

**Розвиток професійної  
компетентності керівних кадрів  
у контексті модернізації освіти  
відповідно до вимог концепції  
«Нова українська школа»**

*Методичні рекомендації*





**Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти  
Відділ управління закладами освіти**

**РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
КЕРІВНИХ КАДРІВ У КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ  
ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ КОНЦЕПЦІЇ  
«НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»**

***Методичні рекомендації***

**Луцьк 2023**

УДК 3780464

Р 64

*Схвалено Вченою радою  
Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти  
(протокол № 2 від 16.03.2023 р.)*

**Рецензенти:**

**Вігнюк В. В.**, заступник директора з науково-методичної та навчальної діяльності Волинського ІППО, кандидат педагогічних наук, доцент;

**Кінах Н. В.**, доктор педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та психології Волинського ІППО

**Укладачі:**

**Романюк С. В.**, завідувач відділу управління закладами освіти Волинського ІППО;

**Богданович О. І.**, методист відділу управління закладами освіти Волинського ІППО

Р 64 **Розвиток** професійної компетентності керівних кадрів у контексті модернізації освіти відповідно до вимог концепції «Нова українська школа» : метод. рек. / уклад.: С. В. Романюк, О. І. Богданович. Луцьк : 2023. 184 с.

*Актуальність організації та проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно вимог Концепції «Нова українська школа» зумовлена швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, об'єктивними потребами підвищення якості управління в умовах децентралізації; необхідністю розроблення нових технологій саморозвитку й самовдосконалення педагогічних працівників з урахуванням їхніх особистісно-професійних запитів і потреб, професійного досвіду.*

*Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має бути готовим до управління колективом закладу в сучасних умовах з позицій менеджменту, як інтеграції науки та мистецтва управління людьми та соціальними процесами.*

*Методичні рекомендації вміщують теми, які допоможуть підготуватись керівникам ЗЗСО до виконання трудових функцій згідно з вимогами державного Професійного стандарту керівника задля забезпечення якості освіти НУШ в умовах кризових суспільних змін.*

**УДК 3780464**

1. Формування професійної компетентності керівників ЗЗСО в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа» .....	4
2. Директор, на якого чекає українська школа. Який він – сучасний керівник закладу освіти? .....	16
3. Нова українська школа – ключова реформа в освіті .....	35
4. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладів загальної середньої освіти .....	47
5. Організаційне забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти .....	57
6. Автономія діяльності закладів освіти – форма менеджменту задля підвищення ефективності їх функціонування .....	61
7. Розробка стратегії розвитку школи: поради директору .....	69
8. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти .....	72
9. Якісна інклюзія: інструкція для керівника школи .....	85
10. Які аспекти педагогічної діяльності варто вивчати директору ЗЗСО .....	119
11. Список використаних джерел .....	124
12. З досвіду роботи директорів ЗЗСО:	
<b>Кубай В. О.</b> , директор ЗЗСО «Ліцей № 7 м. Ковеля»: «Організаційний механізм впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінський та освітній процес загальноосвітнього закладу» .....	125
<b>Тішкова Л. А.</b> , директор ЗЗСО «Камінь-Каширський ліцей № 1 ім. Євгена Шабліовського» Камінь-Каширської міської ради Волинської області: «Компетентнісний підхід в управлінні як основа забезпечення ефективності освітнього процесу» .....	143

## Формування професійної компетентності керівників ЗЗСО в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа»

Сучасний світ диктує свої зміни, відповідно до яких має змінюватися не лише суспільство, а й якісний підхід до освітнього процесу. З цією метою було започатковано реформування середньої освіти – «Нова українська школа».

**Керівник школи** – одна з ключових фігур, від якої залежить успішність реалізації змін, що відбуваються в освітній галузі. Післядипломна освіта є необхідним і реально діючим складником процесу інтеграції педагогічної науки, освіти і практичної фахової діяльності, маючи можливості забезпечити зміст формальної, неформальної та інформальної освіти менеджерів закладів освіти.

В структурі Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти функціонує відділ управління закладами освіти, який працює над реалізацією науково-методичної проблеми «Розвиток професійної компетентності керівних кадрів у контексті модернізації освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа». Мета роботи працівників відділу полягає в тому, щоб модернізувати управлінські компетентності керівних кадрів закладів загальної середньої освіти для ефективного управління відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа» з урахуванням основних напрямів державної політики у галузі освіти, її європейського вектору розвитку, особливостей соціально-економічного розвитку територій в процесі децентралізації влади в Україні.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

– ознайомити слухачів із концептуальними засадами реформування загальної середньої освіти на засадах побудови НУШ; формувати готовність ефективного застосування в практичній діяльності директора ЗЗСО Професійного стандарту керівника;

– навчити самостійно проектувати стратегію розвитку сучасного ЗЗСО, здійснювати її покрокову реалізацію, забезпечувати ефективне планування роботи ЗЗСО;

– розвивати інформаційно-цифрову компетентність керівника ЗЗСО в управлінській та освітній діяльності;

– розвивати організаційну, управлінську культуру директора ЗЗСО в умовах автономії та кризових суспільних змін;

– розвивати готовність до формування і плекання цінностей, забезпечення добробуту учасників освітнього процесу ЗЗСО;

– розвивати здатність застосовувати на практиці ефективні стратегії формування команди, відповідального та ефективного лідерства, наставництва, супервізії;

– навчати проектувати персональний план розвитку шкільного лідера;

– формувати компетентності ефективного планування і розбудови внутрішньої системи забезпечення якості в ЗЗСО;

– мотивувати до безперервного професійного розвитку керівника ЗЗСО;

– формувати компетентності створення і розвитку лідерської професійної спільноти;

– формувати і розвивати навички дистрибутивного лідерства;

– ознайомити із методами і шляхами ефективної партнерської взаємодії із засновниками, учасниками освітнього процесу;

– формувати готовність до створення моделі школи підприємництва – моделі навчання на основі проектів.

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має бути готовим до управління колективом закладу в сучасних умовах з позицій менеджменту, як інтеграції науки та мистецтва управління людьми та соціальними процесами.

На основі Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладами післядипломної педагогічної освіти, затвердженій наказом МОН України № 36 від 15.01.2018 року, в травні 2018 року були розроблені програми ВППО, схвалені науково-методичною радою інституту:

– підготовки директорів, заступників директорів з навчально-виховної роботи у початковій школі Нової української школи.

Зміст програм має цілісний і системний добір модулів і тем, практичну спрямованість, враховує особливості професійної діяльності керівника Нової української школи і визначається:

- вимогами суспільства знань щодо забезпечення закладів освіти висококваліфікованими фахівцями;
- основними напрямками державної політики у галузі освіти.

Очна форма навчання організовувалась тренерами і викладачами ВІППО шляхом проведення тренінгових занять, інтерактивних лекцій. Всі керівники працювали виконуючи ті чи інші навчальні завдання модулів.

Завдання полягало у формуванні базових компетентностей керівника закладу ЗЗСО в умовах НУШ.

Керівників було зорієнтовано на реалізацію світоглядних засад Нової української школи:

- дитиноцентризм;
- компетентністний підхід;
- автономія та свобода школи і вчителя;
- педагогіка партнерства.

В період з 29.10 по 29.11.2018 року пройшли навчання 555 керівників ЗЗСО. Навчання в 22 групах проходило в 17 локаціях сформованих на базі ЗЗСО Волинської області.

В період з 24.06 по 21.11.2019 року було організоване навчання для 558 керівників ЗЗСО і для 27 тренерів-педагогів з підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО відповідно до Концепції «Нова українська школа». Підвищення кваліфікації проходило на базі ВІППО. За результатами навчання учасники тренінгів отримали сертифікати.

Робота з підготовки керівників ЗЗСО у період планового підвищення кваліфікації здійснюється відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа».

На сьогоднішній день працівниками відділу розроблені нові освітні програми підвищення кваліфікації керівних кадрів на основі Типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, затвердженої Наказом МОН України від 16.09.2022 року № 817. Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженої Наказом МОН України

від 18.10.2022 року № 905, актуальність яких полягає в організації та проведенні підвищення кваліфікації яка зумовлена швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, об'єктивними потребами підвищення якості управління в умовах децентралізації; необхідністю розроблення нових технологій саморозвитку й самовдосконалення педагогічних працівників з урахуванням їхніх особистісно-професійних запитів і потреб, професійного досвіду.

Ефективно працює організаційно-змістова модель щодо розвитку професійних компетентностей керівників в міжтестастаційний період, у рамках реалізації якої проводяться постійно діючі, проблемні, семінари-практикуми, тренінги, круглі столи, зокрема:

– «Інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти».

– «Партнерство учасників освітнього процесу – гарантія успіху Нової української школи».

– «Організація та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти».

– «Самоменеджмент інновацій як передумова ефективності інноваційного розвитку закладів загальної середньої освіти в умовах НУШ».

– «Законодавство України про моніторинг якості освітньої діяльності та якості освіти».

– «Стратегічні тенденції розвитку українського суспільства через призму освіти».

– «Управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа».

Навчальні заняття проходять офлайн і онлайн у формі тренінгів, семінарів, круглих столів, конференцій з обміну досвідом та дискусій.

Велика увага приділяється в режимі офлайн організації практичних занять на базі ЗЗСО з питань: «Роль керівника ЗЗСО в організації якісної освіти», «Сучасні підходи до управлінської діяльності в умовах НУШ», «Розвиток професійної компетентності керівних та педагогічних кадрів у контексті модернізації освіти».

Мета організації і проведення практичних занять для керівників – удосконалювати, розвивати професійні компетентності керівників ЗЗСО які затверджені у вигляді професійного стандарту «Керівник (директор) закладу

загальної середньої освіти» (наказ Мінекономіки України № 568-21 від 17.09.2021 р.) і є важливим кроком у прогресивному розвитку даної професії.

Досвідом створення інноваційного середовища гімназії, створення портфолію педагога та учня, як технологію якісного оцінювання, про роботу гімназії, яка вчить по-новому, орієнтуючись на особистість, презентує перед слухачами курсів, керівниками ЗЗСО, дирекція гімназії № 21 м. Луцька, директор закладу Ковальчук Олег Олександрович.

