніторингу якості освіти.

На що хочеться звернути додаткову увагу: залучення додаткових ресурсів для надбавок у заробітній платі або преміювання вчителів/-льок, як правило, не допомагає змінити професійну мотивацію вчителів/-льок та змусити їх краще виконувати свої обов'язки в довгостроковій перспективі. Але більш висока заробітна плата може створити конкуренцію вчителів/-льок та конкурс під час прийому на роботу. Таким чином, з'явиться можливість обирати більш вмотивованого працівника/-ицю. Тому в питаннях мотивації фінансовий фактор відіграє свою роль, проте не є вирішальним.

І найголовніше — сприяйте створенню спільноти, справжньої команди, об'єднаної навколо спільних цінностей та мети. Створення педагогічної спільноти в школі розв'язує цілу систему управлінських завдань в управлінні, у тому числі мотивації учителів/-льок.

Як це працює?

Загальні цінності, принципи, ідеї, правила, які встановлюються та діють у спільноті, регулюють її діяльність. Залученість учителя/-льки до спільноти вимагає від нього/неї прийняття цих цінностей та принципів, їх дотримання у своїй діяльності. Бажання належати до спільноти у такому випадку є дуже потужним чинником мотивації для вчителя/-льки.

Що важливо для керівника/-иці?

Бути лідером/-кою у педагогічній спільноті та безпосередньо впливати на формування системи цінностей та принципів колективу. Керівнику/-иці важливо чітко розуміти систему цінностей та принципів, які мають стати системоутвірними для спільноти.

Для того щоб принципи/цінності були прийняті спільнотою, вони мають бути об'єднані спільною ідеєю. Вони мають бути не абстрактними, а конкретизованими, сформульованими самою спільнотою, тоді вони сприйматимуться як власні. Їх не має бути багато (більше про цінності див. п. 1.5).

Що залежить від керівника/-иці?

Не тільки транслювати ці принципи, а й особисто дотримуватися їх, демонструвати на власному прикладі.

Дуже важливо також на початку постійно ініціювати неформальні зустрічі педагогічної спільноти, обмін думками, дружні чаювання, спільний відпочинок. Потім, як правило, вмикаються синергетичні процеси, і спільнота починає діяти без спрямування керівником/-ицею. Саме тоді вона починає відігравати роль потужного мотиватора для кожного педагога в колективі.

2.7. Як працювати з професійним вигоранням членів команди педагогів?

Попри роботу з мотивацією педагогів, питання професійного вигорання не уникнути.

Професійне вигорання є складним процесом, який виникає у педагогів у результаті тривалого стресу, невдачі, сильного навантаження та інших факторів, пов'язаних з роботою в освітній сфері. Цей процес прогресує поетапно.

Загальні етапи професійного розвитку, із якими стикаються освітні управлінці в командах:



Ентузіазм — початковий етап, коли педагоги ще повні ентузіазму, мотивації та захоплення своєю роботою. Вони можуть відчувати себе ефективними та здатними досягати поставлених цілей.



Стагнація — поступово нарощуване навантаження та стрес можуть спричинити відчуття втоми, розчарування та незадоволення. Педагоги можуть відчувати, що не досягають бажаних результатів, а їхні зусилля не відповідають потребам учнівства.



Вигорання — на цьому етапі педагоги починають відчувати фізичне виснаження. Вони можуть втрачати цікавість до роботи, відчувати втоми та безсилля. Симптоми вигорання можуть включати емоційну відстороненість, зниження ефективності, внутрішнього сенсу і цінностей, а також зневіру і безнадійність.

Очевидно, що першим етапом професійного вигорання є надмірне захоплення професійною діяльністю та ігнорування інших сфер життя. У керівника/керівниці є велика спокуса максимально використати ресурс працівника готовий працювати понаднормово та показує гарні результати за короткий час. Проте тут і є основна пастка, бо наступним етапом буде розчарування у професії та втрата бажання виконувати навіть необхідні обов'язки.

Що важливо робити керівнику/-ниці:

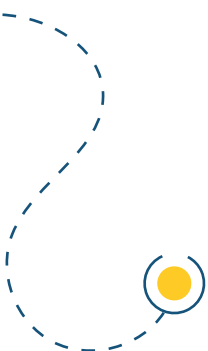
- *розподіляти рівномірно обов'язки між працівниками/-цями та не допускати перевантаження найбільш талановитих, захоплених та працездатних працівників/-ць;*
- *залучати психолога до проведення просвітницької роботи з-поміж працівників/-ць щодо професійного вигорання, проведення тренінгів з учителями/-льками;*



До речі, тренінги за цими напрямками — чудовий варіант підвищення кваліфікації для шкільних команд!

- *спостерігати та помічати прояви професійного вигорання вчителів/вчительок, своєчасно надавати їм відпочинок, не навантажувати понаднормово та під час відпусток.*

Особливо важливим є запобігання професійному вигоранню педагогів у часи суспільних криз: від епідемій до війн.



Практична порада

Корисним у цьому аспекті може бути постійне підвищення власної компетентності у сфері психології та адаптації. Наприклад, можна запропонувати такі ресурси до ознайомлення:

1. Курс з психологічно-емоційної підтримки для вчителів та шкільних психологів "Розумію" від ГС "Освіторія":
<https://osvitoria.university/courses/rozumiju/>
2. Посібник "Коли світ на межі змін: стратегії адаптації. Психологічна підтримка вчителів та дітей у часи війни" від громадської організації "GoGlobal" спільно з Центром "Розвиток КСВ" та експертною платформою "Career Hub" у межах програми "Мріємо та діємо":
<https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-posibnik-iz-psiholog-ichnoyi-pidtrimki-dlya-vчителiv-ta-ditej-u-chasi-vijni>
3. Посібник "Даємо собі раду" від ГО "ЕдКемп Україна":
<https://www.edcamp.ua/daiemo-sobi-radu/>
4. Курс "Школа стійкості" від проєкту "Навчаємось разом" спільно зі студією онлайн-освіти EdEra:
<https://study.ed-era.com/uk/courses/course/2863>

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ:

1. Чи наявні у вашому закладі освіти індивідуальні плани розвитку для кожного педагога?
2. Чи відомі всім педагогам процедура атестації та критерії оцінювання?
3. Які методи оцінки в процесі атестації використовуються?
4. Якою є оцінка освітнього процесу в закладі освіти ЗБО? (від вчительства, учнівства, батьківства)?
5. Які інструменти мотивації педагогічного колективу використовуються у вашому закладі освіти?
6. Чи працюєте ви з питанням професійного вигорання колективу та яким чином?

ЯК ЗНАЙТИ ВІДПОВІДІ НА ЦІ ЗАПИТАННЯ?

1. Опитування батьків, учнів/учениць та педагогічного колективу.
2. Спостереження.

РОЗДІЛ 3

Учнівство й батьківська громада — невід’ємна частина команди

Як це?

Комунікація між учнівством й адміністрацією школи та вчительством є невід’ємною частиною освітнього процесу. Вона відіграє важливу роль у передачі знань, встановленні взаєморозуміння, підтримці активного навчання, розвитку учнів та учениць. Вона допомагає створювати сприятливу атмосферу як у класі, так і в закладі освіти загалом, встановлювати взаєморозуміння та підтримку, підвищувати шанс на успіх кожної дитини. Взаємодія між учнями/ученицями та вчителем/-лькою сприяє обміну ідеями, виробленню критичного мислення та поглибленню розуміння навчального матеріалу.

І, звісно, саме через комунікацію вчительство може донести учнівству як це — взаємодіяти на засадах цінності доброчесності, демонструючи на щоденній основі в процесі взаємодії реалізацію всіх її чеснот. Це також важливо для формування соціально-емоційних навичок, котрі, як демонструють останні дослідження, впливають в тому числі і на академічну успішність, і на успішність учнів/учениць у майбутньому.

Розділ охоплює такі вимоги/правила щодо освітнього середовища, педагогічної діяльності та управлінської діяльності керівника/керівниці, які оцінюються під час інституційного аудиту:

- 1.2.** Створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації.
- 1.3.** Формування інклюзивного, розвивального та мотивуючого до навчання освітнього простору.
- 3.3.** Налагодження співпраці з учнями, їх батьками, працівниками закладу освіти.
- 4.2.** Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм.
- 4.4.** Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, ухвалення управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою.

РОЗДІЛ 3

УЧНІВСТВО Й БАТЬКІВСЬКА ГРОМАДА — НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА КОМАНДИ

3.1. Як налагодити комунікацію дорослих та дітей в школі?

Спершу розгляньмо, де може відбуватися процес комунікації дорослих та дітей в освітньому середовищі:



уроки та активна взаємодія на перервах



учнівські збори та класні години



особисті консультації та приватні розмови



електронна пошта та електронні платформи



виховні заходи та позаурочні активності

Тож як зробити так, аби комунікація між учнівством і вчителями/-льками відбувалася з повагою, була відкритою та спрямованою на спільні цілі навчання та розвитку? Передусім необхідно створити безпечні умови для розвитку кожного/-ї учня/учениці.

Створення безпечної атмосфери в дитячому колективі є важливим аспектом розвитку дітей. Відчуття безпеки дає можливість ефективніше вчитися, спілкуватися та розвиватися, когнітивні здібності не порушуються. Є кілька необхідних рівнів безпеки:

Фізична безпека

Приміщення, у яких діти перебувають, мають бути безпечними й відповідати всім санітарним та гігієнічним нормам. Важливо гарантувати наявність пожежних виходів, сигналізацій та інших засобів безпеки, встановити чіткі комунікаційні правила й очікування для всіх учасників/-ць освітнього процесу в ситуаціях, які можуть створити додатковий стрес чи небезпеку. Про виконання цих правил домовитися заздалегідь, розробивши інструкції та ознайомивши з ними всіх учасників/-ць освітнього процесу.

Особливо важливим є формування фізичної безпеки в умовах пандемій та воєнного стану, адже кількість потенційних ризиків збільшується.

Практична порада

Ознайомтеся з рекомендаціями психологів, наприклад із посібником "Супер герої безпеки", аби знати, як говорити з учнівством про безпекові алгоритми дій.

Поділіться з батьками мультфільмом ЮНІСЕФ: [Сигнал повітряної тривоги під час перебування у школі](#)|[Що варто знати батькам і як підготувати дитину](#)

Важливо також, аби батьківська спільнота була поінформована про всі заходи безпеки, котрі впроваджуються в закладі освіти. Спокійні батьки — спокійні діти.

Емоційна безпека

Дорослим важливо встановлювати відкриті та довірчі взаємини з дітьми, щоб ніщо не заважало їм вільно висловлювати свої думки та почуття. Діти повинні відчувати, що їхні почуття та емоції поважають і приймають. Вони мають знати, що їхні думки мають значення і що їхні права будуть захищені. Важливо сприяти соціальній безпеці дітей: вони повинні вчитися спілкуватися з іншими дітьми та дорослими, розвивати соціальні навички та вміння розв'язувати конфлікти мирним шляхом. Педагоги/-ні повинні створювати сприятливу атмосферу для спілкування, спільної діяльності та командної роботи. А досягти такої атмосфери можна, скориставшись порадами американського психолога Карла Роджерса:

- 1 Від початку й упродовж освітнього процесу демонструйте дітям свою повну довіру до них.
- 2 Допмагайте учням формулювати мету і завдання, що стоять як перед групою, так і перед кожним учнем.

- 3 Завжди відштовхуйтеся від того, що в учнів є внутрішня мотивація до навчання.
- 4 Будьте для школярів джерелом різноманітного досвіду, людиною, до якої завжди можна звернутися за допомогою, потрапивши у складну ситуацію.
- 5 Будьте таким для кожного учня.
- 6 Розвивайте в собі здатність відчувати емоційний настрій групи (класу) і приймати його (порівнювати свої дії із цим настроєм).
- 7 Будьте активним учасником групової взаємодії.
- 8 Відкрито виражайте у групі свої почуття.
- 9 Прагніть до емпатії, що дозволяє розуміти почуття й переживання кожного школяра.

3.2. Як сприяти активності та ініціативності учасників/учасниць освітнього процесу?

Насамперед необхідно забезпечити час, місце і простір для виявлення такої ініціативи.

Одним із ключових елементів ефективного спілкування є активне слухання, яке дозволяє вчителям/-лькам краще розуміти потреби й інтереси своїх учнів та учениць, підтримувати з ними емоційний зв'язок та сприяти їхньому особистісному зростанню. Ознайомитися з прийомами активного слухання можна в [додатку](#) (поради розроблені фахівцями та фахівчинями Бостонського університету). Активне слухання є важливою навичкою, яку дорослі повинні розвивати, щоб покращити якість спілкування. Це допоможе створити емоційно збалансоване та повне підтримки середовище, де учні будуть почуватися важливими й почутими.

Дітям важливо, аби їхні ідеї були почуті та реалізовані. А в школі потрібно зменшити дистанцію між адміністрацією й учнівством. Тому деякі заклади освіти практикують "годину директора".

Раз на декілька тижнів (1-2 тижні, залежно від кількості класів у школі) директор/-ка відвідує класну виховну годину в 5-11 (12) класах (кожного разу — в новому). Таким чином директор/-ка завжди триматиме руку на пульсі того, що відбувається в учнівському колективі, та зможе почути реальний зворотний зв'язок.



Додаток. Прийоми активного слухання

Своєю чергою, для учнівства це безцінна можливість висловитися й бути почутим. Де ще ви дізнаєтеся з перших вуст, що учні й учениці хочуть організувати ярмарок на підтримку Збройних Сил або дуже просять гурток вебдизайну?

Важливо не лише зібрати побажання та ідеї учнівства, але і вчасно відреагувати на них та, за можливості, реалізувати. Якщо ж утілення неможливе, чесно поясніть учнівству ситуацію, що склалася, та спробуйте спільно розробити альтернативні варіанти виходу з неї. Найголовніше — не залишайте дітей без уваги.

Це може здаватися дещо часозатратним процесом, та повірте: одна година на тиждень — не велике капіталовкладення, аби побудувати справжню команду у вашій школі.

І, звісно, святкуйте навіть найменші перемоги!

Відзначення перемог, а не публічне покарання небажаної поведінки демонструє найбільш сталий ефект та вплив на поведінку учнівства. Не хейтуйте позитивним підкріпленням.

Практична порада

Миколаївська загальноосвітня школа № 31 запровадила такий спосіб позитивного підкріплення, як "Долонька щедрості". За кожну свою перемогу (будь-якого масштабу) учень або учениця отримує "Долоньку". Після цього її можна обміняти на бонуси, запропоновані адміністрацією закладу освіти.

Ви можете адаптувати цей інструмент до своїх потреб, наприклад "ранжувати" долоньки (від класного/-ї керівника/-ці потрібно зібрати 5 долоньок, аби мати можливість обміняти їх на "приз", а від директора/-ки "долонька" — це одразу 10 балів із предмета). Експериментуйте та шукайте найбільш прийнятний варіант саме для вас.

Загалом у цьому процесі може бути застосовано елемент гейміфікації, тому подбайте, аби було забезпечено можливість усім учням демонструвати свої знання та вміння. Так, наприклад, приватний заклад загальної середньої освіти "Unique school" розробив свою методику відзначення поступу кожного/-ї учня та учениці. Так, за значне зростання "над собою вчорашнім/вчорашньою" учнівство заробляє відзначки, витратити які вони можуть на щорічному шкільному ярмарку. Це чудовий приклад, як, окрім hard skills, можна заохочувати й розвиток т.з. "м'яких навичок", стимулюючи комунікацію та емоційний інтелект учнівства.

Недопустимо маніпулювати подібними процедурами або пропонувати допомогу за додаткову матеріальну винагороду, подарунки чи надання послуг.

Ознайомитися з досвідом Миколаївської загальноосвітньої школи № 31 можна за [покликанням](#).



3.3. Як налагодити взаємодію з учасниками/учасницями освітнього процесу в онлайн-форматі?

Наразі все гостріше постає питання, як налагодити електронну комунікацію, адже через пандемію та воєнний стан багато закладів освіти не мають можливості повноцінно провадити освітній процес наживо. Також загальносвітові тенденції демонструють зростання частки навчання в онлайні.

Спілкування в соціальних мережах, на освітніх платформах, електронною поштою та в месенджерах має ті ж правила, що й живе спілкування: правило поваги, ввічливості, дотримання особистих кордонів, толерантності, приватності та поваги до особистого часу.

У соціальних мережах учителю/-льці до учнів/учениць рекомендовано використовувати так звану "зворотну субординацію", коли дитина, а не дорослий надсилає запит на дружбу чи пише повідомлення першою. Ініціювання дорослим комунікації з дитиною є неприпустимим, бо може мати ознаки тиску, порушення особистих кордонів, дитина може бути налякана такою ініціативою, відчувати додатковий контроль з боку вчителя/-льки.

Дорослий може самостійно вирішити, чи додавати учнів та учениць у друзі в соціальних мережах, але правила додавання чи недодавання мають бути єдиними для всіх. Якщо додають одного учня чи ученицю, то мають додавати й усіх інших. Виділення когось за певними принципами, наприклад, додавати тільки дівчаток чи тільки тих, хто добре вчиться, неприпустимо, бо це дискримінує інших дітей, відокремлює їх від колективу та може мати ознаки булінгу.

У чатах і на платформах, які створено для підтримки освітнього процесу, учитель/-ка може самостійно ініціювати приєднання учасників/-ць та має встановити правила комунікації:

- 1. обмеження за часом спілкування;*
- 2. ввічливість, доречність (говорити лише про питання, пов'язані з навчанням та діяльністю закладу освіти);*
- 3. відсутність спаму та образ.*

За необхідності варто комунікувати з дитиною особисто через месенджери. Дорослий має дотримуватися принципів поваги до дитини, не має використовувати ненормативної чи незрозумілої для дитини лексики, висловлюватися конкретно, без натяків та алегорій. Дорослий не має права пропонувати дитині зберігати секрети, брехати, недоговорювати, пропонувати нагороди, підвищення оцінки, залякувати, соромити. Листування з дитиною повинно бути виключно діловим і конкретним.

Дорослий не має права ігнорувати звернення дитини, але має право обмежити спілкування робочим часом, якщо проблема не потребує термінового розв'язання чи не стосується безпеки дитини.

Встановлені правила та обмеження мають бути донесені до кожного/кожної учасника/учасниці освітнього процесу та неухильно дотримуватись.

3.4. Як більш активно залучити батьківську спільноту до освітнього процесу?

1 Забезпечте регулярне інформування батьківської спільноти про життя закладу освіти

Будьте відкритими для батьків та не нехуйте інформуванням про важливі події в житті шкільної спільноти. Зробити це можна за допомогою месенджерів, регулярних повідомлень на пошту, комунікації з батьківською спільнотою у facebook, через сайт закладу освіти, проте такий спосіб не дає можливості індивідуалізувати підходи до спілкування, а тому доречно поєднувати їх.

2 Забезпечте можливість отримання та надання зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок також важливий для успішної взаємодії між школою та батьками. Школа покликана забезпечити можливість батькам висловлювати свої думки, зауваження та пропозиції щодо її роботи. Наприклад, можна створити анонімні анкети або електронні форми зворотного зв'язку, які дозволяють батькам висловити свої думки у зручний для них спосіб.

Важливо, щоб школа розглядала зворотну інформацію та вживала заходів для вдосконалення своєї роботи, а не спростовувала отримані результати. Батьки повинні бачити, що їхні пропозиції та зауваження враховано, мають позитивний вплив на освітній процес і не впливають на ставлення до їхньої дитини.

3 Робіть батьків своїми партнерами на шляху навчання та виховання дітей

Найбільш поширеною формою взаємодії батьківства та педагогічного колективу є батьківські збори. Це подекуди ледь не єдина можливість батьків отримати зворотний зв'язок про свою дитину. Але звичний формат батьківських зборів не буде доречним через необхідність індивідуального підходу до кожної дитини, який дає змогу врахувати всі обставини в родині, особливості когнітивної сфери дитини, темпераменту, її здоров'я, умов проживання родини, наявність братів, сестер, переміщення родини під час воєнних дій, наявність в родині членів, які перебувають на фронті, поранених чи загинувших.

Практична порада

Розгляньте можливість індивідуальних консультацій. Класний керівник/-ця має відведений час для спілкування з батьками, останні, своєю чергою, записуються на конкретний час та у форматі індивідуальних коротких консультацій зможуть з'ясувати всі питання, що хвилюють.

Проте такий формат у старшій школі не завжди дає можливість поспілкуватися з учителями/-льками-предметниками. Деякі заклади освіти розв'язують цю проблему, запроваджуючи "батьківський день" — це вечірній час, коли педагоги/-ні залишаються в школі та проводять індивідуальні зустрічі з батьками. Якщо дозволяє простір, можна організувати цей процес у вигляді "ярмарку" — у загальному коридорі за столами будуть знаходитися вчителі, а батьки — у порядку живої черги — можуть підходити до конкретних учителів/-льок, з ким би вони хотіли поспілкуватися. Використовуючи такий формат, важливо забезпечити достатню відстань між столами та можливість сісти як учителю/-льці, так і батькам — для комфорту та збереження мінімальної конфіденційності розмови.

Оптимізувати подібне спілкування з вчителями/-льками можна, використавши інструмент "індивідуальної картки розвитку дитини". Так, на початку навчального року можна скласти карту спільно педагогу/-ині (класному/-ій керівнику/-ці) з батьками та самим учнем/ученицею. У ній доречно відобразити спільні очікування всіх сторін від академічного, творчого та особистісного розвитку дитини на навчальний рік/семестр.

Під час індивідуальних консультацій доцільно звіритися, чи досягнуто поставлених цілей та, за потреби, визначити точки зростання дитини або скоригувати траєкторію.

4 Залучайте батьків до шкільного життя

Батьки — люди різних професій та різного рівня зайнятості. Проте рекомендуємо завжди залишати простір для можливості залучення їх до життя школи. Це важливо для розв'язання важливих питань розвитку закладу освіти — формування стратегії, місії та цінностей.

Практична порада

Залучайте батьків до найважливіших етапів розвитку школи, наприклад, формування стратегії закладу освіти.

Зробити це можна у форматі фасилітаційної сесії з представниками батьківської спільноти (залучіть 2-3 уповноважених представників/-ниць від кожного класу або ж організуйте такі фасилітаційні зустрічі з кожним класом та проведіть подальше узагальнення для знаходження точок перетину бачень усіх). Таким чином ви зможете залучити батьків та вислухати думку кожного в процесі формування "напряму руху" школи.

Дізнайтеся [більше про фасилітацію](#) в матеріалі за покликанням. Ознайомтеся ближче з методами фасилітації, апробованими в шкільному середовищі [тут](#).

Практична порада

Створюйте основу для профорієнтації через професії батьків.

Профорієнтація через ознайомлення з професіями батьків у школі є одним із ефективних способів допомогти учнівству зрозуміти свої інтереси, навички та потенційні кар'єрні шляхи. Цей підхід дає змогу дітям отримати інформацію з перших рук про різні професії, а також відповісти на їхні запитання й розвіяти сумніви щодо майбутньої кар'єри.

Один зі способів реалізації такої профорієнтаційної програми — організація зустрічей із батьками, які представляють різні професії. Школа може запросити батьків до класу, де вони мають змогу розповісти учням та ученицям про свою роботу, обов'язки та виклики, з якими стикаються у професійній діяльності. Це можна провести у формі презентацій, демонстраційних матеріалів, відкритих дискусій із учнями й ученицями. Також у межах такої програми школа може організувати професійні екскурсії для учнівства, де вони мають можливість побачити роботу батьків у реальному середовищі. Це допомагає стимулювати інтерес до певної професії, а також побачити, як їхні навички та знання можуть застосовуватися на практиці.

3.5. Як сприяти екологічному вирішенню конфліктів, що виникають у закладі освіти?

Будь-яка сфера, де спілкування та комунікація — важливий складник взаємодії, є одночасно й місцем виникнення конфліктів та непорозумінь. Завдання взаємодії в освіті — обмін інформацією між її учасниками/-цями, у якому головним є правильне розуміння її партнерами. Усі учасники/-ці освітнього процесу — партнери/-ки, яким важливо одночасно уніфікувати поняттєвий апарат взаємодії та залишити місце для творчості, лідерства, критичного мислення, власних думок і рефлексій. Усе це стає можливим лише в умовах довіри, взаємоповаги та співробітництва. Екологічне розв'язання конфліктів в освіті — важливий складник упевненості всіх учасників освітнього процесу в тому, що вони знаходяться в умовах фізичної та психологічної безпеки, гарантованої законами України.

Для порозуміння в освітньому процесі важливі такі чинники:

1. правильне сприйняття та відтворення інформації (єдина система кодування та декодування понять, правил, невербальних сигналів, емоцій);
2. довіра між партнерами: батьками, вчителями/-льками, учнями й ученицями та адміністрацією закладів освіти;



Що таке фасилітація і як вона може допомогти вчителю в класі



Вижити й порозумітися. Три методи фасилітації на допомогу шкільним спільнотам

3. відкритість до нових ідей, поглядів, думок і взаємна повага, що допомагають створити атмосферу взаємодії, де кожен почувається комфортно та вільно висловлює свої думки;
4. можливість впливати на процес прийняття рішень, а саме уточнювати, доповнювати й пропонувати власні рішення;
5. відкрита, чітка та ефективна комунікація, де всі учасники освітнього процесу вміють слухати та чути одне одного, висловлювати свої думки та ідеї, ставити запитання;
6. толерантність як уміння проявляти повагу, приймати та розуміти інших людей із урахуванням відмінностей у культурі, релігії, національності, статі чи соціальному статусі.

На кожному етапі можуть виникати конфліктні ситуації, які здатні ускладнити процес навчання й створити середовище, що не сприяє розвитку та навчанню в безпечних умовах. Також на тлі конфлікту виникає стрес, який унеможлиблює якісне навчання й блокує багато інших важливих процесів, які є необхідними чинниками успішного навчання. В умовах стресу когнітивні функції погіршуються.

Усі конфлікти мають бути розв'язані з урахуванням інтересів сторін, але інтереси дитини мають ставитися на перший план, бо вона є найбільш вразливою стороною й має право на захист своїх інтересів із боку дорослих.

Конфлікти дитина — вчитель/вчителька

Розв'язання конфлікту між дитиною та вчителем/-лькою в школі може бути складним, але вагомим кроком для забезпечення гармонійних взаємин. Важливо зазначити, що відповідальність за конфлікт "дитина-дорослий" несе лише доросла людина. Професійна позиція зобов'язує вчителя/-льку брати на себе відповідальність за розв'язання конфлікту. Це обумовлено не лише позицією відповідальності, а також розумінням, що дитячий мозок ще не налаштований на дії, пов'язані з усвідомленим контролем поведінки, тому дитина не може повноцінно оцінити наслідки власних дій, потребує пояснення й супроводу дорослим, особливо в стані стресу, який і буває під час конфлікту.

Причини конфліктів між дорослою людиною (вчителем/-лькою, тьютором/-кою, членом/-кинею адміністрації чи персоналу школи) можуть бути такі:

1. дії, пов'язані з успішністю дитини, виконанням навчальних та домашніх завдань, завдань, не пов'язаних зі шкільною діяльністю (відмова від виконання домашніх завдань через труднощі в засвоєнні матеріалу, невдалі зауваження з боку дорослих, знецінення, булінг);
2. реакція вчителя/-льки на поведінку дитини в закладі освіти та поза її межами, на поведінку в інтернеті, соціальних мережах, месенджерах (помилкова оцінка дорослою людиною вчинку дитини, неправильні висновки щодо мотивів дитини);
3. особисті стосунки дитини й дорослого, які виникли внаслідок особистісних емоційних реакцій на дії чи бездіяльність сторін (неприятність, різниця життєвого досвіду, наслідки психологічних травм).

Алгоритм розв'язання таких конфліктів для дорослої людини може бути таким, як запропоновано в [Додатку](#).

Конфлікт дитина – дитина

Такі конфлікти важливо відрізнити від булінгу, який має ознаки систематичного цькування дитини чи групи дітей іншими дітьми чи групою дітей.

Причини конфліктів між дітьми в школі можуть бути різноманітні. Основні з них наведено нижче.

- 1 Різні характери та особистість. Діти мають різні темпераменти, інтереси та способи взаємодії, що може призводити до конфліктів. Конфлікт новенької дитини із незнайомим колективом, який обумовлений страхом перед новим, перед можливим неприйняттям.
- 2 Заздрість та зазнавання. Конкуренція та бажання бути кращими можуть спричиняти заздрість і ворожнечу між дітьми, особливо якщо цьому сприяє очевидне різне публічне ставлення вчителя/-льки до дітей, різні оцінки за однакових навчальних показників, відсутність відчуття справедливості з боку дорослих. Соціальна нерівність та наявність коштовних речей, які викликають заздрість.
- 3 Непорозуміння та недостатні комунікаційні навички. Діти можуть невміло й неточно виражати свої почуття та думки, що може призводити до непорозумінь і конфліктів.
- 4 Територіальна сфера. Бажання домінувати, проявляти лідерські здібності в несприятливий спосіб. Діти можуть відчувати потребу захищати свою територію, що може спричиняти конфлікти. Відстоювання особистих кордонів і переконань нині є одним із найпоширеніших приводів для конфліктів.
- 5 Особиста симпатія й антипатія. Боротьба за увагу інших дітей та вчителів.
- 6 Радикалізм поглядів.