Сучасні тенденції модернізації освіти зумовлюють оновлення управління закладу освіти. Перед керівником постають нові завдання, які потребують умінь аналізувати, узагальнювати, прогнозувати розвиток педагогічної системи закладу, приймати рішення, організовувати їх виконання, оцінювати результати управління.

Секретами управлінської діяльності, скоординованої роботи педагогічного колективу, високими результатами навчання і виховання підростаючого покоління, ділиться з керівниками ЗЗСО, начальник Волинського обласного ліцею з посиленою військовою підготовкою імені Героїв Небесної Сотні Боснюк Павло Зіновійович.



На сучасному етапі розвитку освіти керівник навчального закладу повинен успішно здійснювати як управлінську, так і педагогічну діяльність, забезпечуючи реалізацію цілей і змісту навчально-виховного процесу та різноманітних форм міжсуб'єктивних відносин у нових умовах.



Директор КЗЗСО «Луцький ліцей № 27 Луцької міської ради Волинської області» Бондар Віталій Олексійович вже впевнено давав практичні поради стосовно створення стратегії діяльності закладу освіти та організації методичної служби щодо створення успішного та конкурентного педагогічного персоналу.

Кучер Лариса Віталіївна, директор КЗ «ЛНВК ЗОШ І–ІІІ ст. № 22 – ліцей Луцької міської ради» під час проведення практичних занять демонструє сучасні підходи до використання такого важливого ресурсу управління та розвитку освітньої установи як стійкий позитивний імідж. Представляє досвід діяльності адміністрації школи та педагогічного колективу в галузі освітнього маркетингу.

Керівник школи має бути людиною високої педагогічної культури, компетентною з питань педагогіки і психології, теорії та практики, знати зміст предметів, що вивчаються в шкільному курсі, уміти згуртувати колектив і вести його за собою, усебічно розвивати ініціативу, впроваджувати позитивний досвід у практику.

Директор КЗ «Луцька гімназія № 4 імені Модеста Левицького Луцької міської ради Волинської області» Мишковець Олександр Андрійович завжди відкритий до спілкування зі слухачами курсів, розповідає про реалізацію проєктів у гімназії. Метод проєктів є одним із провідних засобів перетворення школи навчання на школу життя, оволодіння учнями навиками планування власної діяльності, впевненості в собі, правильної оцінки власних сил та можливостей, вміння працювати в команді, ставити мету, обирати шляхи її реалізації, досягати поставлених цілей.

Необхідною умовою діяльності компетентного директора школи є ініціативність у застосуванні інформаційних та комунікаційних технологій шляхом створення шкільних вебсторінок, видання шкільних бюлетенів, брошур, а також директор разом зі своєю командою повинен створити в своєму навчальному закладі свій імідж.



Освітній простір, який створений і організований під чітким керівництвом директора Княгининівського ліцею Волинської обласної ради Возняком Євгеном Михайловичем, вражає кожного, хто приходить в цей заклад і стає стимулом працювати.

Цікавими і змістовними є зустрічі з адміністрацією

КЗ «Луцький НВК № 9 Луцької міської ради», ознайомлення з досвідом та результатами роботи з впровадження фасилітативної технології управління у головних напрямках педагогічної культури, розвитку творчого потенціалу учнів та педагогів, впровадження інновацій, створенні освітнього середовища Нової української школи, розвитку дитячої обдарованості та особистісного професійного вдосконалення вчителів.

Школа – це навчальний заклад, покликаний відповідати потребам і умовам сучасного стану розвитку України та забезпечувати освітні потреби мікрорайону закладу. Школа має бути конкурентоздатною і престижною, а це можливо лише у режимі неперервного розвитку і пошуку прогресивних технологій, методик зростання професіоналізму на педагогічному та управлінському рівнях.

Саме таким навчальним закладом є гімназія № 14 імені Василя Сухомлинського на чолі з її керівником – Кардаш Марією Миколаївною. Досвід роботи дирекції й учителів НВК щодо втілення ідей В. О. Сухомлинського в сучасній школі завжди викликає інтерес у керівників ЗЗСО і педагогів Волині.

Одним із напрямків роботи відділу є вивчення, узагальнення і поширення досвіду роботи кращих керівників ЗЗСО області, а саме: Кубая Валерія Олександровича, директора ліцею № 7 м. Ковеля: «Організаційний механізм впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінський та освітній процес ЗЗСО»; Тішкової Людмили Андріївни, директора «ЗОШ I–III ст. – ліцей» № 1 ім. Євгена Шабліовського м. Каменя-Каширського: «Формування творчо спрямованої особистості в умовах реалізації Концепції “Нова українська школа”», Сахарчук Оксани

Ярославівни, директора ОНЗ «НВК Локачинська ЗОШ І–ІІІ ст. – гімназія»: «Інноваційне освітнє середовище – простір розвитку особистості».



У квітні 2019 року на виставці «Творчі сходинки педагогів Волині» в номінації «Управлінська діяльність» було представлено 76 робіт керівників ЗЗСО. В роботах було представлено досвід управлінської діяльності через залучення всієї шкільної спільноти до формування сучасного освітнього простору в закладі загальної середньої освіти Нової української школи, окреслити поле діяльності вчителів, батьків і учнів, знайти шляхи системної співпраці з наукою, широкими колами колег-освітян, місцевою громадою у запровадженні нових педагогічних підходів, нових програм та навчальних планів, форм та методів роботи у створенні освітнього простору.

Роботи були відзначені дипломами: I ступеня – 15 робіт, II – 14, III – 16.

Необхідність заміни старої системи продиктовано освітньою реформою, яка передбачає розвиток української освіти згідно із міжнародними стандартами та створенням Нової української школи, навчальна програма якої має ґрунтуватися на набутті учнями ключових життєвих компетентностей.

Для кожної людини в суспільстві і для держави важливим є споконвічне питання: Якою є школа, а особливо для власної дитини?

Для суспільства, що розвивається в різних вимірах, важливо якою буде школа через десятиліття, зважаючи на різні чинники впливу.

НУШ – це відповідальна школа, і ми переконані, що навчальні заклади повинні отримати більше свободи дій. Адже відповідальність та свобода йдуть пліч-о-пліч.



У січні – лютому 2021 року методистами відділу був здійснений науково-методичний супровід другого, регіональний туру всеукраїнського конкурсу «Учитель року – 2021» у номінації «Керівник закладу освіти».

Талановиті, активні керівники закладів загальної середньої освіти пройшли насичений, але нелегкий шлях конкурсних випробувань. Усі конкурсанти засвідчили високий рівень фахової підготовки, сучасне бачення ролі керівника в освітньому процесі, проявили мобільність та креативність, високу управлінську майстерність.

«Управлінський практикум» дав можливість продемонструвати теоретичні знання і практичні навички в прийнятті управлінських рішень.

Під час «Фасилітаційної сесії» учасники конкурсу демонстрували готовність здійснювати фасилітацію проблемної теми, яка шляхом жеребкування визначалася напередодні окремо для кожного учасника. Форму роботи керівники обирали самостійно.

Розробка «Освітнього проєкту» та визначення особливостей його реалізації, підготовка технологічної карти і презентація проходили у четвертий конкурсний день. Фахове журі відзначило чіткість і конкретність пропонуваніх учасниками проєктів, послідовність їх етапів та реальність умов виконання.

Насамкінець усі керівники презентували високе вміння оперувати професійними знаннями, аргументувати власні рішення у конкурсному випробуванні «Управлінська задача».

Згідно з рейтинговим листом другого, регіонального туру всеукраїнського конкурсу «Учитель року – 2021»:



**Переможцем** у номінації став Дубина Олександр Дмитрович, директор Комунального закладу «Луцький навчально-виховний комплекс № 9 Луцької міської ради».

**Лауреатами конкурсу (друге місце)** стали:

– Ковч Олександр Миколайович, директор навчально-виховного комплексу «загальноосвітня школа І–ІІІ ступеня – дитячий садок» с. Гірники;

– Степанюк Юлія Юріївна, директор освітнього опорного закладу навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів – ліцей» с. Зимне.

**Лауреатами конкурсу (третє місце)** стали:

– Кух Микола Васильович, директор опорного закладу загальної середньої освіти «Люб'язівський ліцей» Любешівської селищної ради Волинської області;

– Балецька Олена Анатоліївна, директор опорного навчального закладу «Дубівська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів Дубівської сільської ради Ковельського району Волинської області»;

– Купіч Лілія Анатоліївна, директор навчального закладу «Піддубцівська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів Луцького району Волинської області».

**Кращими в окремих номінаціях** конкурсу стали:

– «Керівник-аналітик» – Якимук Ярослав Іванович, директор Запільського закладу загальної середньої освіти І–ІІ ступенів Любомльської міської ради;

– «Керівник – менеджер освіти» – Павлович Анатолій Афанасійович, директор Павлівського ліцею Павлівської сільської ради Волинської області;

– «Керівник – лідер змін» – Кузьмич Олександр Павлович, директор опорного закладу загальної середньої освіти «Раково-Ліський ліцей» Камінь-Каширської районної ради Волинської області;

– «Керівник-інноватор» – Василюк Світлана Іванівна, директор комунального закладу «Бужанківський ліцей імені Миколи Корзонюка» Поромівської сільської ради Волинської області;

– «Керівник-фасилітатор» – Костюк Ірина Ростиславівна, директор Володимир-Волинської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 5 імені

Анатолія Кореневського Володимир-Волинської міської ради Волинської області.



Анатолія Кореневського Володимир-Волинської міської ради Волинської області. Переконані, що участь у конкурсі для кожного з керівників стане не просто вершиною професійного зростання і майстерності, але й тією вершиною, з якої почнеться сходження до нових звершень і перемог.