Наведені способи розв'язання конфліктів між дітьми у школі подано в [Додатку](#).



Додаток. Алгоритм розв'язання між вчителями та дітьми



Додаток. Алгоритм розв'язання між дітьми в школі

Конфлікт між вчителем/-лькою і вчителем/-лькою та вчителями/-льками й адміністрацією закладу освіти

Конфлікт між вчителями/-льками в школі може мати різні причини:

1. різні підходи до навчання: вчителі/-льки можуть мати різні підходи до педагогічної діяльності та використовувати відмінні методи навчання. Це призводить до непорозумінь і конфліктів між ними;
2. конкуренція: вчителі/-льки можуть конкурувати між собою за увагу адміністрації, батьків та учнівства;
3. розподіл ресурсів: вчителі/-льки можуть конфліктувати через обмежені ресурси, зокрема класні кімнати, матеріали, технічне обладнання тощо.

Для розв'язання конфлікту між учителями/-льками радимо спробувати стратегії, що зазначено в [Додатку](#).

Конфлікти між учителем/-лькою та батьками

Такі конфлікти можуть виникати в ситуаціях, наведених нижче.

- 1 Коли погляд на навчання та виховання в учителя/-льки та батьків не збігається. Наприклад, учитель/-лька висуває правила й вимоги, які не підтримує родина або ж які вважаються такими, що дискримінують дитину.
- 2 Коли батьки вважають, що вчитель/-лька приділяє недостатньо уваги їх дитині, не розуміє її потреби, ігнорує її, не надає достатньої підтримки чи, навпаки, робить занадто багато недоцільних зауважень, підкреслює її помилки та невдачі.
- 3 Батьки не задоволені якістю знань, які отримує дитина, некомпетентністю вчителів/-льок чи інших співробітників/-ниць школи, які недостатньо добре, на їхній погляд, виконують свої посадові обов'язки (класні керівники/-ці, куратори/-ки, тьютори/-ки, асистенти/-ки вчителя/-льки тощо).
- 4 З боку вчителя/-льки є розуміння, що саме батьки недостатньо залучені у процес виховання дитини чи, навпаки, занадто опікують дитину, висувають до неї нереалістичні вимоги або мають претензії до вчителя/-льки щодо оцінок дитини, які не відповідають актуальним знанням.
- 5 Батьки занепокоєні безпекою дитини в закладі освіти через відчуття фізичної небезпеки, булінг, цькування іншими дітьми, критику з боку вчителя/-льки.

Для розв'язання таких конфліктів можна скористатися алгоритмом, що міститься в [Додатку](#).



Додаток. Алгоритм розв'язання між вчителями



Додаток. Алгоритм розв'язання між вчителями та батьками

Конфлікт між батьками та адміністрацією

Такі конфлікти зазвичай стосуються безпеки дитини в школі й реакції вчителів/-льок та адміністрації школи на зауваження, потреби батьків щодо їхніх дітей та їх навчання. Основні причини наведено нижче:

Несприятливі умови навчання. Батьки можуть бути незадоволені недостатньою якістю освіти, відсутністю ресурсів, неефективними методами навчання, безпекою перебування в школі та реакцією на це адміністрації.

Керівництво та політика школи. Батьки можуть не погоджуватися з рішеннями, прийнятими адміністрацією, такими як зміни в програмі, розкладі, політиці безпеки, ставленням до зовнішнього вигляду учнівства й вимогами до нього.

Комунікація. Непослідовна або недостатня комунікація між батьками й адміністрацією школи може призводити до непорозумінь та конфліктів.

Дисципліна. Батьки можуть бути не згодні з методами дисципліни, заохочень та покарань, застосовуваними школою, або вважати їх несправедливими.

Щоб розв'язати конфлікт між батьками й адміністрацією школи, можна спробувати певні кроки.

1. *Встановити відкриту комунікацію.* Запровадити регулярні зустрічі або консультації, на яких батьки можуть висловити свої побажання та проблеми, а адміністрація — надати пояснення й вислухати думку батьків.

Створити робочі групи щодо розв'язання питань взаємодії з батьками. Залучити батьків до роботи над розв'язанням певних питань або проблем, що виникають у школі. Це може бути розроблення програми навчання або політики безпеки.

2. *Залучити за потреби посередників.* Якщо конфлікт залишається нерозв'язаним, можна залучити незалежного посередника, такого як шкільний психолог або представник громадськості, щоб допомогти знайти компроміс.
3. *Розв'язання проблеми разом.* Спільна робота батьків та адміністрації над пошуком рішень може допомогти зменшити конфлікт. Важливо слухати одне одного, враховувати різні позиції та працювати разом для досягнення спільної мети — надати якісну освіту в затишному середовищі.

Конфлікт між батьками однієї дитини з іншою дитиною чи батьками іншої дитини

Конфлікт між батьками однієї дитини з батьками іншої в школі може мати різні причини:

1. Різні погляди на виховання. Батьки мають різні підходи до виховання своїх дітей, що може призводити до конфлікту, особливо, якщо вони сприймають інших батьків чи їхню дитину як приклад негативного впливу на свою дитину.

- 2 Конкуренція. Батьки можуть конкурувати між собою, особливо, якщо їхні діти займаються схожою діяльністю, конкурують у навчанні, за увагу вчителя/-льки чи інших дітей або беруть участь в одних змаганнях. Це може призвести до недружньої атмосфери та конфлікту між батьками.
- 3 Відмінності у стилях спілкування. Батьки, ймовірно, мають різні стилі спілкування, що може призводити до непорозумінь та конфліктів. Наприклад, одні батьки можуть бути більш активними та залученими в шкільні справи, інші ж — відсторонитися від шкільного життя.

Щоб розв'язати конфлікт між батьками, можна спробувати способи, наведені нижче.

1. **Комунікація.** Батьки повинні спробувати встановити відкриту та чесну комунікацію одне з одним. Вони можуть обговорити свої проблеми та пошукати компромісні рішення, які задовольнять обидві сторони.
2. **Посередництво.** Залучення незалежної третьої сторони, такої як учитель/-лька чи шкільний/-а психолог/-иня, може допомогти розв'язати конфлікт. Вони здатні забезпечити об'єктивний погляд на ситуацію та допомогти знайти вигідний для всіх варіант.
3. **Зосередження на спільних цілях.** Батьки можуть спробувати зосередитися на спільних цілях, які мають для своїх дітей. Наприклад, вони можуть погодитися на спільні заходи або проєкти, які сприятимуть розвитку їхніх дітей та покращенню взаємин у шкільній родині.
4. **Емоційний контроль.** Батьки повинні намагатися керувати своїми емоціями та уникати проявів виразного конфлікту в присутності дітей. Це може створювати додатковий стрес для дітей і погіршувати стосунки між ними.
5. **Пошук професійної допомоги.** У випадку, якщо конфлікт не може бути розв'язаний самостійно, батьки здатні звернутися до професійного/-ї психолога/-ині або консультанта-медіатора/-ки, який/-а допоможе їм знайти шляхи розв'язання конфлікту.

Розв'язання конфлікту між батьками в школі є важливим для створення позитивної та сприятливої навчальної атмосфери для всіх дітей. Це також дає можливість дітям бачити приклад здорових взаємин між дорослими та навчає їх розв'язувати конфлікти конструктивним способом.

У розв'язанні конфлікту "дитина — батьки іншої дитини" має діяти обов'язковим правило: ніхто не повинен розбиратися безпосередньо з чужою дитиною, вказувати, що їй робити, якщо не отримував на це повноважень. Такі повноваження надано батьками дитини лише вчителям/-лькам і персоналу школи, які безпосередньо займаються навчанням і вихованням дітей (до цих осіб не належать персонал їдалень, технічний персонал школи, прибиральниці).

Практична порада

Важливо додати в освітню програму школи конфліктологічну освіту, де учні й учениці навчатимуться впізнавати та розуміти конфлікти, розвивати навички медіації та розв'язання конфліктів, а також набувати навички ефективного спілкування. Також доречно заохочувати педагогів/-инь до підвищення власної педагогічної майстерності, зокрема й у сфері конфліктологічної культури.

Наприклад, запропонуйте педагогам онлайн-курс "Про школу", четвертий модуль якого присвячено темі розв'язання конфліктів ([за покликанням](#)). Корисним може бути також курс "Діалог та медіація: шлях до порозуміння" ([за покликанням](#)).

У закладах освіти можуть бути програми медіації та безпосередньо присутні навчені медіатори з числа педагогічних працівників/-ць, психологів/-инь, батьків та учнів й учениць, де третя нейтральна сторона, яка не є учасницею конфлікту, допомагає сторонам конфлікту знайти взаєморозуміння та прийти до компромісу. Медіатор/-ка допомагає сторонам вислухати один одного, зрозуміти погляди та потреби інших, а потім спільно знайти рішення, яке задовольняє обидві сторони.

Ознайомитися більш докладно з поняттям "медіація" та роллю медіатора/-ки можна на онлайн-курсі "Вступ до медіації" ([за покликанням](#)). Більше про шкільну медіацію віднайдіть у посібнику "Шкільна медіація" від ініціативи "Демократична школа".

3.6. Як сприяти розвитку самостійності та громадянської відповідальності учнівства?

Учніське самоврядування — дуже потужний інструмент розбудови справжнього партнерства з учнівством та найголовніше - формування відповідальності та ініціативності учнів та учениць.



Онлайн-курс "Про школу"



Курс "Діалог та медіація: Шлях до порозуміння"



Курс "Вступ до медіації"

Що дає участь у самоврядуванні учням та ученицям:

1. засвоєння демократичних цінностей;
2. відчуття своєї значущості та цінності;
3. формування відповідальності й ініціативності;
4. відчуття впевненості в собі;
5. розвиток творчості;
6. розуміння причетності до спільноти.



Що дає це педагогічному колективу:

- суттєву допомогу в прийнятті рішень щодо життя учнівства та розвитку школи;
- сприяння в організації шкільного життя;
- згуртований дитячий колектив;
- відповідальних і гідних учнів та учениць.

Головна проблема, яку треба розв'язати: як зробити так, аби учнівське самоврядування було живим, справжнім, цікавим, а не існувало формально, "на папері".

Виклики на шляху функціонування учнівського самоврядування

1 Формальне існування учнівського самоврядування ("на папері", "для звіту")

Ознаки: в дітей немає місця, де вони збираються; немає власних традицій, ініціатив. Учнівська спільнота не знає своїх лідерів та не може описати, чим займається учнівське самоврядування. Проте існують статут, плани діяльності, звіти. Часто вони розроблені або скопійовані дорослими.

2 Бюрократизація учнівського самоврядування

Хибним шляхом є бюрократизація учнівського самоврядування, підміна живої діяльності, лідерства, відстоювання демократичних цінностей укладенням великої кількості документів, звітів тощо. Органи учнівського самоврядування мають право, але не зобов'язані вести протоколи чи будь-які інші документи щодо своєї діяльності.

Важливо, щоб статут органу учнівського самоврядування створили самі учні, бо в процесі роботи над ним вони вивчать, що це за документ, який має вигляд, для чого потрібен. Обговорюючи зміст статуту, визначатимуть важливі ціннісні засади своєї діяльності, права та обов'язки, повноваження. Тобто сам процес створення набагато важливіший і справді працюватиме на те, щоб учні відчули свою значущість, усвідомили повноваження тощо. Надання дорослими такого документа, а поготів запозиченого документа, позбавляє процес створення учнівського самоврядування будь-якого сенсу.

1

"Тиск" керівництва школи та педагогічних керівників на представників учнівського самоврядування

Абсолютно неприйнятним є використання органів учнівського самоврядування для валідації рішень адміністрації. Неприпустимим є тиск на учнівство задля примусу прийняти рішення, визначене заздалегідь адміністрацією.

Учнівське самоврядування — важливий елемент, зокрема, виховної діяльності, адже не лише надає можливість учням та ученицям бути справді почутими, а й сприяє розвитку їх суб'єктності та відповідальності за прийняті рішення.

Тож як розпочати роботу учнівського самоврядування у вашому закладі?

Допоможіть створити **концепцію структури учнівського самоврядування у вашому закладі освіти.**

Важливо надихнути учнів ідеєю самоврядування, показати привабливі практики, навести приклади діяльності, які вони можуть провадити. Підкреслити незалежність і самостійність органу учнівського самоврядування, його рівні права з іншими органами учнівського самоврядування.

Що може стати дієвими інструментами на цьому етапі?



Підтримка з боку адміністрації школи. Важливо мати підтримку та залучення адміністрації до створення ради учнівського самоврядування. Це може містити пояснення значення самоврядування, переваги для учнівства й школи, а також надання ресурсів та підтримки для організації процесу.



Формування спільноти створення самоврядування. Створити спільноту або робочу групу, яка буде відповідальна за розроблення та впровадження учнівського самоврядування. Ця спільнота може складатися з представників/-ць учнівства, вчителів/-льок та батьків, щоб забезпечити широке представництво й різноманітність поглядів.



Опитування та обговорення ідеї з учнями та ученицями. Проводити опитування серед учнівства, щоб з'ясувати їхні погляди та інтереси щодо ради самоврядування. Проводити відкриті обговорення, де вони зможуть висловити свої думки, запропонувати ідеї та обговорити можливі форми самоврядування.

Практична порада

Ефективна робота органів учнівського самоврядування потребує, зокрема, якісної підготовки його учасників та учасниць.

Учнівське самоврядування — потужний інструмент побудови демократії в школі, який варто використовувати в навчально-виховній діяльності.

Глибше познайомити учнівство з ідеєю самоврядування та зробити його максимально ефективним у вашому закладі освіти допоможе курс-гра "Шлях героя", розроблений ініціативою "Демократична школа". Ознайомитися з ним можна за [покликанням](#).

Важливо також організувати демократичні вибори активу самоврядування, а в подальшому і всіх його членів. Це також сприяє довірі учнівства та забезпечить представництво всіх його вікових груп.

Процедуру виборів та способи голосування також варто узгодити з учнями та ученицями. Ви можете скористатися таким алгоритмом організації виборів:

- оголосити про день виборів та дату висунення кандидатур, які претендують на посаду очільника/-ці учнівського самоврядування;
- потенційним кандидатам/-кам підготувати передвиборчі листівки з програмою їх діяльності на навчальний рік (враховуючи заходи, що містяться в плані роботи школи);
- варто використати командний підхід: претенденти заздалегідь створюють власні команди, з якими йдуть на вибори та презентують спільну програму дій;
- маючи список кандидатів та команд, залучіть їх на 2-3 тижні як організаторів чи співорганізаторів запланованих шкільних заходів, що дасть можливість їм учнівству спробувати себе в заявлених позиціях, шкільній спільноті — побачити потенціал кожної та кожного, а адміністрації школи — навчитися взаємодіяти з потенційним самоврядуванням;
- усі діти та педагоги/-ні школи мають можливість здійснити волевиявлення;
- створити комісію (до складу якої входять представники учнівства, батьківської та педагогічної спільнот. Але варто включити й представників із волонтерської чи громадської організації, з якою школа має партнерство). Комісія слідкуватиме за процесом голосування та проводитиме підрахунок голосів;
- можна провести дебати, адже це репрезентування публічних виступів та комунікації з аудиторією.

На завершення — допоможіть новообраному органу спланувати роботу учнівського самоврядування.



Курс-гра "Шлях героя", розроблений ініціативою "Демократична школа"

Планувати роботу учні/-ці мають самі, але допомога педагогів може полягати в певних підказках: як це краще оформити, яких напрямів діяльності не пропустити, враховуючи план роботи школи та стратегію. Цей крок є важливим у діяльності органів учнівського самоврядування, оскільки формує у дітей, зокрема, й навички тайм-менеджменту, планування, проєктного менеджменту.

Практична порада

Під час планування роботи учнівство може стикнутися з проблемою або браком ідей або ж навпаки – їх буде настільки багато і різноманіття буде таким великим, що віднайти консенсус буде досить важко.

Запропонуйте учнівству використати метод Уолта Діснея: такий елегантний спосіб брейншторму оптимізує роботу і точно сподобається дітям.

У чому ж полягає суть цього методу? Запропонуйте учням три ролі: Мрійник, Реаліст та Критик. Ви можете обрати, як працювати з ролями, та найкраще сприйтиме, зокрема, розвитку критичного мислення варіативний підхід, коли кожен "приміряє" їх поступово.

У ролі Мрійника можна придумувати все, що заманеться. Це етап активного брейншторму, коли всі ідеї приймають та фіксують, якими б фантастичними вони не були (приклад: "Побудувати конюшню в школі"). Наступний крок – вихід ролі Реаліста. На цьому етапі кожен ідею детально вивчають аби визначають, наскільки реально тут і зараз її втілити (приклад: "Чи є приміщення під конюшню? Хто доглядатиме за кіньми? Скільки потрібно коштів?"). На цьому етапі частина ідей "відпадує" як нереалістичні. І наостанок запропонуйте приміряти роль Критика. Поставте щодо тих ідей, які визначено як реалістичні, запитання: чи потрібні ці проєкти/ідеї тут і зараз, або ж є більш актуальні? Чи є в них узагалі сенс?

Останнє і найголовніше — залучайте представників/-ць учнівського самоврядування до обговорення та прийняття важливих рішень щодо життя школи

Важливо дати відчуття учням та ученицям, що створений ними орган — це не дитяча гра, а повноцінний орган самоврядування, який може впливати на певні рішення та брати участь у житті колективу. Тому варто запрошувати лідера/-ку (президента/-ку) самоврядування на наради, педради, батьківські конференції та форуми, де вони можуть долучатися до обговорення та прийняття рішень.

Практична порада

Сприяйте вільному контакту представників/-ць учнівського самоврядування з адміністрацією закладу освіти. Наприклад, цікавим є досвід Миколаївської ЗЗСО № 31, де було запроваджено "кава з директором" — визначений час у місяць, коли представники/-ці учнівського самоврядування та адміністрація закладу спільно, в невимушеній атмосфері, могли обговорити актуальні теми, що хвилюють.

Не нехуйте можливостями спільних проєктів учнівського самоврядування з батьками, громадськими організаціями й іншими зацікавленими сторонами для підтримки та розвитку самоврядування. Залучення громадськості може передбачати спільні проєкти, підтримку фінансування та ресурсів, а також партнерство в реалізації ініціатив. Варіанти співпраці учнівства з батьками та іншими зацікавленими сторонами можна ввірити самим дітям, дозволивши створити таку базу. Це може бути гугл-форма, яку заповнять батьки кожного класу, зазначивши, де саме готові доєднатися (ідеї, організаційна чи технічна підтримка, залученість медійних осіб тощо).

3.7. Як впровадити етичні стандарти в діяльність ЗЗСО?

Етичні стандарти в освіті є важливим складником процесу навчання та виховання. Вони визначають правила поведінки вчителів/-льок, учнівства й батьків, що сприяють створенню етичного та дружнього освітнього середовища.

Практична порада

До створення етичного кодексу закладу освіти варто залучити всіх учасників/-ць освітнього процесу. Зробити це можна також у форматі фасилітаційної сесії.

На що радимо звернути увагу — це вироблення спільних цінностей, на яких базуватиметься вся робота закладу освіти. Вони мають стати орієнтиром та дорожньою картою, до якої ви та ваші колеги звертатимуться під час своєї роботи. Цінності розвитку, людяності, дитиноцентризму, взаємодії тощо — це все може стати тим фундаментом, на базі якого працюватиме ваша шкільна спільнота (див. п. 1.5.).

Розглянемо деякі приклади етичних принципів та як їх можна втілювати на практиці.

Безпека. Адміністрація, вчителі та батьки покликані гарантувати безпеку учнів та учениць, як фізичну, так і емоційну. Безпека в ЗЗСО має бути стандартом для всіх учасників/учасниць освітнього процесу — і дорослих, і дітей.

Конфіденційність. Конфіденційність в освіті та школах є дуже важливою темою, оскільки вона стосується захисту приватності учнівства й педагогічної спільноти. Конфіденційність означає, що особиста інформація, надана школою або отримана в процесі навчання, має бути захищена від несанкціонованого доступу та використання.

Один із основних аспектів конфіденційності в освіті — захист персональних даних учнів та учениць. Це можуть бути особисті дані, такі як ім'я, адреса, дата народження, а також академічна інформація, результати тестів, оцінки та інші дані, пов'язані з навчанням. Школи повинні гарантувати безпеку цих даних та вживати заходів для запобігання несанкціонованому доступу до них.

Крім того, конфіденційність в освіті також стосується захисту особистої інформації вчителів/-льок. Вони також можуть надавати особисті дані, такі як прізвище, контактна інформація, кваліфікація, стан здоров'я, склад родини та інші, пов'язані з професійною діяльністю чи сімейним станом. Школи мають гарантувати безпеку цих даних та вживати заходів для запобігання їх незаконному використанню або розголошенню.

Особливу увагу школа має приділити використанню особистих фотографій дітей та дорослих. Насамперед це може створити ризик щодо приватності та безпеки людей. Ознайомтеся з потенційними прикладами небезпеки, пов'язаними з використанням фото, у [Додатку](#).

Загалом небезпека використання особистих фотографій дітей школою в інтернеті полягає в порушенні приватності, безпеки та добробуту дітей. Для зниження цих ризиків заклади повинні дотримуватися строгої політики щодо використання світлин, мати письмову згоду батьків та дітей, а також доводити до відома педагогічний персонал.

Відповідальність. Учителі/-льки, учнівство й батьки повинні брати відповідальність за власні дії та вчинки. Відповідальність — це свідоме виконання своїх обов'язків та прийняття результатів своїх дій та вчинків, бажання змінити їх у разі потреби, наприклад, якщо власні переконання заважають сприймати іншу людину, як рівну, проявляти терпимість та толерантність.

Відповідальність передбачає вміння планувати власні дії, оцінювати свою роботу, коригувати її та досягати бажаних результатів. Відповідальність має супроводжуватися довірою та надійністю, здатністю делегувати іншим повноважень, надавати та отримувати підтримку, проявляти щирість та відкритість. Відповідальність має відбуватися у співпраці, з вірою в те, що спільна робота сприяє досягненню найвищих результатів, створенню позитивних змін у суспільстві.

Доброчесність. Доброчесність в освіті проявляється в багатьох аспектах.

Перше, що передбачає доброчесність в освіті, — це інтелектуальна чесність. Учні й учениці повинні витратити на свої роботи власний розумовий потенціал, не копіювати їх з інтернету чи інших джерел, не змінювати оцінок, впливаючи якимось чином на вчителів особисто чи через батьків. Педагоги/-ні, своєю чергою, повинні дотримуватися найвищих стандартів інтелектуальної чесності, які полягають у тому, щоб не підробляти документів, не використовувати підказок під час проведення оцінювання.



Потенційні приклади небезпеки,
пов'язаними з використанням фото

Учителі/-льки можуть проводити уроки про академічну чесність та показувати, як правильно цитувати джерела й використовувати їхні ідеї.

Справедливість як один із чинників доброчесності підтримує бажання проявляти інтелектуальну чесність і креативність. Розвиток справедливості в школі є важливим аспектом формування моральних цінностей учнів. Декілька способів, які можна застосовувати для розвитку справедливості в школі, перегляньте в [Додатку](#).

Важливо розуміти, що розвиток справедливості в школі — процес, який потребує часу та постійного вдосконалення. Він також вимагає співпраці всіх сторін: вчителів/-льок, керівництва, учнівства та батьків.

Третій аспект доброчесності в освіті — етична чесність. Це означає, що учнівство та вчителі/-льки повинні дотримуватися високих моральних стандартів у взаєминах із іншими людьми. Вони мають бути ввічливими, підтримувати рівність між усіма учасниками/-цями освітнього процесу, не допускати дискримінації та бути готовими допомогти іншим за потреби. У формуванні цього можуть допомогти просвітницькі лекції, дискусійні клуби, психологічні ігри.

Одним з найважливіших аспектів доброчесності в освіті є також виховання дітей у дусі толерантності та співпраці. Учні й учениці повинні бути відкритими до різноманітних ідей та поглядів, готовими працювати в команді з іншими учнями. Учителі/-льки, своєю чергою, мають бути готовими сприяти розвитку таких якостей у дітях та долучатися до командної роботи педагогічного колективу.

Асертивність. Одним з етичних чинників в освіті повинна бути асертивність.

Асертивність — це навичка спілкування та здатність передавати свої думки, потреби й відчуття відверто, відкрито, впевнено та неагресивно.

Це означає:

1. захищати свої права та водночас не ображати почуття інших людей;
2. не заперечувати власні права;
3. не нехтувати своїм комфортом, але уникати проявів агресивності, залишаючись ввічливим.

Розвиток асертивності в школі має велике значення для створення здорового комунікативного середовища. Вона допомагає уникати конфліктів, покращує взаємини між учасниками освітнього процесу та сприяє зростанню позитивної самооцінки. Тому важливо активно працювати над розвитком асертивності для всіх сторін: батьків, учителів/-льок і учнівства.

Учителям/-лькам, батькам та дорослим, залученим в освітній процес, для розвитку асертивності необхідно розвивати певні навички й здійснити важливі кроки. Деталі можете переглянути в [Додатку](#).



Поради щодо розвитку
справедливості у школах



Кроки для розвитку
асертивності

Приклади етичних стандартів допоможуть забезпечити ефективну та етичну освіту. Вони сприяють розвитку відповідальних і моральних громадян/-ок, які вміють поважати один одного та приймати етичні рішення у своєму житті. Доброчесність — це якість людини, яка полягає в тому, що вона завжди діє відповідно до своїх моральних принципів і засад. У сфері освіти доброчесність є однією з найважливіших якостей, яку необхідно виховувати як у дітей, так і в дорослих.

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ:

1. Чи залучені батьки та учнівство до вирішення важливих, в т.ч. управлінських, завдань у закладі освіти? Якщо так, то яким чином?
2. Як вирішуються конфліктні ситуації у закладі освіти? Чи наявні розроблені алгоритми, в тому числі задля уникнення булінгу та будь-яких інших форм дискримінації під час їх вирішення? Якщо так, то чи поінформовані всі учасники/учасниці освітнього процесу про них?
3. Чи функціонує у закладі освіти учнівське самоврядування? Якщо так, то який механізм його роботи та залучення до функціонування та організації освітнього простору?

ЯК ЗНАЙТИ ВІДПОВІДІ НА ЦІ ЗАПИТАННЯ?

1. Опитування батьків, учнів/учениць та педагогічного колективу.
2. Ознайомлення з документами.
3. Спостереження.

ТОП - 5 порад від експертки: як комунікувати зміни?

1 Починаючи зміни, будьте готові до супротиву.

Заперечення — це нормальна реакція більшості людей на нове чи незвичне. Підготуйте заздалегідь список можливих незручних запитань щодо доброчесності у школі й вашу аргументацію. Пам'ятайте: люди починають щось змінювати, коли бачать в цьому свій власний інтерес.

2 Сплануйте комунікації.

Тематичні зустрічі мають охопити всі групи учасників змін: від вчителів/-ок й технічного персоналу до учнів/-иць та їх батьків. Ваше завдання — не тільки донести важливість впровадження цінностей доброчесності, але й відповісти на запитання аудиторій. В кінці зустрічі - роздайте (розішліть в електронному вигляді) "Пам'ятку доброчесності" з ключовими тезами та відповідями на актуальні запитання.

3 Одноразове донесення інформації не спрацює!