З метою надання методичної допомоги у створенні освітньої програми **5-го класу Нової української школи**, упродовж 31 травня – 02 червня 2022 року для керівників 437 закладів загальної середньої освіти Волинської області (608 учасників) відділом управління закладами освіти проведені інструктивно-методичні наради на яких була зосереджена увага, що освітня програма є основою для подальшої розробки, складання та затвердження

річного навчального плану закладу, який конкретизує організацію освітнього процесу на кожному рівні здобуття освіти та у кожному класі зокрема.

Керівників ЗЗСО отримали чіткі рекомендації щодо структури і оформлення освітньої програми базової середньої освіти, стосовно варіантів типових навчальних планів, вибору модельних навчальних програм, рекомендованих форм організації освітнього процесу, опису інструментарію оцінювання. Була зосереджена увага на запровадження як галузевих, так і міжгалузевих навчальних предметів (інтегрованих курсів), зміст яких формується шляхом упорядкування в логічній послідовності результатів навчання кількох освітніх галузей або окремих їх складників.

Упродовж березня–квітня 2022 року працівники відділу, члени журі, опрацювали і оцінили 40 робіт керівників ЗЗСО, представлених на ХХVІІ обласної виставку дидактичних і методичних матеріалів «Творчі сходинок педагогів Волині» у номінації «Управління закладами освіти». В рамках проведення виставки, відповідно до плану роботи інституту, **18 травня 2022 року** відбувся онлайн-воркшоп за освітньою програмою методичного хабу «Професійний розвиток педагогів в умовах реформування освітньої галузі». До участі у воркшопі були запрошені керівники ЗЗСО, учасники ХХVІІ обласної виставки дидактичних і методичних матеріалів «Творчі сходинок педагогів Волині» в номінації «Управління закладами освіти» та члени журі. Учасники заходу, роботи яких відзначено дипломами, презентували власні напрацювання. Завдяки інноваційній формі роботи – воркшопу, керівники ЗЗСО обмінювались досвідом роботи та активно навчалися.

Керівник закладу загальної середньої освіти (крім приватного закладу) зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин (**ст. 38 п. 4 Закону України «Про повну загальну середню освіту»**) за освітньою програмою «Розвиток управлінської компетентності». З метою модернізувати управлінські компетентності керівних кадрів закладів загальної середньої освіти для ефективної організації освітнього процесу, професійного розвитку керівників в умовах реформування освітньої галузі організовано і проведено **для новопризначених директорів ЗЗСО:**

– курси за програмою підвищення кваліфікації новопризначених керівників ЗЗСО (90 год);

– методичний хаб «Практика управління закладом освіти»;

– семінари-практикуми: «Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗЗСО», «Інклюзивна освіта в умовах реформування галузі освіти в Україні. Управлінський аспект», «Автономія закладу освіти», «Стратегія розвитку закладу освіти. Стратегічне планування» «Моделі самооцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти», «Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів як інструмент реалізації організаційної автономії освітнього закладу».

На сьогоднішній день працівниками відділу розроблені нові освітні програми підвищення кваліфікації керівних кадрів актуальність яких полягає в організації та проведенні підвищення кваліфікації яка зумовлена швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, об'єктивними потребами підвищення якості управління в умовах децентралізації; необхідністю розроблення нових технологій саморозвитку й самовдосконалення керівників ЗЗСО з урахуванням їхніх особистісно-професійних запитів і потреб, професійного досвіду.

Якісна школа – це результат роботи керівника над розвитком закладу. Те, як директор налаштує управлінські процеси, безпосередньо впливає на якість освіти у школі, яку він очолює. Саме нам, ІШПО при організації і проведенні заходів формальної і неформальної освіти потрібно формувати у директорів установку, що впровадження професійного стандарту не несе загрози для їхньої професійної діяльності, та вміння використовувати професійний стандарт як самодіагностичний інструмент, за допомогою якого вони, самокритично оцінюючи себе і свою професійну діяльність, можуть чітко визначати свої сильні сторони і зони розвитку.

Отже, перед нами стоїть стратегічно важливе завдання: не допустити, щоб мета професійного стандарту – оптимізація ефективності управління закладами загальної середньої освіти і підвищення професіоналізму їх керівників, стала формальністю, а сам професійний стандарт – тривіальною номенклатурною одиницею.

## Директор, на якого чекає українська школа Який він – сучасний керівник закладу освіти?

Керівники шкіл самі відчують необхідність переходу до більш ефективного управління – до лідерства.

Зміни вже стали звичним словом для директорів та вчителів. Це і щоденна реальність, і щоденний виклик, особливо зважаючи на ряд обмежень, які існують в системі освіти сьогодні, ускладнюючи роботу шкіл.

Вчителі та директори, які прагнуть розвиватися та розвивати школу, перебувають у безперервному процесі впровадження змін, часто не розрізняючи зміни, які лише прикрашають чи покращують вже існуючі процеси, від змін, які можуть перевести школу на якісно інший рівень розвитку.

Директори, що пілотували програму з організаційного розвитку шкіл «Школа 3.0», зазначають, що викликом для них сьогодні є саме перехід від ролі наглядача та контролера до управлінця, який більше делегує, опирається на команду та довіряє їй. Директори прагнуть стати фасилітаторами процесу взаємодії вчителів, батьків, учнів та вміти/могти надавати і отримувати зворотний зв'язок. Одноосібне прийняття рішень та нестачу командної роботи вчителів і розуміння, що у шкільних умовах може означати робота команди, директори визнають факторами обмеження розвитку школи, які вони роблять спроби долати щодня.

Дослідники визначають зміни першого та другого порядку. **Зміни першого порядку** стосуються більше щоденних процесів та операцій у школі, коли рішення часто повторюються, а директор спирається більше на моніторинг та оцінку того, що відбувається, фокусується на процесах та підтримці порядку. Проте зміни першого порядку не передбачають інновацій чи суттєвих покращень у школі – радше відтворення звичних підходів та кроків. Натомість **зміни другого порядку** визначають, чи може школа відмовитися від того, що не працює, і спробувати кардинально інші, нові

рішення. У цьому процесі директор стає свого роду агентом змін, який має зберігати гнучкість у планах, говорити про ширше бачення з колегами, залучати та об'єднувати їх навколо цього бачення, оптимізувати ресурси задля досягнення нових цілей.

Сьогодні можна впевнено казати, що перед директорами українських шкіл стоїть виклик чинити зміни другого порядку. Управлінці шкіл самі відчують необхідність переходу до більш ефективного управління, а згодом і до лідерства. Це передбачає відмову від ролі пожежника та контролера та перехід до більш ефективного менеджменту – навіть більше, до лідерства. Що означає «лідерство» і про які конкретні якості лідера ми говоримо?

Підходів до визначення багато. Американський дослідник та освітянин Вейн Хой (Ной, 2004) стверджує, що саме лідер визначає, чи буде у школі середовище довіри, а відповідно, організаційна культура, яка сприяє відкритості, професійності, доброзичливості. Його в цій думці підтримує інший експерт із організаційної культури Едгар Шейн (Schein, 2010), який зазначає, що лідер створює певну культуру взаємодії у школі; ця культура згодом уможлиблює правила та принципи взаємодії. Якщо щось не працює, то саме лідер є тією людиною, яка першою шукає рішення та намагається проблему вирішити. Марзано (Marzano, 2005) пропонує перелік якостей, якими має володіти директор, щоб бути успішним та розвивати організацію. У своєму дослідженні про лідерство у школі дослідник доводить, що лідерство директора впливає на успішність учнів, показує це статистично та на прикладі ряду інших досліджень. Також на основі проаналізованих досліджень на базі шкіл він виділяє 21 якість, які директори мають розвивати в собі та посилювати. Нижче поданий перелік:

<i>Якість</i>	<i>Пояснення</i>
Здатність приймати	Спроможність системно та чесно визнавати досягнення вчителів та учнів, проте також системно, чесно і неупереджено визнавати помилки
Здатність бути агентом змін	Спроможність поставити під сумнів статус-кво; готовність тестувати певні ініціативи, які можуть мати неочевидний результат, проте мають потенціал змінити підходи, які не працюють; постійно обдумувати кращі шляхи в роботі

Здатність чесно і неупереджено винагороджувати зусилля та успіхи	Вміння винагороджувати важку працю та результати; фокусуватися на продуктивності, а не на статусі, старшинстві чи колегах-друзях
Здатність забезпечувати комунікацію	Спроможність створювати ефективні шляхи для взаємодії та комунікації між вчителями; бути доступним для вчителів, коли вони хочуть почути думку директора, отримати зворотний зв'язок, озвучити ідею, інше; підкреслювати важливість та доступність комунікації із директором серед вчителів
Здатність створювати культуру школи	Спроможність формувати спільне бачення серед колег, підтримувати його; формувати спільні цілі та розуміння, якою має бути школа та якою має бути взаємодія між вчителями, директором, батьками та учнями
Здатність підтримувати дисципліну	Спроможність забезпечити безперервний процес роботи над баченням школи, обговоренням кращих практик та підходів, обміном ідеями, а також зменшувати вплив на вчителів сторонніх факторів, які відволікають їх від фокусу на учні та уроках
Здатність бути гнучким	Спроможність адаптовувати лідерський стиль та управлінські підходи до ситуацій; підтримувати здатність у колег висловлювати різні та нові думки, ідеї; почуватись комфортно, коли потрібно змінити якісь підходи
Здатність зберігати фокус	Спроможність встановлювати чіткі цілі щодо покращення навчального плану, оцінки успішності учнів; здатність встановлювати чіткі, вимірювані, досяжні та реальні цілі; давати змогу вчителям бути залученими в процес встановлення цілей та моніторингу їх досягнення
Здатність підтримувати певні переконання	Спроможність поширювати сформовані та чіткі переконання про те, якою має бути школа, навчання та вчителювання; ділитися думками щодо цього із вчителями; діяти відповідно до переконань, щоб слова не розходилися із практикою
Здатність залучати колег	Спроможність створювати можливості для колег бути залученими в розробку рішень, підходів, бачення; чути думку колег та враховувати її під час прийняття рішень
Здатність створювати інтелектуальні стимули	Спроможність створювати середовище вивчення практик, нових підходів та підтверджень того, що той чи інший підхід працює; бути ознайомленими із останніми тенденціями у сфері; обговорювати ці підходи та практики разом