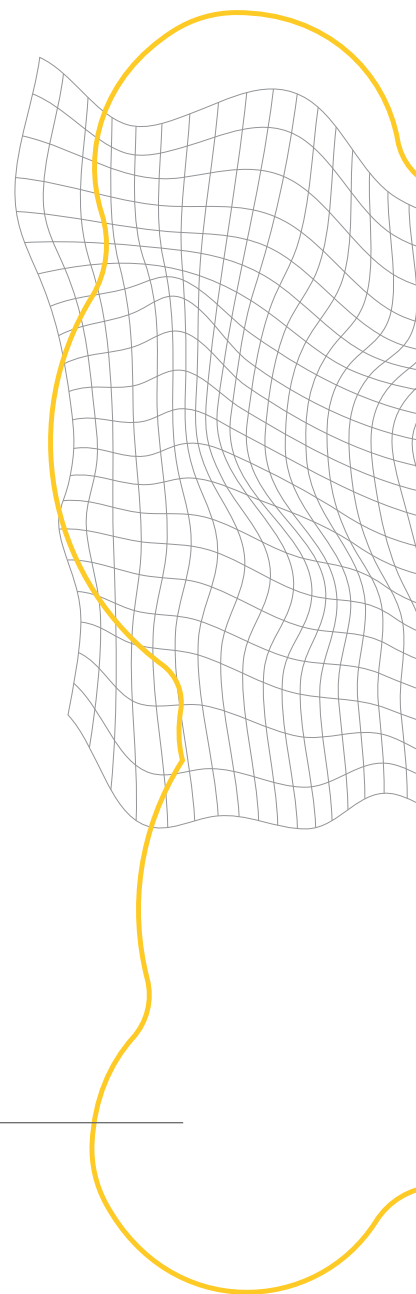
Інтегруйте меседжі про цінності добродесного суспільства в усі свої комунікації: — наради, виступи під час заходів, щоденні спілкування з учнівством, батьками.

4 Візуалізуйте цілі й результати перетворень, створіть fun¹² навколо теми.

Постери на тему добродесності можуть намалювати учні та учениці, а слогани до них — створити вчителі/вчительки та батьки. Розмістіть візуали на стінах школи як нагадування про важливе. Організуйте костюмовану вечірку для учнівства, де цінності та антицінності будуть представлені в особах.

5 Будьте відкриті до зворотного зв'язку.

Його можна отримувати як під час зустрічей так і через спеціально створену електронну скриньку. Це дасть вам змогу оперативно реагувати на існуючі проблеми. Доповідаючи учасникам змін про результати своїх дій, ви зміцните довіру до себе й підвищите залученість інших до процесу впровадження.



Організація управлінських процесів на засадах доброочесності

Як це?

Можна почути фразу, що прояви недоброчесної поведінки, корупція проявляються там, де бракує прозорості й підзвітності, де процеси побудовані заплутано і незрозуміло, що породжує можливості для недоброчесних осіб скористатись цим.

Постає питання, як підвищити довіру до того, що відбувається в закладі освіти в колективі та батьківській спільноті? Крім правильно побудованої комунікації, допоміжними будуть чіткість, зрозумілість та прозорість всіх процесів.

Розділ охоплює такі вимоги/правила щодо управлінської діяльності керівника/керівниці, які оцінюються під час інституційного аудиту:

- 4.2.** Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм.
- 4.4.** Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, ухвалення управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою.
- 4.5.** Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ЗАСАДАХ ДОБРОЧЕСНОСТІ

4.1. Як сприяти підвищенню прозорості управлінських процесів, що відбуваються в закладі освіти?

У попередніх розділах багато уваги приділено формальним та неформальним правилам, котрі дозволяють побудувати взаємодію в закладі освіти на засадах доброчесності. Не менше правил та норм регулюють права та обов'язки учасників та учасниць освітнього процесу відповідно до чинного законодавства. Успішна їх реалізація неможлива, якщо вони не відомі тим, кого стосуються у повсякденному житті. Прозорість, доступність (як фізична, так і в формулюваннях) надзвичайно важливі в цьому процесі.

Отже, як забезпечити прозорість?

- 1 Залучіть учасників/-ць освітнього процесу до розробки основних документів закладу освіти: статуту, освітньої програми, внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі освіти, річного плану роботи, правил поведінки здобувачів освіти, правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору тощо. Також залучіть всіх зацікавлених сторін до розробки стратегії, місії, візії та цінностей вашого закладу освіти. Чому це важливо? Крім підвищення рівня прозорості згаданих управлінських процесів ви також сприяєте увласненню всіма учасниками та учасницями процесу цих документів, що підвищує, в тому числі, і ступінь внутрішньої відповідальності за їх дотримання.

Приймає управлінські рішення з урахуванням пропозицій учасників освітнього процесу.

2

Інформуйте учасників/учасниць освітнього процесу про їх права та обов'язки.

По-перше, зверніть увагу на фізичну доступність всіх необхідних документів для учасників/учасниць освітнього процесу. Щонайменше вони мають бути обізнані з тим, де можна ознайомитись з потрібною їм інформацією (на дошці в холі чи учительській, на вебсайті тощо). По-друге, залиште в минулому формальне інформування. Переконайтесь, що всі учасники та учасниці дійсно отримали інформацію про ті правила, за якими функціонує ваша шкільна спільнота. У разі внесення змін — не нехуйте додатковими нагадуваннями та приверненням уваги. Це важливо — завжди тримати учасників та учасниць освітнього процесу в контексті найактуальнішої інформації, що стосується їхніх прав та обов'язків.

Практична порада

Присвятіть одну з педагогічних нарад питанням, що стосуються прав та обов'язків учасників та учасниць освітнього процесу. Організуйте її у форматі "запитання - відповіді" та проведіть цю щирю розмову разом з вчителями і вчительками. Ви здивуетесь, як на початку багато питань і непорозумінь може виникати. Проте чітке пояснення всіх норм, правил та встановлення домовленостей допоможе налагодити зрозумілу комунікацію та довірливі стосунки в колективі. Також тримайте педагогічний колектив в курсі всіх останніх змін та новинок, як у внутрішній документації, так і в нормативно-правовому забезпеченні. Пояснюйте, що ці зміни означають для кожного конкретного/-ї вчителя/-ки. Ознайомлюйте з першоджерелами.

Те саме стосується батьківської спільноти — доводьте до відома важливу інформацію в зручний спосіб зрозумілою мовою.

Для учнівства підготуйте візуалізовані пам'ятки — ніщо так добре не працює на запам'ятовування важливої інформації, як прості нагадування та візуалізація. Підготуйте плакати або навіть залучіть творчих учнів самостійно підготувати інформаційні стенди, котрі будуть присвячені основним правам та обов'язкам учнівства, правилам вашого закладу освіти.

Окремої уваги потребує **сайт закладу освіти**. Це потужний інструмент для інформування не лише вашої шкільної громади, але й широкого кола громадськості про ваш заклад освіти. Вебсайт також є вашою візитівкою і тим місточком, котрий може поєднати вас і ваших майбутніх учнів/учениць та їх батьків і, звісно, нових членів команди.

Відповідно до частини другої статті 30 Закону України "Про освіту" заклад освіти оприлюднює на своєму вебсайті (у разі відсутності – на вебсайті засновника):

- статут закладу освіти;
- освітні програми;
- територію обслуговування, закріплену за закладом освіти його засновником;
- наявність вакантних посад, порядок і умови проведення конкурсу на їх заміщення (у разі його проведення);
- річний звіт про діяльність закладу освіти;
- правила прийому до закладу освіти;
- умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами;
- правила поведінки здобувача освіти в закладі освіти;
- план заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти;
- порядок подання та розгляду (з дотриманням конфіденційності) заяв про випадки булінгу (цькування) в закладі освіти;
- порядок реагування на доведені випадки булінгу (цькування) в закладі освіти та відповідальність осіб, причетних до булінгу (цькування);
- іншу інформацію, що оприлюднюють за рішенням закладу освіти або на вимогу законодавства.

Що ще варто додати на вебсайт закладу освіти та на що звернути особливу увагу - ви можете ознайомитись у [додатку](#).



Практична порада

Директорові/директорці школи, окрім Закону України “Про освіту” та “Про повну загальну середню освіту”, доцільно ознайомитися з такими джерелами:

1. Рекомендації закладам освіти
<https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/>
2. Онлайн-курс “Управління якістю освіти в школі”
https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+QMS101+2021_T2
3. Пропозиції щодо вирішення проблем учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану
<https://eo.gov.ua/propozytsii-sluzhby-osvitnoho-ombudsmana-shchodo-vyrishennia-problem-uchasnykiv-osvitnoho-protsesu-v-umovakh-voiennoho-stanu/2022/08/18/>
4. Щорічні доповіді освітнього омбудсмена
<https://eo.gov.ua/osvitniy-ombudsmen-ukrayiny/dopovid-osvitnoho-ombudsmena-dotrymannia-prav-v-osviti-2020/>
5. Роз’яснення та відповіді на найпоширеніші запитання, які хвилюють учасників освітнього процесу
<https://info.eo.gov.ua/>



4.2. Як організувати дистанційне навчання в школі?

Пандемія і повномасштабне вторгнення рф на територію України змусили школи адаптуватися та докорінно перелаштовувати свою роботу.

Щоденною практикою шкіл стало дистанційне навчання, а також комбінування режимів освітнього процесу залежно від безпекової ситуації в регіоні.

За даними ДСЯО, в результаті повномасштабної війни росії проти України близько 800 тис. учнів/учениць змінили форму здобуття освіти з денної на дистанційну (з 17669 учнів/учениць у 2021 році до 772909 у 2022 році) та сімейну (домашню) (з 4695 до 64409 учнів/учениць відповідно). Найбільше ці зміни стосуються Сходу та Півдня країни, звідки близько 40% та 30% учнів/учениць відповідно були вимушені виїхати за кордон чи в інші регіони країни.

З огляду на постійну загрозу безпеці учасників/-ць освітнього процесу в першому півріччі 2022/2023 н.р. не вдалося відновити очне навчання в повному обсязі. Лише 15% закладів освіти працювали очно, 33% — дистанційно, 51% — змішано, поєднуючи очне та дистанційне навчання. На Сході та Півдні України переважало дистанційне навчання, у Центрі та на Півночі — змішане, на Заході — змішане навчання в містах та очне в селах¹³.

13 Освіта під час війни// <https://sqe.gov.ua/osvita-pid-chas-viyini-prezentaciya-rezu/>

З якими викликами стикнулись заклади освіти в процесі організації дистанційного навчання?

1. Обмежений доступ до навчання. Частина учнівства втратила можливість доступу до навчання через:
 - відсутність гаджетів або обмежений доступ до них;
 - відсутність належної підтримки/допомоги під час дистанційного навчання (особливо учнів/учениць початкової школи);
 - недостатньо добре організований процес дистанційного навчання в школі (учні/учениці отримували завдання на самостійне опрацювання без елементів синхронної роботи).
2. Прогалини в результатах навчання учнівства.
3. Відчутне зниження мотивації до навчання.

Слабкими місцями в організації добросесійного дистанційного освітнього процесу у школі також є:



недостатня адаптація освітнього процесу до умов дистанційного навчання;



відсутність у педагогів/педагогинь гнучкого календарно-тематичного планування;



не адаптовані до умов дистанційного навчання методи роботи учителя/-льки.

Крім зазначених викликів, окрему увагу слід звернути на виклики добросесійності, зокрема академічні, які виникли під час освітнього процесу:

1. Почастішали випадки порушення академічної добросесійності серед учнівства.
2. Формальне "відвідування" уроків у синхронному форматі (вимкнені камери та мікрофони), відсутність будь-якої участі в роботі класу.

Практична порада

Важливо провести опитування у спільноті батьків щодо забезпечення технікою та інтернетом учнівства. Для якісного онлайн-навчання смартфона недостатньо. Розуміючи ситуацію із забезпеченням учнів та учениць умовами для навчання онлайн, директор/-ка школи може розподіляти наявні ресурси, а також робити запит до засновника/-ці чи благодійників/-ць. Така інформація має бути відома учителям/-лькам, які за потреби мають адаптовувати ресурси індивідуально до окремих дітей, у яких буде обмежено доступ до синхронного онлайн-навчання.

Також дистанційне навчання вимагає від педагогів\-инь опанування нових інструментів для онлайнної синхронної та асинхронної роботи. Керівнику\ -ці закладу необхідно забезпечити навчання педагогів\ -инь щодо того, як ефективно працювати з електронною навчальною платформою та використовувати її доступний функціонал.

Для керівника\ -ці важливо:

1. знати сильні та слабкі позиції в уміннях учительства організувати навчання учнівства дистанційно;
2. постійно шукати додаткові можливості для вчительства вдосконалювати свої вміння та навчатися нового;
3. шукати ресурс для підтримки педагогів\ -инь у власному колективі — у школі обов'язково є вчителі\ -льки, які значно "просунулися" в оволодінні різними інструментами для дистанційного навчання та можуть бути ресурсом для своїх колег. Керівникові\ -ці важливо підтримувати взаємонавчання та наставництво;

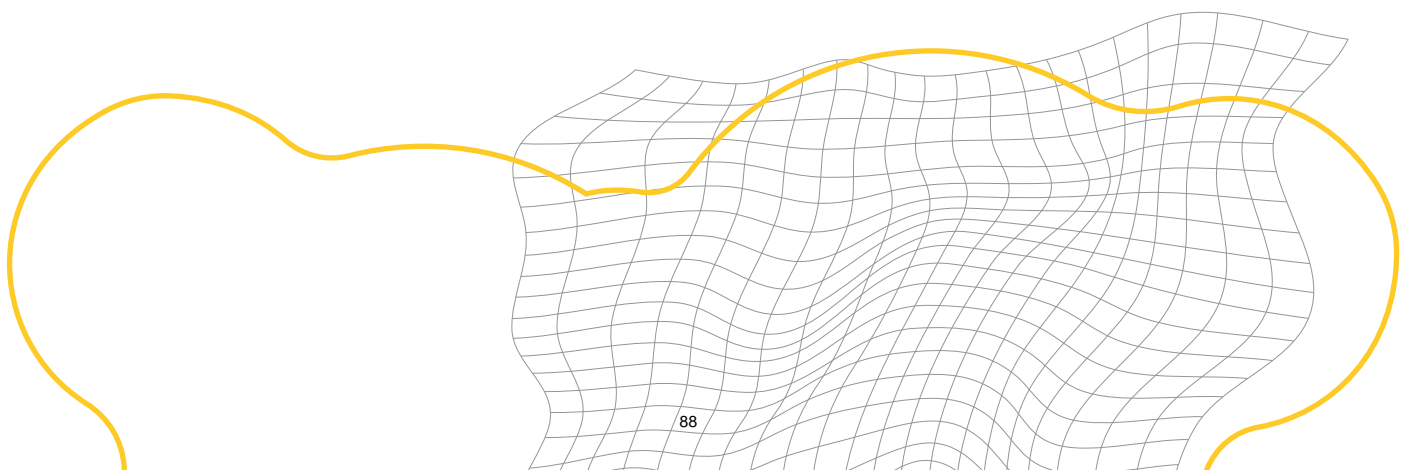
Зорієнтувати вчителів та вчительок на:

- урізноманітнення технологій, які можна застосовувати для стимулювання пізнавальної діяльності учнів та учениць — проєктні, пошукові, дослідницькі завдання;
- системне застосування технології "перевернутий клас";
- допомогу учням та ученицям самостійно навчатися;
- підтримку учнівства в процесі самостійного навчання.