Бути залученим у розробку навчальних планів, впровадження чи використання методик та оцінку успішності	Долучатися до розробки навчальних планів, оцінки їх ефективності та оцінки успішності учнів (зокрема альтернативним від оцінок методом чи способом, що включає і пошук кращих способів оцінки), допомагати у впровадженні підходів та практик
Здатність розбиратися у навчальних планах, методиках та методах оцінки ефективності	Володіння знанням методик, практик та нових підходів; знання альтернативних та ефективних методів оцінки успішності нових підходів та оцінки знань учнів
Здатність моніторити та оцінювати	Спроможність безперервно моніторити ефективність навчальних планів, методик, які використовуються у класі, та підходів до оцінки ефективності навчання учнів
Здатність оптимізувати ресурси	Спроможність заохочувати вчителів пробувати нове та те, що може здаватися поза межами їхніх можливостей; підсилювати усі важливі зміни; створювати відчуття, що все можливо
Здатність підтримувати порядок	Спроможність встановлювати щоденні процеси та правила, які вчителі поділяють, розуміють та яких дотримуються; комунікувати правила та процедури колегам та учням
Здатність посилювати вплив та присутність школи	Спроможність бути адвокатом школи у комунікації з батьками, органами управління, громадою школи в цілому
Спроможність підтримувати відносини	Знати про важливі події в житті колег; знати та розуміти персональні потреби вчителів; відзначати важливі події в житті колег та будувати відносини з ними
Спроможність забезпечувати ресурси	Бути певним, що вчителі мають усі потрібні ресурси та матеріали для роботи; забезпечувати наявність необхідних можливостей для професійного розвитку
Розуміння ситуації	Здатність передбачати, що може піти не так; знати про неформальні об'єднання у школі; знати про ситуації, які можуть не бути на поверхні, проте можуть нашкодити
Присутність	Здійснювати регулярні відвідування уроків вчителів для надання зворотного зв'язку; спілкуватися з учнями; бути доступним для вчителів, учнів, батьків

Марзано підкреслює, що директору серед усього обсягу завдань важливо обирати «правильну роботу». «Правильна робота» передбачає, перш за все, покращення досягнень учнів, збереження учня, його потреб та результатів навчання у фокусі. Часто школи стають надто процесно-орієнтованими,

відтворюючи щорічний режим роботи, що відображається у способі мислення вчителів та директорів. За такого мислення стає складно встановлювати вимірювані та чіткі цілі, брати за них відповідальність та стежити за досягненням. Це обмежує вчителя і директора від правильних фокусів, а отже, і від правильної роботи. Для уможливлення більш сфокусованого підходу в роботі директору важливо формувати лідерську команду або команду вчителів, які можуть бути ядром змін; розподіляти обов'язки серед колег, а не лише брати відповідальність на себе та самостійно все робити, та оцінювати обсяг роботи, який необхідно зробити, не забуваючи підлаштовувати під це свої підходи до управління.

Вейк та Саткліф (Weick and Sutcliffe, 2008) підкреслюють, що директору важливо бути максимально уважним до того, що відбувається у школі, пропонуючи наступні рекомендації:

- Повертайтеся до цілей як завдань, які мають бути досягнуті, – це наводить фокус вчителів та директора.
- Створіть усвідомлення вразливих сторін школи, щоб непередбачувані чи неприємні події не були абсолютно непередбачуваними.
- Підтримуйте скромність та незадоволеність досягнутим, щоб успіхи не засліплювали вчителів.
- Приймайте помилки та погані дні – це досвід.
- Створіть середовище, дружнє до помилок через обговорення, аналіз, незасудження.
- Підтримуйте скептицизм у школі, щоб вчителі відходили від односпайного погодження рішень, натомість ставили підходи та рішення під сумнів, шукаючи кращі рішення, вчилися обговорювати і ставити запитання.
- Створіть культуру постійного покращення, коли ніщо не може бути сталим – вчителювання в класі, методики, проекти, інше – все потребує безперервної роботи.
- Підтримуйте відчуття невизначеності – ніщо у цьому світі не є сталим, тому важливо не втрачати відчуття реальності.
- Перевіряйте свої припущення – обговорюючи рішення чи якусь методику, говоріть про те, чому це працює чи не працює, або як перевірити результат.

Школи відображають суспільну реальність, у якій ми все ще часто відчуваємо пострадянську інерцію, мислення та підходи. Уможливити лідерство на рівні школи – критичне завдання сьогодні, яке мають розуміти як директори, працюючи над собою та критично підходячи до оцінки себе і своїх управлінських підходів, так і органи влади, які можуть створити умови та передумови для якісно іншого лідерства на рівні школи. Директори сьогодні можуть стати ядром змін у школі або ж мають ще й іншу опцію – підтримувати те, що вже ніколи не працюватиме добре.

### **Який він – сучасний керівник закладу освіти?**

Креативний, самодостатній, розуміє як створити комфортний освітній простір у закладі, реалізовує успішні ідеї щодо покращення якості освіти, забезпечує умови для самореалізації дітей та педагогів.

### **Впізнаєте себе?**

Тоді ви ідеально підходите на посаду керівника.

Та це ще не всі характеристики.

Освіта не стоїть на місці, і чим більший рівень її розвитку, тим більші вимоги до керівника навчального закладу.

Які ж якості, звички та вміння мають бути притаманні керівнику?

Посадові інструкції: що змінити. Якості сучасного керівника.

### **Зорієнтованість на розвиток – ось основна мета діяльності керівника.**

Людина, яка не уникає відповідальності, професійно грамотна та компетентна, самостійно розробляє план вдосконалення закладу, чітко його дотримується.

Правильний керівник ставить високі вимоги до колег, але і сам відповідає їм. Він цінує роботу та час працівників, з повагою ставиться до них, готовий вислухати критику та зауваження.

Якості особистості керівника мають вирішальний вплив на управлінську діяльність закладу.

При чому, важливі як ділові, так і особисті якості.

### **Отож, якими особистими якостями має володіти успішний керівник:**

- |                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| – інтелект;                    | – комунікабельність;        |
| – впевненість у собі;          | – здатність вести за собою; |
| – вміння донести власну думку; | – етичність;                |
| – чесність;                    | – ініціативність.           |

**Ділові якості, які стануть у нагоді успішному керівнику:**

- уміння організувати робочий процес;
- економічна грамотність;
- вимогливість;
- стресостійкість;
- спосіб мислення.
- компетентність;
- підприємливість;
- новаторство;
- уміння шукати компроміс;

Правильні думки допомагають налаштуватись на успішну роботу та йти тільки вперед.

То ж чим відрізняються думки успішного та неуспішного керівника.

Ось думки людини, яка може успішно керувати закладом:

- У мене все вийде, головне сумлінно працювати.
- Можливість завжди знайдеться.
- Я унікальний, я в змозі втілити всі ідеї в реальність.
- Я веду за собою людей.

І навпаки, керівник не налаштований на успіх, який легко опускає руки та здається, який по-справжньому не вірить в успіх своєї роботи, не зможе надихати інших на ефективну роботу.

*Якщо ти керівник, то тобі доведеться:*

Планувати та приймати рішення.

Щодо розвитку освітнього закладу, враховуючи всі фактори, що мають потенційний вплив.

Керівник повинен моніторити всі нововведення в освітній справі, прикладати максимум зусиль, щоб «йти з ними в ногу».

У фінансовій сфері – аналізувати фінансовий стан закладу освіти, визначати джерела формування бюджету та пріоритетні напрямки для його збагачення.

Щодо розвитку освітньої галузі, усвідомлювати проблеми та перспективи закладу освіти; мати власне бачення щодо їх розв'язання. Працювати з людьми.

А отже забезпечити освітній заклад кваліфікованими педагогічними кадрами, надати можливість для їх кар'єрного зросту.

Навчитись не тільки ставити високі вимоги, а й з розумінням ставитися до кожного працівника.

Встановити необхідний контроль за всіма галузями діяльності закладу. **Обов'язково** організувати п'ятихвилинки, конференції, де можна буде оцінити та проаналізувати досягнуті результати, порівняти їх з плановими показниками, дати можливість обговорити навчальний процес із педагогами.

Раціонально розподіляти робочий час, бути організованим.

Керівнику необхідно визначити пріоритети та цілі, що відповідають завданням закладу освіти.

Вміти розрізняти головне та другорядне. Знати що потрібно виконати першочергово.

Вміти працювати з документами, а отже бути зібраним та організованим. Вміти правильно вести документацію, розкласти все «по полицях» та ефективно вирішувати адміністративні питання.

Успішному керівнику доводиться опрацьовувати чисельну документацію в умовах значного навантаження.

**Забезпечувати розвиток членів колективу.** А це означає не тільки дати змогу працівникам підвищувати свою кваліфікацію, а й вміти стимулювати своїх колег до розвитку. І найкраще це робити на своєму прикладі.

Адже якщо ви будете з великим бажанням та ентузіазмом вдосконалюватись, то обов'язково надихнете і інших.

Вміти адаптуватись. А отже, вміти ефективно працювати за будь-яких умов. Приймати рішення на користь розвитку в умовах невизначеності та змін, розв'язувати складні управлінські та педагогічні завдання.

### **А чи вмієте ви ... слухати?**

Дуже важливий навик для керівника. Вам потрібно не тільки доносити свою думку, а й навчитися слухати співрозмовника. Не дарма кажуть, що мовчання – золото. Уважно вислухавши людину, ви заробите її повагу та довіру.

Уміння слухати має багато переваг. Адже що більше ви поглинаєте інформації, тим краще розумієте те, що відбувається, здобуваєте більше професійних та особистих знань. Є деякі важливі нюанси щодо того як саме ви слухаєте людину. Краще, якщо ви не будете зайняті в цей час іншими справами, відкладете гаджети і будете підтримувати візуальний контакт. З цього людині одразу буде зрозуміло, що його розмова має для вас цінність.

**Консультування** – це вміння вислухати проблему та допомогти у її вирішенні педагогам та дітям. Це може стосуватися як особистих, так і педагогічних проблем.

Консультування передбачає надання професійних порад.

Для того щоб консультувати, потрібно володіти певними навичками, а саме:

– Вміти уважно вислухати, при потребі задавати додаткові уточнюючі питання.

– Вміти чітко сформулювати основну проблему з почутого.

– Вміти розуміти причини, що призвели до цього.

– Бути готовим до того, що можуть виявитись незручні факти та подробиці.

– Вміти розуміти та співчувати людині, що до вас звернулася.

– Вміти тактовно пропонувати та рекомендувати шляхи вирішення проблеми.

– Розглянути різні шляхи подолання проблеми спільно з людиною, що до вас звернулася.

– Навчитись йти на компроміси.

– Консультуючи, керівник має дотримуватися певної професійної етики.

– Насамперед, будьте зосередженим на проблемі, уважно слухайте педагога чи дитину.

– Висловлюйтеся чітко та зрозуміло.

– Задавайте уточнюючі питання, які допоможуть вам краще зрозуміти проблему.

– Уникайте нав'язування своїх суджень та оцінок, це не допоможе у вирішенні.

– Пропонуйте різні шляхи подолання проблеми, однак враховуйте і думку співрозмовника.

– Поеднуйте строгість з тактовністю та розумінням.

### **Як має діяти керівник у кризовій ситуації?**

Рано чи пізно, у будь-якому закладі може настати кризовий період. І кому, як не керівникові знати як діяти в цей час.

Насамперед, не варто панікувати і опускати руки.

Важливо зберігати спокій, не здаватися, мотивуючи тим самим працівників. Зберіться з силами, погляньте на ситуацію з іншого ракурсу.

### **Ось головні кроки для виходу з кризової ситуації:**

**Крок 1.** Візьміть паузу. На перший погляд, це може здатись недоречною порадою. Але в екстремальних ситуаціях, краще зупинитись, щоб обдумати план дій. Пауза допоможе мобілізуватися, відновити сили і рухатись вперед.

**Крок 2.** Пошук ідей. Що більше може згуртувати людей, як не спільна проблема? Зберіть всіх працівників та налаштуйте їх на спільне вирішення

ситуації. Уникайте одноосібних рішень, краще спершу вислухайте всіх і тоді шукайте правильний вихід з кризової ситуації.

**Крок 3.** Створення прототипів. Під час кризи потрібно створювати моделі вирішення ситуації. Ставте перед колегами завдання придумати та обґрунтувати рішення до певного визначеного часу. Таким чином, ви в разі збільшите шанси формування на якнайшвидший вихід з кризи.

**Крок 4.** Аналіз та висновків. Після виходу з гострої фази кризи, сформулюйте для себе висновки.

А саме, дайте відповіді на питання:

- Що ви винесли з цієї ситуації?
- Як вчините наступного разу, аби її запобігти?
- Яку можливість ви отримали в цій ситуації?

Саме так відбувається розвиток закладу та вас як успішного керівника. Отже, таким є бачення успішного керівника.

Головне, не стояти на місці, завжди розвиватись та прагнути кращого.

А ще вірити та довіряти своїй команді, бути одним цілим з ними. І тоді, ви разом долатимете всі труднощі на шляху до успіху!

## КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

---

**Світлана Романюк**, завідувач відділу  
управління закладами освіти ВІППО



**Нова школа, як і управління Новою школою, має відповідати сучасному типу розвитку суспільства.**

Неможливо в сучасному суспільстві, яке на практиці розвивається багатовекторно, застосовувати **адміністративно-командне управління і тотальний контроль**, що веде до руйнації будь-якої соціальної системи.



**Нова українська школа висуває нові вимоги до директора,**

**у зв'язку з чим змінюються його:**

- роль;
- функції;
- компетенції;
- компетентності.



## Який він – сучасний керівник закладу освіти?

Креативний, самодостатній,  
розуміє як створити комфортний освітній  
простір у закладі,

реалізовує успішні ідеї щодо покращення  
якості освіти;

забезпечує умови для самореалізації дітей  
та педагогів.



## Якості сучасного керівника

**Зорієнтованість на розвиток** – ось основна мета діяльності керівника.

Людина, яка не уникає відповідальності,  
**професійно грамотна та компетентна**,  
самостійно розробляє **план вдосконалення закладу**,  
чітко його дотримується.



## Якості сучасного керівника

Правильний керівник **ставить високі вимоги до колег, але і сам відповідає їм.**

Він цінує роботу та час працівників, з повагою ставиться до них, готовий вислухати критику та зауваження.

**Якості особистості керівника мають вирішальний вплив на управлінську діяльність закладу.**

При чому, важливі як ділові, так і особисті якості.

## Особисті якості, якими має володіти успішний керівник

Інтелект

Комунікабельність

Впевненість у собі

Здатність вести за собою

Вміння донести власну думку



## Людина, яка може успішно керувати закладом:

- «У мене все вийде, головне сумлінно працювати».
- «Можливість завжди знайдеться».
- «Я унікальний, я можу втілити всі ідеї в реальність».
- «Я веду за собою людей».



## Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень (ст. 26 Закону України «Про освіту»):

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти.

## Компетентності директора закладу освіти:

### **Нормативно-правова компетентність** –

здатність реалізовувати освітню політику закладу освіти відповідно до вимог і стандартів державної політики в сфері освіти.

### **Управлінська компетентність** –

здатність активно здійснювати управлінську діяльність в умовах закладу освіти.



### **Психологічна компетентність** –

здатність створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, формувати атмосферу відданості справі, ініціативи та відповідальності.

## Компетентності директора закладу освіти:

**Комунікативна компетентність** – здатність забезпечувати ефективні комунікації в колективі.

**Інформаційна компетентність** – здатність ефективно працювати з інформацією.

**Лідерська компетентність** – здатність впливати на людей і формувати команду своїх послідовників.



- однією з найзатребуваніших компетентностей директора **Нової української школи** є **лідерська**, яка наскрізно пронизує собою усі інші його компетентності;

- освітні зміни мають сприяти утвердженню **партнерської моделі управління** шкільною освітою у співдружності керівників школи

- + вчителів
- + учнів
- + батьків
- + соціальних пар



## Сутність лідерства

**Характеристика керівника як лідера передбачає наявність у нього певних особистісних якостей:**

- організаторські здібності;
- авторитетність;
- активна життєва позиція;
- впевненість у собі;
- сильна воля;
- вміння ставити проблему і розв'язувати її;
- гострий розум;
- оригінальність;
- володіння ґрунтовними науковими знаннями;
- розвинене почуття інтуїції;
- вміння співпрацювати з працівниками колективу;
- вміння слухати інших;
- вміння бути приємним, привабливим у спілкуванні для інших;
- вміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі;
- постійна робота над своїм особистісним зростанням.



Директор має володіти технологіями менеджменту й маркетингу в освіті, щоб не залишитися осторонь від реалій сучасного життя.

Він **лідер-менеджер**, який управляє педагогічною системою навчального закладу, її розвитком, **організовує й стимулює** професійну діяльність педагогічних працівників,

сприяє формуванню культури організації,

організовує та забезпечує їх діяльність,

вивчає попит на освітні послуги,

організовує та забезпечує їх якість.



## Завдання керівника закладу загальної середньої освіти – розбудова якісної школи

**Прості і ефективні інструменти, щоб визначити:**

- які найкращі складові освітнього середовища вашого закладу, а що – потребує покращення;
- що в роботі педагогів заслуговує підтримки, а що – варто вдосконалити;
- чи справедливо заклад освіти оцінює навчальні здобутки учнів і яким чином зробити це оцінювання ще ефективнішим;
- наскільки управлінські процеси закладу сприяють досягненню мети облаштуванню дружнього до дітей і ефективного шкільного життя та високої якості освіти.

**Головною метою** освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є **всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства.**

Досягти даної мети можна, забезпечивши **високий рівень якості освіти.**

**Як забезпечити високу якість у закладі освіти?**

Розкриваючи **сутність внутрішньої системи забезпечення якості освіти**, варто звернути увагу на співвідношення таких термінів як **«якість освіти»** та **«якість освітньої діяльності»**.

Закон України **«Про освіту»** визначає **якість освіти**

як «відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг», а

**якість освітньої діяльності** – як «рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг» (пункти 29, 30 частини 1 статті 1).



### **Якість освітнього процесу** (діяльності)

є невід'ємною складовою **якості освіти**, яка залежить від:

- якості освітнього середовища;**
- включає **якісні і кількісні** характеристики освітнього процесу;
- якість викладачів професійної компетентності;**
- якість організаційно-управлінської компетентності.**

**Кожен заклад освіти має свої особливості – тип, рівень освіти, умови діяльності, фінансування, місцезнаходження, освітня програма тощо.**

Усі ці складові впливають на формування для кожного окремого закладу

**внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності і якості освіти.**



## Нова українська школа – ключова реформа в освіті

Нова українська школа – це ключова реформа Міністерства освіти і науки. Головна мета – створити школу, в якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, як це відбувається зараз, а й уміння застосовувати їх у повсякденному житті.

НУШ – це школа, до якої приємно ходити учням. Тут прислухаються до їхньої думки, вчать критично мислити, не боятись висловлювати власну думку та бути відповідальними громадянами. Водночас батькам теж подобається відвідувати цю школу, адже тут панують співпраця та взаєморозуміння.

### **Докладніше про зміни**

Реформу НУШ розраховано на роки, адже неможливо швидко змінити освітню традицію, що плекалася в Україні протягом десятиліть. Проте зміни вже розпочались, і Міністерство освіти і науки робить усе, аби вони були невідворотними.

Зокрема, у вересні 2017 року було ухвалено новий Закон «Про освіту», який регулює основні засади нової освітньої системи, а у лютому 2018 року Кабінет Міністрів затвердив новий Державний стандарт початкової освіти. В 2020 році – ухвалено новий закон «Про загальну середню освіту», який більш детально розкриває зміни, закладені реформою.