Дослідження ДСЯО "Освіта під час війни" показує зменшення кількості учнів/учениць, які володіють уміннями, необхідними для самостійного навчання: планувати час, організувати свою роботу, самостійно виконувати завдання, здійснювати самооцінювання, — тому надання значної кількості навчального матеріалу для самостійного опрацювання може бути малоефективним для частини учнів/учениць.

У зв'язку з цим педагогам і педагогиням потрібно обережно та вдумливо формувати вміння учнів та учениць самостійно навчатися.

Окремо зверніть увагу, що перебування учнівства під час освітнього процесу поза приміщенням закладу не позбавляє керівництва обов'язку дбати про безпеку.



Практична порада

Можна діяти таким чином:

1. педагогу/-ині треба чітко продумати, що саме учнівство має засвоїти, виконуючи завдання самостійно;
2. великий обсяг матеріалу може обтяжувати, тому матеріал варто розподілити на блоки (тематичні, змістові);
3. учням та ученицям необхідно дати чітко сформульовані інструкції, як працювати з матеріалом;
4. результатом самостійної роботи має бути виконання практичного завдання (інфографіка, таблиця, графік тощо);
5. учні/учениці обов'язково мають отримати зворотний зв'язок від педагога/-ині щодо виконаного завдання.

Важливо:

1. Спільно з педагогами/-инями напрацювати правила безпеки під час дистанційного навчання. Ці правила мають стати основою для формування домовленостей з учнями/ученицями (за тим самим алгоритмом, що й напрацювання правил/домовленостей класу в умовах очного навчання). Правила мають стосуватися користування електронними платформами, проведення синхронних навчальних занять, пошуку інформації в інтернеті та ін., а також правила поведінки під час сигналу "повітряна тривога".
2. Напрацювати рекомендації для батьків щодо безпеки поведінки дитини в інтернеті¹⁴ (стосуються створення мейлу, реєстрації на навчальних платформах, загрози від розповсюдження в Інтернеті особистих даних, загроз у кіберпросторі, встановлення батьківського контролю).

Добре налагоджена комунікація — запорука успішного процесу дистанційного навчання. Основне правило — комунікації багато не буває. Важливо налагодити її на всіх рівнях.

Практична порада

В умовах дистанційного навчання найбільше уваги треба приділяти співпраці з батьками учнівства початкової школи, оскільки саме вони організовуватимуть навчання своїх дітей. Варто розповісти, як відбуватиметься навчання, узгодити розклад навчальних занять, роз'яснити, як працювати з навчальними платформами та платформами для організації відеоконференцій, як поводитися самим, та допомогти дітям у разі повітряної тривоги. Батькам також доцільно надати доступ до онлайн-платформи, через яку здійснюється дистанційне навчання.

Скористайтеся матеріалами [Якісне дистанційне навчання в умовах війни: поради директору школи](#).



14 Безпека в інтернеті під час онлайн-навчання: як захистити дітей



Якісне дистанційне навчання в умовах війни: поради директору школи

Також необхідно:

- пояснити батькам, як будуть відбуватися заняття (синхронно та асинхронно частина - синхронно, частина - діти працюють самостійно);
- детальніше розказати про вимоги до учнів та учениць під час самостійного опрацювання навчального матеріалу;
- поінформувати про можливості додаткової підтримки (консультації педагогів/-инь);
- обговорити очікування батьків під час дистанційного навчання.

Зверніть увагу, що окремо варто прокомунікувати з учнями/ученицями:

1. що варто знати щодо розкладу синхронних занять, розміщення завдань для самостійного виконання, критеріїв оцінювання, консультацій тощо);
2. як буде надано зворотний зв'язок щодо поступу в навчанні;
3. якими є роз'яснення завдань для самостійного опрацювання;
4. якими є правила комунікації під час синхронних занять;
5. як отримати необхідну підтримку (додаткові роз'яснення, чіткі інструкції, консультації).

Крім того, важливо проводити самооцінювання якості організації дистанційного навчання. Зокрема, у центрі уваги та вивчення можуть бути такі аспекти організації дистанційного навчання:

- організація, наповнення, функціонування платформи для здійснення онлайн-навчання;
- підготовка педагогами/-инями електронних освітніх ресурсів для онлайн-навчання;
- дотримання балансу між синхронним та асинхронним навчанням;
- регулярність зворотного зв'язку з учнями та ученицями щодо освітнього поступу;
- зрозумілість процесу дистанційного навчання учням/ученицям та їх батькам;
- доступ учнівства до дистанційного навчання, перешкоди, які виникають.

4.3. Як сформувати культуру академічної доброчесності в закладі освіти?

Порушення питання про активне запровадження культури доброчесності у закладах освіти є підтвердженням руху шкіл до розвитку та успіху. Ми говоримо про навчання у школах на основі досліджень про запровадження компетентнісного підходу, про розвиток в учнів критичного й творчого мислення, довіри та взаємоповаги, про командну взаємодію, про самоуправління та самоорганізацію тощо. Таким чином, доброчесність є потужним, дієвим, перетворювальним інструментом в руках освітян для досягнення цілей реформи, стає відповіддю на зміни та засобом трансформування закладів освіти.

Академічна доброчесність як складник забезпечення якості освіти з її націленістю на забезпечення довіри до результатів навчання та творчих досягнень є очевидним надбанням культури успіху. Механізми забезпечення академічної доброчесності є складником внутрішньої системи забезпечення якості освіти. А тому безпосередньо стосується трансформування освітньої діяльності у школі. Невипадково статтю про академічну доброчесність у Законі України "Про освіту" розміщено в розділі V "Забезпечення якості освіти".

Стаття 42. Академічна доброчесність

1. Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень¹⁵.

Ми можемо маніфестувати запровадження академічної доброчесності, але якщо:

- 1** не будемо розвивати в наших учнях чеснот, творчості, інноваційності, креативності тощо, то позбавимо їх можливості реалізуватися в інформаційному суспільстві як успішних особистостей;
- 2** не будемо турбуватися про соціально-психологічний клімат у школі, то отримаємо конфлікти та намагання вчителів залишатись осторонь;
- 3** доброчесність не стане наріжним каменем організаційної культури закладу освіти, інструментом для змін, то ми втратимо динаміку реформи.



Школам слід ставити перед собою такі цілі:

- *реалізація політики академічної доброчесності як однієї з наскрізних політик у системі забезпечення якості освіти закладу;*
- *формування нульової толерантності до будь-яких спроб порушення академічної доброчесності в освітньому середовищі закладу;*
- *формування спільноти педагогів, які у своїй діяльності неухильно дотримуються академічної доброчесності та є взірцем такої поведінки для учнів¹⁶.*

Формуючи та розвиваючи культуру академічної доброчесності, маємо унікальний шанс задати освітянам орієнтири для дій, створити у школі атмосферу довіри та справедливості, долучитися до творення Етичного кодексу.

Отже, як закладу освіти ефективно забезпечити дотримання академічної доброчесності усіма учасника/-цями освітнього процесу? Пропонуємо це зробити шляхом реалізації тріади "просвіта та культура - встановлення правил - невідворотність покарання". Всі ці три елементи не даремно пов'язані в одну тріаду, адже лише їх гармонійне поєднання може гарантувати нам успіх на шляху до досягнення мети - формування культури доброчесності в закладі освіти. Давайте детально розглянемо кожен з цих елементів.

ПРОСВІТА ТА КУЛЬТУРА

① Приділіть увагу соціально-психологічному клімату в колективі

Важливе значення для розвитку культури закладу освіти має соціально-психологічний клімат (далі – клімат) — певний інтегрований показник, що відображає внутрішній стан шкільної спільноти у процесі спільної діяльності. Йдеться про показники результатів діяльності; стосунки в колективі: між керівником/-цею та підлеглими, між вчителями; про емоційне ставлення освітян до своєї роботи загалом та до заробітної плати; про умови праці; рівень згуртованості колективу; задоволення професійною діяльністю; обізнаність колективу із завданнями та станами справ у колективі; усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у школі тощо.

Школа не зможе функціонувати із застосуванням принципів культури успіху та взаємин, маючи несприятливий клімат. Навіть якщо ми будемо постійно декларувати ці принципи, все залишиться на рівні лозунгів.

16 Академічна доброчесність у середній освіті. Методичні рекомендації / упорядник: Євген Ніколаєв. – К., 2021, С. 11

- ① Не забувайте, що велику роль у створенні сприятливого клімату відіграє саме керівник/-ця. І учасники освітнього процесу уважно слідкують за тим, наскільки директор школи є конструктивним/-ою у своїх діях, доброзичливим/-ою, з повагою ставиться до оточення. Чи помічає здобутки вчителів, їхню позитивно спрямовану активність, сприяє впровадженню педагогічної автономії, підтримує їх у вибудовуванні горизонтальної кар'єри.

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива та ділова критика;
- вільне вираження власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівників/-ць на підлеглих і визнання за ними права приймати окремі значущі для групи рішення;
- задоволеність належністю до колективу;
- високий ступінь емоційної задіяності та взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають стан фрустрації у будь-кого з членів/-кинь колективу;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожного з її членів¹⁷.

Практична порада

З певною періодичністю здійснюйте внутрішній моніторинг стану клімату. Для цього рекомендуємо:

1. Методику Людмили Карамушки "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі"¹⁸ (див. додаток);
2. Методику "Оцінка психологічної атмосфери в організації" А. Фідлера¹⁹ (див. додаток).



17 Психологічний клімат у колективі: що це таке. Формування сприятливого клімату



18 Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Міленіум, 2003. – С 292-294.



19 Пакет діагностичних методик для проведення моніторингу

Детальніше про те, як налагодити комунікацію та взаємини з усіма учасниками та учасницями освітнього процесу, як побудувати культуру розвитку в педагогічній спільноті - читайте детальніше в розділах II та III посібника.

② Проведіть у колективі навчання з тематики академічної доброчесності

Навчання не має обмежуватися лише одним заходом, йдеться швидше про методологічний семінар, який систематично проводиться у школі для пояснення сутності доброчесності та її проявів в освітньому процесі.

3-поміж можливих тем для опанування можуть бути:

- 1. Законодавство України про академічну доброчесність.*
- 2. Розроблення закладом освіти внутрішніх нормативних документів про академічну доброчесність.*
- 3. Вимоги та способи забезпечення академічної доброчесності.*
- 4. Порушення та реагування на порушення академічної доброчесності.*
- 5. Роль вчителя/-ки у формуванні в учнівства компетентностей з академічної доброчесності.*
- 6. Академічна доброчесність в оцінюванні результатів навчання учнів/учениць тощо*

Надзвичайно важливо в цьому контексті комунікувати з педагогами та надавати їм інструменти, котрі сприятимуть не лише підвищенню обізнаності, але й запобігатимуть ситуаціям, коли педагоги самі ненароком провокують прояви академічної недоброчесності. **Що може провокувати прояви академічної недоброчесності? Консультант Проекту SAIUP Євген Ніколаєв називає такі чинники:**

- нестача навчального часу на навчання студентів належному академічному письму;
- необхідність одночасно готувати кілька письмових робіт з різних предметів, наприклад, наприкінці семестру;
- вимога про великий обсяг тексту роботи;
- короткий термін, відведений на підготовку роботи великого об'єму;
- запропонувати учнівству підготовку реферату з теоретичного питання із єдиною вимогою "обсяг 10-15 сторінок";
- не змінювати тип завдання (наприклад, написати есей) і пропоновані його теми з року в рік;
- не пояснювати учнівству вимоги до роботи ані письмово, ані усно. Або ж навпаки пояснювати учнівству вимоги, але робити це лише один раз;
- встановити розмиті (неконкретні, суб'єктивні) критерії оцінювання роботи (наприклад, "робота виконана на високому рівні") або не встановлювати їх зовсім;
- назвати пропоновану учнівству письмову роботу (майже) так само, як і параграфи у підручнику з предмета, або скористатися назвами сторінок Вікіпедії;

- перевіряти роботи учнівства "по діагоналі": нинішні учні та учениці неодмінно перекажуть своїм наступникам, що викладач не читає їхніх текстів;
- не застосовувати жодних санкцій до учнів та учениць, які здають сплагійовані роботи.

Погодьтеся, всі ці чинники можна легко вирішити, лише звернувши на них додаткову увагу та скоригувавши підходи команди педагогів до організації оцінки навчальних досягнень учнів та учениць.

Приділяйте окрему увагу обміну найкращими практиками всередині колективу.

③ Комунікуйте з учнівством на тему академічної доброчесності

Систематично проводьте інформаційні сесії з питань академічної доброчесності. Це не може бути один урок або один плакат. Лише комплексно можна повпливати на розбудову культури академічної доброчесності в закладі освіти.

Для того, аби запобігти проявам академічної недоброчесності серед учнівства:

1. Демонструйте власним прикладом повагу до встановлених правил дотримання академічної доброчесності - жодних подвійних стандартів!
2. Одразу інформуйте учнівство про критерії оцінювання робіт, обговоріть критерії оцінювання кожного курсу/форми роботи на його/її початку.
3. Підтримуйте творчість та креативність учнівства - зосередьте свою увагу на більш творчих форматах оцінювання (есе, проєктна діяльність тощо), зменшуючи питому вагу тестів, рефератів.
4. Нагадуйте про правила академічної доброчесності, наслідки їх недотримання.
5. Мотивуйте учнівство — поясніть, чому виконання завдання важливе, яку користь воно має для них особисто.

④ Залучайте батьківство та проводьте роз'яснювальну роботу

Дуже часто ми забуваємо про батьків як учасників/-ць освітнього процесу та їх роль у процесі формування культури академічної доброчесності. Часто учнівство вдається до різноманітних проявів недоброчесної поведінки саме через тиск батьків, які зосереджують свою увагу не на здобутках і знаннях дитини, а на оцінках. Побороти це значною мірою допомагає формувальне оцінювання, проте важливо нагадувати батькам про важливість академічної доброчесності та формування культури успішності не через оцінки, а через здобуті знання і навички кожною дитиною.

Робити це можна шляхом постійної комунікації з батьками на батьківських зборах та індивідуальних зустрічах.

ВСТАНОВЛЕННЯ ПРАВИЛ

Важливим кроком на шляху розбудови культури академічної доброчесності в закладі освіти є Положення про академічну доброчесність.