Новий Стандарт початкової освіти з 2017/2018 навчального року успішно проходить апробацію у 100 школах по всій Україні. З 2018/2019 навчального року за цим стандартом розпочали навчання першокласники по всій Україні.

Новий Стандарт початкової освіти передбачає, що вчителі мають працювати за іншими підходами, тому протягом 2018–2019 років відбувається масштабне перенавчання вчителів початкової школи. Вони проходять як дистанційне навчання (онлайн-курс на освітній платформі

EdEra), так і очні сесії, в межах яких спеціально підготовлені тренери закріплюють знання педагогів на практиці.

Також у 2019 році стартував пілот з добровільної сертифікації вчителів, мета якого – виявити та стимулювати вчителів з високим рівнем професійної майстерності, які володіють методиками компетентнісного навчання і новими освітніми технологіями та сприяють їх поширенню. З 2023 року сертифікацію будуть проходити вчителі математики, української мови і літератури, які викладають в 5-их класах НУШ.

У 2019 році на зміну процедури атестації шкіл, що мала виключно наглядово-контрольні функції, прийшов Порядок проведення інституційного аудиту, який має стати інструментом підтримки закладів. На допомогу директорам шкіл Державною службою якості освіти розроблено Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО.

Основні засади реформи шкільної освіти та орієнтовний графік впровадження реформи викладено в Концепції Нової української школи. (English version). Там ви знайдете інформацію про цінності реформи (як-от орієнтація на учня, педагогіка партнерства, справедливе фінансування тощо), основні компетенції та візію, яким має бути випускник НУШ. Коротко про це також можна прочитати нижче.

## **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ УЧНІВ?**

Ключова зміна для учнів стосується підходів до навчання та змісту освіти. І ми у МОН переконані, що це – головне. Адже мета НУШ – виховати інноватора та громадянина, який вміє ухвалювати відповідальні рішення та дотримується прав людини.

Замість запам'ятовування фактів та понять учні набуватимуть компетентностей. Це – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність. Тобто формується ядро знань, на яке будуть накладатись уміння цими знаннями користуватися, а також цінності та навички, що знадобляться випускникам української школи у професійному та приватному житті.

Список компетентностей, яких набуватимуть учні, уже закріплено законом «Про освіту». Він створювався з урахуванням «Рекомендації

Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя» (від 18.12.2006 р.):

- вільне володіння державною мовою;
- здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами;
- математична компетентність;
- компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій;
- інноваційність;
- екологічна компетентність;
- інформаційно-комунікаційна компетентність;
- навчання впродовж життя;
- громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей;
- культурна компетентність;
- підприємливість та фінансова грамотність.

Державні стандарти можуть розширювати цей список.

Спільними для всіх компетентностей є так звані наскрізні вміння: читання з розумінням, уміння висловлювати власну думку усно і письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми, здатність співпрацювати з іншими людьми.

Щоб набувати компетентностей, школярі навчаються за діяльнісним підходом – тобто частіше щось роблять замість того, щоб просто сидіти за партами і слухати вчителя. Концепція НУШ пропонує також впроваджувати інтегроване та проєктне навчання. Це сприяє тому, що учні отримують цілісне уявлення про світ, адже вивчають явища з точки зору різних наук та вчаться вирішувати реальні проблеми за допомогою знань з різних дисциплін.

Міністерством розроблено нову модель оцінювання учнів у межах Нової української школи. Тепер замість звичних табелів у кінці року учні перших класів отримують Свідоцтво досягнень. Оновлена модель ґрунтується на формувальному оцінюванні, яке дає можливість зробити висновки саме щодо процесу навчання, а не тільки результату (кількості помилок) та поступу учня.

А ще реформа – це про освітнє середовище. І це, насамперед, не техніка чи меблі. Хоча завдяки децентралізації фінансування шкіл збільшилося, і в багатьох навчальних закладах поступово оновлюється матеріально-технічна база.

Зміна освітнього середовища – це зміна ставлення до дитини: повага, увага до неї та прагнення знайти оптимальний спосіб для її ефективного навчання. Саме такою є Нова українська школа.

### **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ ВЧИТЕЛІВ?**

Учитель – це людина, на якій тримається реформа. Без неї чи нього будь-які зміни будуть неможливими, тому один з головних принципів НУШ – умотивований учитель. Це означає, що наша мета – сприяти його професійному та особистому зростанню, а також підвищувати його соціальний статус.

Щоб навчати по-новому, вчитель повинен отримати свободу дій – обирати навчальні матеріали, імпровізувати та експериментувати. Цю свободу дає новий закон «Про освіту».

Міністерство освіти і науки пропонуватиме типові навчальні програми, проте будь-який учитель чи авторська група може доповнювати їх або створювати свої. Учитель тепер обмежений лише Державним стандартом. У цьому документі окреслено результати: що мають знати та вміти учні, закінчивши певний етап навчання. Натомість, як дійти до цих результатів, учитель визначатиме сам.

Учитель, який отримав свободу навчати, має отримати й свободу навчатися. І ця свобода теж передбачена реформою. Має запрацювати принцип «гроші ходять за вчителем»: педагоги зможуть підвищувати кваліфікацію за державні кошти не лише в Інститутах післядипломної педагогічної освіти, а й в обраних самими педагогами організаціях. Є лише дві вимоги: за п'ять років підвищення кваліфікації має скласти 150 годин, а навчання має відбуватись щорічно.

А щоб вмотивувати вчителів ще й фінансово, міністерство запровадило сертифікацію. Це добровільна перевірка, проходження якої надасть учителям 20 % надбавку до посадового окладу та звільнить від атестації. На початку 2019 року стартував пілотний проєкт сертифікації вчителів початкових класів, у якому взяли участь понад 800 педагогів з усієї України. В 2023 році

сертифікацію будуть проходити не лише вчителі початкових класів, а і педагоги, які викладають математику, українську мову і літературу в п'ятих класах НУШ.

### **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ АДМІНІСТРАЦІЇ ШКІЛ?**

НУШ – це відповідальна школа, і ми переконані, що навчальні заклади повинні отримати більше свободи дій. Адже відповідальність та свобода йдуть пліч-о-пліч.

Тому закон «Про освіту» передбачає кадрову автономію. Тепер директор школи може самостійно призначати своїх заступників, приймати на роботу та звільняти педагогічних працівників.

Окрім того, керівників шкіл (як і вчителів) уже приймають на роботу за строковим контрактом. Директор школи обирається за конкурсом. Одна людина зможе бути на цій посаді не більше двох термінів по 6 років (якщо особа призначається на цю посаду вперше, перший термін складатиме 2 роки). Після цього така людина зможе обіймати інші посади в цій школі або ж брати участь у конкурсі директорів у іншій школі.

### **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ БАТЬКІВ?**

Один із принципів Нової української школи – партнерство, у тому числі – між школою та батьками. Батьки можуть створювати свої органи громадського самоврядування, а отже – впливати на освітній та виховний процеси.

Відтепер батькам легше контролювати фінанси школи. Усі навчальні заклади, які отримують публічні кошти (це, наприклад, бюджетні кошти та благодійні внески), зобов'язані оприлюднювати свій кошторис та інформацію про витрати. І батьки тепер можуть здійснювати перерахування благодійних внесків цілеспрямовано на школу, а не збирати готівкові кошти, які дуже складно обліковувати.

Співпраця між усіма учасниками освітнього процесу – учителів, учнів, адміністрацій та батьків – наріжний камінь, який допоможе досягти всіх інших результатів. Адже тільки так можливо втілити головну мету: змінити освітнє середовище, впровадити навчання для життя.

І врешті – зробити українську школу відкритою, цікавою та сучасною.

## Нова українська школа – ключова реформа в освіті

**Світлана Романюк,**  
завідувач відділу управління  
закладами освіти ВІППО



### Велике слово — школа!

Се скарб найкращий кожного народу,  
се ключ золотий, що розмикає пута несвідомості,  
се шлях до волі, до науки, до добробуту.

У вселюдськiм життi тiльки той народ  
i бере перемогу, який має найкращу школу.



- **Нова школа** кладе собі за головну мету — збудити, дати змогу виявитися самостійним творчим силам дитини.
- Треба, щоб школа огорнула дитину ласкою, **викликала всі її активні творчі сили**, зацікавила до науки, розвинула етичну й громадську свідомість

*Софія Федорівна Русова*



**Головна мета – створити школу,  
у якій буде приємно навчатись  
і яка даватиме учням не тільки  
знання, як це відбувається зараз,  
а й вміння застосовувати їх у житті!**



## **Цінності реформи шкільної освіти**

- Орієнтація на учня.
- Виховання на цінностях.
- Педагогіка партнерства.
- Справедливе фінансування і рівний доступ.
- Автономія школи і якість освіти.
- Демократичне управління.



## **НУШ: складові змін**

- **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ УЧНІВ?**
- **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ ВЧИТЕЛІВ?**
- **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ АДМІНІСТРАЦІЇ ШКІЛ?**
- **ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ ДЛЯ БАТЬКІВ?**



### Що змінюється для учнів:

- підходи до навчання та змісту освіти;
- набуття компетентностей (закріплені законом «Про освіту»);
- освітнє середовище;
- зміна ставлення до дитини.



### Що змінюється для вчителів:

- головний принцип НУШ — умотивований учитель;
- мета НУШ — сприяти професійному зростанню;
- педагогічна свобода;
- сертифікація;
- професійний стандарт «Вчитель».



### Що змінюється для адміністрації шкіл:

- кадрова автономія;
- строковий контракт;
- конкурсна основа;
- професійний стандарт керівника (директора) ЗЗСО.



## Що змінюється для батьків:

- принцип НУШ – партнерство;
- створення органів громадського самоврядування;
- вплив на освітній і виховний процеси.



Якими мають бути управлінські дії  
директора ЗЗСО на досягнення  
головної мети і виконання завдань  
НУШ?



## Не вказувати, а показувати!

Ефективне управління сьогодні – це **лідерство**, яке передбачає відмову від ролі пожежника та контролера.

**Лідер** – це людина, яка веде за собою колектив задля досягнення спільної мети.



## Компетентності директора закладу освіти:

### **Нормативно-правова компетентність** –

здатність реалізовувати освітню політику закладу освіти відповідно до вимог і стандартів державної політики в сфері освіти.

### **Управлінська компетентність** –

здатність активно здійснювати управлінську діяльність в умовах закладу освіти.



### **Психологічна компетентність** –

здатність створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, формувати атмосферу відданості справі, ініціативи та відповідальності.

### **Комунікативна компетентність** –

здатність забезпечувати ефективні комунікації в колективі.

### **Інформаційна компетентність** –

здатність ефективно працювати з інформацією.

### **Лідерська компетентність** –

здатність впливати на людей і формувати команду своїх послідовників.



## Загальні підходи до розв'язання управлінських проблем:

- \* Закони України.
- \* Постанови Кабінету Міністрів.
- \* Накази та листи міністерств.
- \* Рішення, розпорядження, накази, листи обласних державних адміністрацій, місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, обласних департаментів (управлінь), місцевих органів управління освітою.



## 7 лайфаків успішної організації освітнього процесу:

- Чіткий план.
- Спільна стратегія.
- Комунікація.
- Набір інструментів.
- Професійна гнучкість.
- Тайм-менеджмент.
- Наставництво.



## «Учителем школа стоїть» (І. Франко)

Школу можна удосконалювати тільки удосконалюючи кваліфікацію вчителя.

Який вчитель – така школа.

*Ян Амос Каменський.*



## Принципи керівника:

- Управляти – значить приводити до успіху.
- Організовувати – це значить спочатку оцінити можливості, а потім ставити завдання.
- Поганий керівник знає, що потрібно робити, а хороший показує як це зробити.
- Не бійтеся підлеглих, які більш здібні, ніж ви, гордіться ними.



### Базові компетентності керівника ЗЗСО в умовах НУШ:

- Володіти компетентностями побудови стратегічної рамки (програми) розвитку закладу освіти.
- Володіти знаннями про основні засади функціонування НУШ, державний стандарт і програми початкової школи.
- Уміти розробляти та впроваджувати освітні проекти, проводити дослідження у сфері освіти.



### Базові компетентності керівника ЗЗСО в умовах НУШ:

- Побудова демократичної моделі управління закладом освіти, налагодження ефективної взаємодії школи, влади і громади.
- Проявляти управлінську культуру, вміти запобігати і вирішувати конфлікти, досягати компромісу.



Забезпечувати автономію і фінансову самостійність закладу.

### Базові компетентності керівника ЗЗСО в умовах НУШ:

- Вміти проводити моніторинг і самомоніторинг діяльності закладу, оцінювати якість його роботи.
- Забезпечувати науково-методичний супровід (супервізію) професійного розвитку педагогів закладу освіти.
- Знати концептуальні засади дитиноцентризму як нової філософії освіти, педагогіки партнерства.



## Директор Нової української школи

<p><b>Особистість:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• з високорозвинутими ключовими, галузевими та управлінськими компетентностями;</li> <li>• яскраво вираженими лідерськими задатками, впевнена, настирлива;</li> <li>• креативна, ініціативна, інноваційна;</li> <li>• зі стратегічним баченням.</li> </ul> <p><b>Знає:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• закони й принципи науки управління, освітнього менеджменту;</li> <li>• закони і принципи розвитку соціальних систем, роботи з персоналом;</li> <li>• сучасні освітні технології.</li> </ul>	<p><b>Володіє:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критичним мисленням;</li> <li>• високим ступенем комунікації;</li> <li>• громадянськими компетентностями;</li> <li>• здатністю бачити, усвідомлювати та сприймати необхідність змін.</li> </ul> <p><b>Вміє:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• налагоджувати ефективну співпрацю з владою і громадою різних рівнів.</li> </ul> <p><b>Усвідомлює:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• місію опорної школи як центру демократичних перетворень у громаді;</li> <li>• важливість створення умов рівного доступу до якісної освіти всім жителям.</li> </ul>
---	--



## Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу загальної середньої освіти

### Нормативно-правові документи в галузі освіти (обов'язкові до виконання, розміщені на сайті [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua))

#### Конституція України

- **Закони України** «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту», «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення механізмів формування мережі ліцеїв для запровадження якісної профільної середньої освіти» (15 липня 2021р.)
- **Постанови Кабінету міністрів України** щодо функціонування окремих напрямків діяльності (**положення** про профільний ліцей, про опорний заклад, про науковий ліцей, **порядок** підвищення кваліфікації, розподілу освітньої субвенції, .... )
- **Накази Міністерства освіти і науки України, зареєстровані в Міністерстві юстиції України** (**положення** про Золоту, Срібну медалі, про атестацію, про педагогічну інтернатуру, конкурси, **інструкція** з ведення діловодства, про оплату праці, Міжнародний конкурс української мови імені Петра Яцика)

## Нормативні документи (розміщені на сайті *mon.gov.ua*)

- **Накази** Міністерства освіти і науки України без реєстрації в Міністерстві юстиції України (про затвердження рекомендацій....., умови та порядок проведення конкурсу «Учитель року», мовно-літературний конкурс імені Тараса Шевченка)
- **Листи** Міністерства освіти і науки України (методичні, інструктивно-методичні рекомендації, роз'яснення.....)

## Укази Президента України

- «Про внесення зміни до розділу X "Прикінцеві та перехідні положення" Закону України "Про повну загальну середню освіту" щодо врегулювання окремих питань освітньої діяльності в умовах воєнного стану» (червень 2022 року)
- Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021 «[Про](#) національну молодіжну стратегію до 2030 року»
- Указ Президента України від 16.02.2021 № 55/2021 «[Про](#) Консультативну раду з питань сприяння розвитку системи загальної середньої освіти»
- Указ Президента України від 28.01.2021 № 27/2021 «[Про](#) стипендії, премії та гранти Президента України у сфері освіти»
- Указ Президента України від 25.05.2020 № 195 «[Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі](#)»

### Розпорядження Кабінету Міністрів України

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 960-р «[Про схвалення Концепції розвитку природничо-математичної освіти \(STEM-освіти\)](#)»
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.01.2021 № 131-р «[Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти \(STEM-освіти\) до 2027 року](#)»
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р «[Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року](#)» (із змінами, внесеними згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22.08.2018 № 592-р)

### Постанови Кабінету Міністрів України, постанови Головного державного санітарного лікаря України

- [Постанова Кабінету Міністрів України від 28.07.2021 № 786 «Про внесення змін до норм харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку»](#)
- [Постанова Кабінету Міністрів України від 30.06.2021 № 673 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України»](#)
- [Постанова Кабінету Міністрів України від 30.06.2021 № 672 «Про затвердження Положення про військовий \(військово-морський, військово-спортивний\) ліцей, ліцей з посиленою фізичною підготовкою»](#)
- [Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 23.04.2021 № 4 «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину у зв'язку з поширенням корона-вірусної хвороби COVID-19»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 409 «Про затвердження порядку проведення іспитів на рівень володіння державною мовою»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2021 № 184 «Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2020 № 1236 \(із змінами\) «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої корона вірусом SARS-CoV-2»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211 «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19»](#)

[Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 22.08.2020 № 50 «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину у зв'язку поширенням коронавірусної хвороби \(COVID-19\)»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2021 № 184 «Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2020 № 1236 \(із змінами\) «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої корона вірусом SARS-CoV-2»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211 «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19»](#)

[Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 22.08.2020 № 50 «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину у зв'язку поширенням коронавірусної хвороби \(COVID-19\)»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898 «Державний стандарт повної загальної середньої освіти»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України №532 від 19.06.2019 «Про затвердження Положення про освітній округ і опорний заклад освіти»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 17.04.2019 р. № 338 «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері загальної середньої освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду \(контролю\) Державною службою якості освіти»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 17.04.2019 р. № 338 «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері загальної середньої освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду \(контролю\) Державною службою якості освіти»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р «Про схвалення Національної стратегії створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. № 253 «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері професійної \(професійно-технічної\) освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду \(контролю\) Державною службою якості освіти»](#)

[Постанова Кабінету Міністрів України від 22.11.2004 № 1591 «Про затвердження норм харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку» \(постанова Кабінету Міністрів України від 18.08.2021 № 871\)](#)

### **Накази Міністерства освіти і науки України**

- [Наказ Міністерства освіти і науки України від 07.06.2017 № 804 «Про оновлені навчальні програми для учнів 5-9 класів загальноосвітніх навчальних закладів»](#)
- [Наказ Міністерства освіти і науки України від 27.12.2018 № 1461 «Про затвердження типових освітніх програм для 3-4 класів закладів загальної середньої освіти»](#)
- [Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.06.2018 № 677 «Про створення груп подовженого дня у державних і комунальних закладах загальної середньої освіти»](#)
- [Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.04.2018 № 405 «Про затвердження Типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти II ступеня»](#)
- [Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.04.2018 № 408 «Про затвердження Типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 21.02.2019 № 236 «Про внесення змін до навчальних програм з історії України для 5-9 та 10-11 класів закладів загальної середньої освіти»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки від 09.01.2019 № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 23.03.2018 № 283 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 02.09.2020 № 1096 «Про внесення змін до методичних рекомендацій щодо заповнення класного журналу учнів початкових класів Нової української школи»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 № 1480 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти»](#)  
[Наказ Міністерства економіки України від 23.12.2020 № 2736 «Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти \(з дипломом молодшого спеціаліста\)»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 23.04.2019 № 536 «Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 02.09.2020 № 1096 «Про внесення змін до методичних рекомендацій щодо заповнення класного журналу учнів початкових класів Нової української школи»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 № 1480 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти»](#)  
[Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.09.2020 № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 № 1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.04.2020 № 574 «Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів і STEM-лабораторій»](#)  
[Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.02.2021 № 161 «Про внесення зміни до Положення про всеукраїнські учнівські олімпіади, турніри, конкурси з навчальних предметів, конкурси-захисти науково-дослідних робіт, олімпіади зі спеціальних дисциплін та конкурси фахової майстерності»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.04.2021 № 493 «Деякі питання здійснення державного нагляду \(контролю\) у сфері загальної середньої освіти»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 19.02.2021 № 235 «Про затвердження типової освітньої програми для 5-9-х класів закладів загальної середньої освіти»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 15.02.2021 № 194 «Про затвердження Рекомендацій щодо стратегічного розвитку фізичного виховання та спорту серед учнівської молоді на період до 2025 року»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 27.05.2021 № 588 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 05 серпня 2016 року № 944»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.08.2021 № 898 «Про внесення змін у додаток до наказу Міністерства освіти і науки України від 12.07.2021 № 795»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.07.2021 № 813 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 1-4 класів закладів загальної середньої освіти»](#)

[Наказ Міністерства освіти і науки України від 12.07.2021 № 795 «Про надання грифа Міністерства освіти і науки України модельним навчальним програмам для закладів загальної середньої освіти»](#)

## Нормативно-правова база (зміни 2018-2022 рр)

Закон України «Про освіту» (2017 рік – 25 змін);

Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020 рік – 8 змін).