Заклад освіти самостійно ухвалює рішення про те, чи створювати окреме Положення про академічну доброчесність, чи мати його як частину Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти. Незалежно від того, який варіант ви оберете, переконайтесь, що до напрацювання цього документу, а долучені всі учасники/учасниці освітнього процесу в рівній мірі: педагоги, учнівство, батьки. Створіть окремі робочі групи з напрацювання Положення та узгодьте їх напрацювання на спільній фасилітаційній сесії. Такий підхід дасть змогу вам не лише забезпечити інклюзивність (включеність і врахування інтересів всіх груп) під час запровадження політики доброчесності, але й сприятиме підвищенню відповідальності кожного/-ї на шляху її дотримання та впровадження у повсякденне життя.

Практична порада

Перед створенням документа пропонуємо скористатися порадами, зазначеними у [додатку](#). Пам'ятайте, що у внутрішньому нормативному документі про академічну доброчесність має бути відображено:

- вимоги та способи забезпечення академічної доброчесності;
- порушення та відповідне реагування на порушення академічної доброчесності;
- вимоги до процедури встановлення порушення академічної доброчесності;
- забезпечення прав особи, яка може зазнати негативу через застосування академічної відповідальності.

Окрему увагу приділіть доведенню до відома кожного/кожної встановлених правил академічної доброчесності. Це важливо для розбудови культури - усунути асиметрію в інформації. Експерт з питань академічної доброчесності Євген Ніколаєв наголошує, що тему доброчесності дуже важливо проговорювати, вона має, в прямому сенсі слова, звучати вголос у щоденному житті закладу.

ВАЖЛИВО! Регулярно оцінюйте ефективність встановлених правил та процедур, вдосконалюйте їх з урахуванням поточних викликів.



Поради щодо розробки
Положення про академічну доброчесність

НЕВІДВОРОТНІСТЬ ПОКАРАННЯ

Останнім пунктом є дотримання невідворотності наслідків для порушників академічної доброчесності. В попередніх пунктах ми говорили, що безкарність здатна породжувати несерйозне ставлення до встановлених норм та правил, що нівелює всі попередні намагання. Саме тому важливо чітко дотримуватись встановлених домовленостей щодо наслідків порушення академічної доброчесності.

Окрему увагу зверніть на те, що подібні правила мають бути одні для всіх, аби не виникало запитань стосовно їх справедливості.

Для забезпечення прозорості процесу притягнення до відповідальності за порушення академічної доброчесності ви можете створювати спеціальні комісії, що будуть складатись із представників/-ць адміністрації, педагогічних працівників, батьків та учнівства.

Практична порада

Зверніть увагу на матеріали проєкту формування академічної доброчесності у школі (SAISS):

1. Академічна доброчесність у середній освіті: методичні рекомендації:
<https://academiq.org.ua/novyny/metodychni-rekomendatsiyi-dlya-zakladiv-serednoyi-osvity/> .
2. Онлайн-курс "Академічна доброчесність для вчителів"
<https://academiq.org.ua/novyny/akademichna-dobroch-esnist-onlajn-kurs-dlya-pedagogiv/> .
3. "Зрозуміло про академічну доброчесність" – інфографіка для школярів <https://academiq.org.ua/resursy/zrozumi-lo-pro-akademichnu-do-brochesnist-infografika-dlya-shkolyariv/> .



4.4. Як подолати виклик забезпечення прозорого фінансування закладу освіти: від запровадження фінансової автономії до залучення позабюджетних коштів?

Прозорість бюджетного процесу закладів загальної середньої освіти, ефективно та раціональне освоєння коштів місцевого бюджету, їх цільове використання є завжди актуальними питаннями: і під час змін у бюджетному законодавстві, і під час надзвичайного стану в країні, і під час воєнного стану зокрема. Для змін, то ми втратимо динаміку реформи.

Які кошти можуть залучати заклади освіти?

- бюджетні кошти (через централізовану бухгалтерію) або ж реалізувавши власне право на фінансову автономію;
- позабюджетні кошти: залучивши донорські, меценатські та інші кошти.

Як забезпечити фінансування потреб закладу освіти, не порушуючи принципів доброчесності, чесно та прозоро?

ЦЕНТРАЛІЗОВАНА БУХГАЛТЕРІЯ

Відповідно до чинного законодавства про загальну середню освіту школи мають рахунки в установах банків, самостійний баланс.

Проте у багатьох закладах освіти ситуація є такою, що директорам та директоркам легше і простіше звертатися до органів управління освітою, бухгалтерія яких обслуговує школу, із проханням закупити товари чи послуги, ніж переходити на фінансову автономію.

І на це є низка причин:

1. *частина керівників/-ць шкіл не зовсім обізнані з можливостями фінансової автономії;*
2. *не повністю розуміють її важливість та переваги;*
3. *страх відповідальності перевищує позитивні наслідки фінансової автономії, яких насправді чимало;*
4. *органи управління освітою не сприяють тому, щоб заклади освіти набували фінансової автономії, а інколи навіть і перешкоджають такому процесу;*
5. *частина керівництва шкіл має бажання та мотивацію запровадити фінансову автономію у своєму закладі, але не має достатніх знань у фінансових питаннях, тому потребує чіткого документа про те, як поступово перейти на фінансову автономію, а також навчання з фінансових питань;*
6. *відсутність знань із бухгалтерської справи;*
7. *недостатня мотивація;*
8. *кримінальна відповідальність.*

Ці та інші причини зупиняють перехід на фінансову самостійність більшість керівників та керівниць закладів загальної середньої освіти. Тому бухгалтерський облік виконання кошторису з утримання закладів освіти продовжують здійснювати централізовані бухгалтерії. Переважно вони функціонують при відділах освіти, управліннях освіти, департаментах – розпорядниках бюджетних коштів нижчого рівня. Адміністрації (до прикладу, місцева рада, районна державна адміністрація чи об'єднана територіальна громада) стосовно органів управління освітою є головними розпорядниками коштів.

Чому важливо командно формувати бюджетний запит і як це зробити? Деталі у [додатку](#).

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

Якщо ви як керівник/керівниця закладу освіти прагнете більшої самостійності у прийнятті рішень та гнучкості в розподілі шкільних ресурсів, то обміркуйте питання фінансової автономії школи.



Автономія закладу освіти – це набуття права самостійного розв'язання питань внутрішнього значення, яке сприяє знаходженню оптимального застосування ресурсів і технологій, створює певний інноваційний простір.

Один зі шляхів удосконалення механізму управління та фінансування – впровадження та розширення автономії закладів з економічної та фінансово-господарської діяльності.



Фінансова автономія – самостійне ведення закладом освіти фінансово-господарської діяльності відповідно до Бюджетного кодексу України та Законів України “Про освіту” і “Про повну загальну середню освіту”.

Щоб керівник/керівниця школи могли самостійно розв'язувати внутрішні питання та залучати ті технології й ресурси, які актуальні саме для їхньої школи, – потрібна автономність закладу освіти. Саме тому варто вдосконалювати й механізм управління та фінансування в школі.

Для сучасного керівника/-ці ЗЗСО фінансова автономія насамперед відкриває шлях до оптимізації управлінського процесу. У вас буде змога вести ефективну фінансову діяльність, розумно розподіляти та витратити кошти. Тож ви зможете розробити не лише дієву стратегію розвитку матеріально-технічної бази, а й власну реальну систему господарювання.



Додаток. Як формувати
бюджетний запит

Закон України "Про освіту" визначив поняття, види та обсяг автономії. У статті 23 цього Закону встановлено державні гарантії академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти та визначено, що засновник або уповноважена ним особа не має права втручатися в діяльність закладу освіти, яку він здійснює у межах своїх автономних прав, визначених законом та установчими документами, а також встановлено, що засновник або уповноважена ним особа може делегувати окремі свої повноваження органу управління закладу освіти та/або наглядовій (підкувальної) раді закладу освіти.

Законом України "Про повну загальну середню освіту" закріплено та розширено автономні повноваження закладів загальної середньої освіти, деталізовано кожен із їхніх видів. У статті 31 цього Закону визначено:

- 1) юридичну самостійність закладу загальної середньої освіти, його право набувати майнових та немайнових прав, мати обов'язки, виступати стороною у судовому процесі, мати у власності кошти та інше майно відповідно до законодавства;
- 2) що школа має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки у фінансових установах і банках державного сектору, може мати бланки, печатки та штампи із своїм найменуванням і символікою;
- 3) що закладам освіти надається право провадити інноваційну діяльність та можливість укладати з цією метою відповідні договори про співпрацю з іншими закладами освіти (науковими установами), підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами.

Як і будь-яка справа, фінансова автономія має як певні ризики, так і величезні переваги.

Ризики:

- Високий ступінь відповідальності автономної установи за всіма зобов'язаннями.
- Відсутність необхідних фахівців (бухгалтерів/-ок). Проте відразу можемо заспокоїти вас: вакансій бухгалтерів/-ок майже немає в тих закладах освіти, які успішно працюють з фінансовою автономією.
- Ускладнюється управлінська робота (потрібно опанувати інноваційні технології управління фінансовими та господарськими справами школи тощо).
- Перерозподіл робочого часу адміністрації школи, зокрема директора/директорки.

Переваги

- можливість здійснювати майнові та індивідуально майнові права;
- самостійність у використанні коштів відповідного бюджету, наданого засновником;
- самостійність у використанні коштів, зароблених самою установою через надання додаткових освітніх платних послуг;
- можливість активніше залучати додаткові кошти;
- благодійники отримали змогу переказувати кошти на рахунок закладу;
- за умов економії коштів керівник/керівниця отримує змогу преміювати працівників/-ць, а також учнівство за досягнення в роботі й навчанні (перемоги на районних і міських предметних олімпіадах тощо);
- розкриття творчого потенціалу педагогічного колективу (якщо вчитель/вчителька готовий(а) удосконалювати педагогічну діяльність, а також має внутрішні засоби і методи, які забезпечують цю готовність, то доречним буде забезпечити такого педагога/-гиню і необхідними, наприклад, дидактичними матеріалами, щоб учитель/-ка не купував/-ла за власні кошти);
- конструктивна співпраця сім'ї та школи, яка полягає насамперед у взаємодії щодо питань організації освітнього процесу, а не фінансуванні батьківською громадою закладу освіти;
- автономні заклади допускають більш демократичний стиль управління (є можливість враховувати потреби та інтереси кожного працівника/-ці, створювати максимально комфортні умови для їх задоволення (реалізації матеріально-економічних інтересів, потреб фахової самореалізації та самоствердження, професійного зростання та самовдосконалення). У разі "зіткнення" інтересів директор/директорка знаходить компромісне розв'язання (додаткове матеріальне, моральне заохочення, переконання, роз'яснення значущості певної діяльності);
- необхідність щорічного звіту стала своєрідним страхуванням від педагогічних, фінансово-господарських і управлінських помилок.

Щоправда, для цього школа має отримати саме фінансову самостійність.

Які кроки потрібно зробити для впровадження фінансової автономії? Деталі за цим [покликанням](#).

ЗАЛУЧЕННЯ ПОЗАБЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Законодавство не забороняє закладу освіти використовувати позабюджетні кошти для розвитку. Згідно зі статтею 58 Закону України "Про повну загальну середню освіту" "фінансування здобуття повної загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством".

Проте школа – це комунальний заклад, який має і для позабюджетних надходжень використовувати процедури, визначені чинним бюджетним законодавством і законодавством у сфері публічних закупівель. Процедуру фінансових витрат таких закладів регламентовано Бюджетним кодексом України, Законом України “Про публічні закупівлі” та низкою підзаконних актів. Відповідно до Бюджетного кодексу України державні й комунальні заклади освіти є бюджетними установами, а всі кошти, які вони отримують, крім прямих бюджетних видатків, є так званими власними коштами.

У ст. 79 Закону України “Про освіту” заборонено фінансування суб’єктів освітньої діяльності за рахунок коштів:

- *фізичної особи, яка є громадянином (підданим) держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором або державою-окупантом;*
- *юридичної особи з іноземними інвестиціями держави-агресора чи держави-окупанта, або зареєстрованої на території держави-агресора чи держави-окупанта, або кінцевий бенефіціарний власник (контролер) якої є резидентом держави-агресора або держави-окупанта.*

Практична порада

Заклад освіти може водночас використовувати кілька джерел позабюджетного фінансування для реалізації одного проєкту. Такий збір коштів з різних джерел називають фандрайзингом. Це визначення кола потенційних донорів, які можуть бути зацікавлені в реалізації проєкту.

Фандрайзингова компанія може використовувати різні методи і включати різні заходи: оголошення в пресі, листи до підприємств та організацій, заходи для збору коштів, телефонні переговори й особисті зустрічі з потенційними донорами та партнерами. Такий підхід дає змогу зібрати проєкт частинками: коштами, послугами, волонтерською допомогою тощо.

Основні джерела надходжень, які можна використати:

1 Додаткові освітні послуги

Державні, комунальні ЗЗСО можуть надавати платні освітні та інші послуги, перелік яких затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 796 “Про затвердження Переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності”.

Зауважимо, що державні й комунальні ЗЗСО не можуть надавати (повністю або частково) платні освітні послуги для досягнення їхніми учнями результатів навчання (компетентностей), визначених державними стандартами. Крім того, у державних і комунальних закладах освіти під час освітнього процесу, що забезпечує досягнення результатів навчання, передбачених освітньою програмою закладу освіти, не можуть проводити платні заходи чи надавати платні послуги.

Важливо також пам'ятати, що в закладі загальної середньої освіти учнівство та їхні батьки можуть отримувати платні освітні й інші послуги виключно на добровільних засадах.

Для запровадження додаткових освітніх послуг у закладі освіти варто здійснити такі дії:

1. Визначити, які саме потреби у додаткових освітніх (та інших) послугах мають учні/учениці закладу. Це може бути опитування батьків учнів/учениць; аналіз відвідування дітьми, що навчаються у вашому закладі освіти, інших закладів, що надають позаурочні послуги; моніторинг послуг для розвитку й навчання дітей в інших закладах, що знаходяться територіально поруч зі школою, на предмет конкурентоспроможності.
2. Визначитися з наявністю фахівців та фахівчинь, які надаватимуть запитувані послуги (це можуть бути педагоги/педагогині, що виявлять бажання проводити такі заняття. А також можна залучити вчителів/-ьок, що мають менше навантаження та згодні працювати у післяурочний час).
3. Звернутися до бухгалтерії закладу чи централізованої бухгалтерії органу управління освітою задля обрахунку вартості послуг.
4. Винести на обговорення педагогічної ради Положення про додаткові освітні послуги у закладі освіти, яка його має схвалити, а директор/-ка – затвердити. Видати наказ про надання додаткових освітніх послуг.
5. Розмістити інформацію про додаткові освітні послуги у доступних інформаційних ресурсах (розклад, вартість, порядок та строки оплати), надіслати персональні повідомлення батькам учнів/учениць та повідомити самих учнів/-иць.
6. Зібрати заяви від тих батьків (законних представників) учнівства, які бажають отримати вказані додаткові освітні послуги (також можливе укладення договорів).

2 Отримання грантових коштів

Українські та міжнародні благодійні організації (фонди) надають безповоротну благодійну допомогу для реалізації відповідних проєктів. Грантодавці зазвичай вказують в описі гранту сферу діяльності, яку вони хотіли б підтримати, розмір гранту та терміни виконання проєкту. Найчастіше така допомога спрямована на активне громадянське суспільство (громадські організації, благодійні фонди, спілки тощо). Проте грантові проєкти можуть бути реалізовані і в закладах освіти. Для цього закладу освіти і громадській організації (чи БФ) варто поєднати свої зусилля і подати спільну грантову заявку. У такому разі отримувачем грантових коштів буде ГО (БФ), а зреалізовано проєкт — у закладі освіти.

Практична порада

Як отримати кошти саме на освітні проєкти та про потенційних партнерів — усе це викладено у [статті](#) на сайті Нової української школи.

Важливо звернути увагу, чи відповідає ваш проєкт меті, яку вказують грантодавці, (тобто які проєкти вони готові фінансувати). Також варто пам'ятати, що грантові пропозиції постійно оновлюються, тож їх варто постійно переглядати на різних ресурсах (наприклад, Громадський простір).

Практична порада

Можливо, в нагоді стане освітній [курс з грантового менеджменту](#), створений Українським культурним фондом спільно з ГО "Інша Освіта" та медіаплатформою "Накипіло", що допоможе розібратися з теоретичною частиною та стати допоміжним інструментом під час розроблення проєкту для ЗЗСО.

3 Громадський бюджет участі (партиципаторний бюджет)

Бюджет участі – це можливість кожному/-ій жителю/-ці брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету через створення проєктів для покращення міста/ОТГ та/або голосування за них.

Будь-який/-а житель/-ка міста/ОТГ може подати проєкт, пов'язаний з покращенням життя в місті/ОТГ, взяти участь у конкурсі, перемогти в голосуванні та втілити в життя свій проєкт у межах бюджету.

Радимо також ознайомитися з <https://pb.org.ua/> – онлайн-платформою для автоматизації всього циклу заходів бюджету участі у будь-якому населеному пункті України, до якої за три роки приєдналося 90 міст чи ОТГ.

4 Громадський бюджет участі (партиципаторний бюджет)

Бюджет участі – це можливість кожному/-ій жителю/-ці брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету через створення проєктів для покращення міста/ОТГ та/або голосування за них.

Будь-який/-а житель/-ка міста/ОТГ може подати проєкт, пов'язаний з покращенням життя в місті/ОТГ, взяти участь у конкурсі, перемогти в голосуванні та втілити в життя свій проєкт у межах бюджету.



Стаття. Як зрозуміти донора і отримати кошти на освітній проєкт



Грантовий менеджмент від УКФ

Радимо також ознайомитися з <https://pb.org.ua/> – онлайн-платформою для автоматизації всього циклу заходів бюджету участі у будь-якому населеному пункті України, до якої за три роки приєдналося 90 міст чи ОТГ.

5 Благодійні пожертви, краудфандингові платформи

Краудфандинг (дослівно – “фінансування натовпом”) – це практика фінансування проєкту чи підприємства шляхом збору коштів від великої кількості людей, як правило, через інтернет.

Під час збору коштів за посередництва краудфандингових платформ варто мати на увазі, що певний відсоток коштів посередники залишають на своїх рахунках, тож це варто з’ясувати завчасно, аби вказати суму з урахуванням цієї комісії.

Практична порада

Можете скористатися першою в Україні освітньою краудфандинговою платформою – <http://prosvitcenter.org/gofunded>

6 Спонсорство, меценатство

Залучення меценатів чи спонсорів передбачає більш індивідуальний підхід до майбутнього донора. Мотивувати вкласти фінанси у розбудову закладу може особиста пов’язаність із закладом освіти. Наприклад, якщо потенційний спонсор є випускником/-цею цього закладу чи діти його працівників/-ць там навчаються зараз тощо. У процесі переконання важливу роль відіграватиме наполегливість та ініціативність керівника/керівниці закладу освіти (меценат, що розбудував школу у селі Радовель <https://www.youtube.com/watch?v=pyqWTcGy5VU>).

Кроки до реалізації

1. Найперше, що потрібно зробити для залучення позабюджетних коштів, – це описати проєкт, який плануєте реалізувати. Окрім текстового опису, варто використовувати малюнки, графіку, зразки продукції, фото майбутніх користувачів.



Онлайн-платформа для автоматизації всього циклу заходів бюджету



Центр інноваційної освіти «Про.Світ»



Історія збудованої меценетом школи у селі Радовель

2. Залучити батьківську спільноту. Це може бути піклувальна рада закладу освіти. Згідно зі статтею 41 Закону України "Про повну загальну середню освіту" у разі утворення піклувальної ради закладу на неї покладаються завдання із залучення фінансових ресурсів, зокрема, з додаткових джерел фінансування, що не заборонено законом, для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за використанням цих ресурсів. Або ж сформувати групу активних батьків, які висловили бажання і мають можливість долучитися до розроблення проєкту та пошуку фінансування.
3. Розрахувати докладний кошторис: скільки коштів необхідно для реалізації проєкту.
4. Підготувати презентацію проєкту, обґрунтувавши його необхідність закладу та спільноті загалом.
5. Визначити, наскільки реально знайти кошти на увесь проєкт загалом, чи є більша вірогідність знайти фінансування, розбивши його на менші частини, або ж отримати допомогу послугами чи матеріалами.
6. Промоніторити, які з можливих варіантів фінансування можуть бути доступні вашому закладу. Наприклад, чи є у вашій громаді бюджет участі або ж великі підприємства, до яких можна було б звернутися з пропозицією фінансування.
7. Дослідити грантові пропозиції (таку інформацію ви можете моніторити, наприклад, в телеграм-каналі https://t.me/grants_here). Домовитися про співпрацю з ГО чи БФ, який має надійну репутацію у вашому регіоні. Подати спільну грантову заявку.
8. Розіслати проєкт до потенційних благодійників (організацій вашого регіону, благодійних фондів тощо), за можливості презентувати його особисто. Розмістити проєкт на власному сайті та за можливості розповісти про нього у регіональних медіа.
9. Отримавши відповіді, обрахувати, скільки коштів, послуг або матеріалів знайдено для реалізації проєкту, а скільки бракує. Оголосити збір коштів, яких бракує, наприклад на краудфандинговій платформі, чи оголосити збір пожертвувань на розрахунковий рахунок закладу освіти у Казначействі із вказівкою про призначення платежу.

Практична порада

Залучаючи додаткові кошти, варто враховувати такі нормативні документи:

- Бюджетний кодекс України;
- Закон України "Про освіту";
- Закон України "Про повну загальну середню освіту";
- Закон України "Про публічні закупівлі";
- Постанову Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 796 "Про затвердження Переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності".

Практична порада

І пам'ятати про відкрите і прозоре звітування. Будь-яка фінансова діяльність ЗЗСО обов'язково висвітлюється на сайті школи (ст. 30 закону "Про освіту"). Тож коли ви залучите позабюджетні кошти, обов'язково розмістіть таку інформацію на сторінках школи в соцмережах та/або шкільному сайті. Варто звітувати і відразу, коли ви виграли конкурс, грант тощо і, звісно, по завершенню реалізації того чи іншого проєкту чи освоєння коштів. Якщо заклад освіти має свій благодійний фонд або громадське об'єднання, то є річна, податкова звітність. І тут варто не забувати — це має бути документ, де подано всю інформацію про надходження коштів, їх використання, залишки, а ще – обов'язково зазначено особу, що його склала, відповідальну особу з їх підписами. Бо інакше це не звіт, а просто папірець.

Є ще одна приємна складова звітування, яка не є законодавчо обґрунтованою, але добре працює на позитивну рекламу та імідж школи: правильно і гарно - проводити різні заходи, які будуть певною формою звітування перед учасниками освітнього процесу та й громадськістю в цілому. Наприклад, проведіть урочисте відкриття певної локації, кошти на ремонт якої ви отримали від мецената, чи змагання в STEM-кабінеті, що облаштували завдяки перемозі у конкурсі проєктів; концерт в актовій залі чи ярмарок, день відкритих дверей в прямому сенсі: коли батьків проведуть по школі і покажуть все, що зроблено. І звісно, соцмережі: завжди діліться такими подіями на сторінках школи в соцмережах та шкільному сайті.

І пам'ятати про відкрите і прозоре звітування. Будь-яка фінансова діяльність ЗЗСО обов'язково висвітлюється на сайті школи (ст. 30 закону "Про освіту"). Тож коли ви залучите позабюджетні кошти, обов'язково розмістіть таку інформацію на сторінках школи в соцмережах та/або шкільному сайті. Варто звітувати і відразу, коли ви виграли конкурс, грант тощо і, звісно, по завершенню реалізації того чи іншого проєкту чи освоєння коштів.

4.5. Як вирішити питання преміювання та нарахування заробітних плат доброчесно та прозоро?

Нарахування заробітної плати — одне з найважливіших питань. І напередодні нового навчального року для директорів та директорок шкіл постає певний виклик – це складання штатного розпису й тарифікаційного списку. Формування штатного розпису та складання тарифікаційного списку вимагає від керівника/-ці серйозної підготовки та злагодженої чіткої співпраці як з економістами, так і з членами тарифікаційної комісії.

Щоб правильно скласти штатний розпис, варто вивчити нормативно-правове підґрунтя, насамперед Типові штатні нормативи закладів загальної середньої освіти, які затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 06.12.2010 №1205.



Штатний розпис – це локальний документ закладу освіти, що відображає розподіл праці між працівниками, кількість працівників за Типовими штатними нормативами для закладу загальної середньої освіти.

Це питання опрацьовують спільно з економічним відділом та (або) бухгалтерією, адже це потребує спеціальних фахових знань та вмінь.

Тарифікація педагогічних працівників є визначальною умовою оплати праці у закладі освіти. Адже під час тарифікації встановлюють навантаження, доплати, надбавки педагогам. Тоді ж і розраховується фонд заробітної плати. У тарифікаційному списку вказуються всі працівники\ -ці закладу, тож на його основі визначають суму коштів, необхідних для виплати заробітної плати педагогічним працівникам/ -цям на рік.

Практична порада

Можете скористатися таким алгоритмом управлінських дій:

1. видати наказ по закладу освіти про створення тарифікаційної комісії (можете скористатись шаблоном), у якому зазначити її склад та функції, що полягають у:
2. розподілі годин педагогічного навантаження, яке здійснює керівник/ -ця закладу освіти, погоджуючи його з профспілковим комітетом залежно від кількості годин, передбачених навчальними планами, наявності відповідних педагогічних кадрів та інших конкретних умов, що склалися у закладі (пункт 63 Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти);
3. встановленні посадових окладів, ставок заробітної плати педагогічним працівникам/ -цям закладу відповідно до їх освіти та кваліфікаційної категорії з урахуванням підвищень, а також доплат і надбавок згідно з діючими умовами оплати праці;
4. складанні тарифікаційного списку працівників\ -ць закладу освіти;
5. зафіксувати протоколом профспілкового комітету або представницького органу погодження розподілу годин педагогічного навантаження;
6. зафіксувати протоколом засідання педагогічної ради розподіл годин варіативного складника;
7. видати накази про призначення класних керівників/ -ць, встановлення доплати за перевірку зошитів та завідування навчальними кабінетами тощо;
8. за потреби отримати заяви від учителів та учительок про згоду працювати з неповним тижневим навантаженням тощо.



Шаблон Наказу Про створення тарифікаційної комісії



Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти

Закладам освіти надано право розв'язувати низку питань з організації та оплати праці педагогічних та інших працівників/-ць, зокрема:

- затверджувати структуру і штати;
- встановлювати посадові оклади і ставки заробітної плати згідно з розрядами Єдиної тарифної сітки;
- встановлювати надбавки за високі творчі й виробничі досягнення;
- встановлювати доплати за суміщення професій тощо.

Практична порада

Керівникові/-ці школи варто тримати під рукою [Інструкцію про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти](#), затверджену наказом Міністерства освіти України від 15.04.1993 № 102 .

Директор/директорка школи має сформований штатний розпис та тарифікацію і може погоджувати ці документи з керівництвом органу управління освітою. Документ, що отримав погодження, є підставою для планування необхідного зарплатного бюджету на навчальний рік.

Ще одне важливе питання, що завжди викликає зацікавленість працівників школи, — це нарахування премії. На сайті Освітнього омбудсмена України в публікації ["Преміювання педагогічних працівників та керівників закладів освіти – має бути демократичним і прозорим"](#) є детальні роз'яснення та поради для керівників та керівниць закладів освіти.

Оскільки кожна школа має свої індивідуальні підходи в організації освітнього процесу, то і питання преміювання може вирішуватись певним чином по-різному. Але це варто зазначити в колективному договорі, зі зразком такого документа можете ознайомитись в [додатку](#).



Стаття. Преміювання педагогічних працівників та керівників закладів освіти – має бути демократичним і прозорим



Додаток. Положення про преміювання працівників школи

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ:

1. Чи в повній мірі висвітлена інформація на сайті вашого закладу освіти? Чи є вона актуальною?
2. Чи відомі всім учасникам та учасницям освітнього процесу їх права та обов'язки?
3. Чи проводяться у вашому закладі освіти на регулярній основі просвітницькі та навчальні заходи з питань академічної доброчесності?
4. З яких ресурсів відбувається фінансування потреб школи та чи мають можливість сторонні зацікавлені спостерігачі ознайомитись з бюджетом закладу освіти?
5. Чи поінформовані всі педагоги/-ині про процедуру преміювання та інші види заохочень у закладі освіти?

ЯК ПЕРЕВІРИТИ:

Опитування учасників/-ць освітнього процесу.

Спостереження.

Аналіз документації.

Усі додатки доступні у форматі doc за QR-кодом. Скануйте, щоб завантажити.

Посилання:

<https://drive.google.com/drive/folders/15F085vz897N4dOL4hazhGsgyCHuiPjME>