- **2018 рік:** булінг, безпечне освітнє середовище;
- **2019 рік:** функціонування української мови; Національна рамка кваліфікації (вища освіта: фаховий молодший спеціаліст); ліцензійні умови провадження освітньої діяльності;
- **2020 рік:** до 1 липня 2021 року санаторні школи (школи-інтернати) зобов'язані змінити тип таких закладів освіти на один з типів закладів загальної середньої освіти, що передбачені цим Законом, або припинити такі заклади освіти шляхом їх реорганізації чи ліквідації. Майно використовується виключно для забезпечення здобуття дітьми та/або молоддю освіти, надання їм послуг у сфері соціального захисту, культури, спорту та/або охорони здоров'я, або аренда не раніше, ніж через рік.

### 2021 рік.

Реорганізація і ліквідація спеціальних закладів загальної середньої освіти допускаються лише після погодження проекту відповідного рішення засновника з МОН України.

До 1 липня 2022 року засновники санаторних шкіл (санаторних шкіл-інтернатів) зобов'язані після погодження проекту відповідного рішення засновника центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки змінити тип таких закладів освіти.

### !!!! Формування мережі ліцеїв військово-цивільними адміністраціями

Заміна: присвоєння кваліфікаційних категорій

Кошти, отримані від використання майна ліквідованих державних, комунальних закладів загальної середньої освіти або тих, діяльність яких зупинена відповідно до рішень засновника, використовуються виключно на освітні потреби.

### 2022 рік.

Вступ у заклади вищої освіти (фаховий молодший бакалавр, бакалавр, магістр)

Звільнення від ДПА у 2021/2022 н.р.

Цифри "1 липня 2022" замінити словом і цифрами "1 липня 2025".

## Закон України «Про повну загальну середню освіту»

- **Зміни 2022 р.:** призупиняється дія
- **ст .10, ч.3.** *{Під час дії воєнного стану зупиняється дія положень частини третьої статті 10 - див. [пункт 2-1](#) розділу X}*
- Освітній процес у закладах загальної середньої освіти організовується в межах навчального року, що розпочинається у День знань - 1 вересня, триває не менше 175 навчальних днів і закінчується не пізніше 1 липня наступного року. Якщо 1 вересня припадає на вихідний день, навчальний рік розпочинається у перший за ним робочий день.
- **2)** тривалість навчального року, дата його початку та/або закінчення визначаються Кабінетом Міністрів України (постанова КМУ від 24 червня 2022 р. № 711);

**Ст. 12, ч. 2.** *{Під час дії воєнного стану зупиняється дія положень частини другої статті 12 - див. [пункт 2<sup>1</sup>](#) розділу X}*

Кількість учнів у класі (наповнюваність класу) державного, комунального закладу освіти не може становити **менше 5 учнів та більше:**

**24 учнів**, які здобувають **початкову освіту**;

**30 учнів**, які здобувають **базову чи профільну середню освіту**.

У разі якщо кількість учнів не дозволяє утворити клас, учні можуть продовжити навчання в цьому закладі освіти за однією з інших (**крім очної**) форм здобуття повної загальної середньої освіти або в іншому закладі освіти із забезпеченням територіальної доступності.

**Зменшення кількості учнів у класі протягом навчального року не є підставою для припинення функціонування цього класу до закінчення навчального року.**

**Ч.5.** *{Під час дії воєнного стану зупиняється дія положень частини п'ятої статті 12 - див. [пункт 2<sup>1</sup>](#) розділу X}* Початкова школа може забезпечувати здобуття початкової освіти дітьми (незалежно від їх кількості) **одного або різного віку**, які можуть навчатися в одному **з'єднаному класі** (класі-комплекті) **або в різних класах**.

Освітній процес у такій школі може організовуватися одним чи кількома вчителями або в будь-якій іншій формі, яка є найбільш зручною та доцільною для забезпечення здобуття дітьми початкової освіти відповідно до державного стандарту початкової освіти.

Гранична наповнюваність таких класів-комплектів становить не менше п'яти та не більше дванадцяти осіб.

Положення про з'єднаний клас (клас-комплект) початкової школи затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

**крім здобуття освіти за очною (денною) або вечірньою формою; Очна (денна, вечірня) форма здобуття освіти - це спосіб організації навчання здобувачів освіти, що передбачає їх безпосередню участь в освітньому процесі.**

## 2022/2023 навчальний рік

**Постанова КМУ** від 27 грудня 2018 р. № 1190 «Про затвердження Положення про сертифікацію педагогічних працівників»

**Накази МОН України:**

від 8 вересня 2020 року № 1115 «Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти»

від 13 липня 2021 № 813 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 1-4 класів закладів загальної середньої освіти»

від 01.04.2022 № 289 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання навчальних досягнень учнів 5-6 класів, які здобувають освіту відповідно до нового Державного стандарту базової середньої освіти»

**Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та с/г України**

від 23 грудня 2021 р. № 2736 «Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»

**Наказ МОЗ України** від 25 вересня 2020 № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти»

### **Листи МОН України**

№ 1/7322-22 від 30 червня 2022 «Про організацію 2022/2023 навчального року» (три кроки)

№ 1/7707-22 від 11 липня 2022 «Про підготовку закладів освіти до нового навчального року та опалювального сезону в умовах воєнного стану»

№ 1/8462-22 від 26 липня 2022 р. «Про оптимізацію виконання заходів з підготовки закладів освіти до нового навчального року та опалювального сезону в умовах воєнного стану»

№ 1/9105-22 від 10 серпня 2022 «Щодо організації виховного процесу в закладах освіти у 2022/2023 н. р.»

№ 1/9530-22 від 19 серпня 2022 «Про інструктивно-методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу та викладання навчальних предметів/інтегрованих курсів у закладах загальної середньої освіти у 2022/2023 навчальному році»

## Організаційне забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти

У документах провідних міжнародних організацій (ЮНЕСКО, ОЕСР, Ради Європи, Європейської Комісії тощо) потенціал учительського корпусу регламентується основою забезпечення високої якості та конкурентоспроможності освіти на світовому ринку праці, а вчитель XXI століття проголошений носієм суспільних змін. Інтегрування національної системи освіти в європейський і світовий освітній простір зумовили необхідність пошуку та реалізації новітніх підходів до забезпечення якісно нового рівня професійної підготовки педагогічного персоналу на засадах збереження національних надбань і використання кращих зразків світового досвіду, про що наголошується в сучасних програмних документах України, зокрема законах України «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 988-р (2016 р.).

Система післядипломної освіти, що включає спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування, є складником неперервної освіти, або «освіти впродовж життя», яка супроводжує процес зростання освітнього (загального й професійного) потенціалу особистості протягом життя. Цей процес організаційно забезпечений системою державних та суспільних інститутів і відповідає потребам особистості й суспільства.

Утворюючим чинником системи неперервної освіти є суспільна потреба в постійному розвитку особистості кожної людини. Цим визначається впорядкування безлічі освітніх структур: основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських (суспільних), формальних і неформальних – їхній взаємозв'язок та взаємозумовленість, взаємна субординація за рівнями,

координація за спрямованістю і призначенням. Забезпечення взаємодії між ними перетворюють усю сукупність таких структур у єдину систему.

Єдність цілей неперервної освіти та специфічних завдань кожної її ланки органічно поєднуються з її варіативністю, різноманітністю типів освітніх закладів, педагогічних технологій та форм державно-суспільного управління.

Неперервна освіта – це сукупність засобів, способів і форм здобуття, поглиблення та розширення загальної освіти, професійної компетентності, культури, виховання, громадянської і моральної зрілості. Для кожної людини неперервна освіта є процесом формування та задоволення її пізнавальних запитів і духовних потреб, розвитку задатків та здібностей у мережі державно суспільних освітніх закладів і шляхом самоосвіти.

Для держави неперервна освіта є провідною сферою соціальної політики із забезпечення сприятливих умов загального й професійного розвитку кожної особистості. Для суспільства загалом неперервна освіта є механізмом розширеного відтворення його професійного та культурного потенціалу, умовою розвитку суспільного виробництва, прискорення соціально-економічного прогресу країни.

Завдяки своїй змістовій наповненості й необмеженості в часі неперервна професійна освіта має можливості для виконання важливих функцій, а саме:

- соціокультурної, розвивальної (задоволення і розвиток духовних запитів особистості, створення умов для її постійного творчого зростання);
- загальноосвітньої, компенсувальної (усунення недоліків у базовій освіті, її доповнення новою інформацією, що з'являється в умовах інформаційно-технологічної революції);
- адаптивної (гнучка професійна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації з метою оновлення професійного досвіду, здобуття іншого фаху в умовах постійних змін на виробництві, розвитку теле- та радіокомунікацій, комп'ютерного доступу до інформаційних банків даних тощо);
- економічної (задоволення потреб держави, регіонів, різних галузей промисловості, сільського господарства та сфери послуг у конкурентоспроможних фахівцях, підготовлених до впровадження новітніх технологій, техніки та ін.).

Важлива особливість неперервної освіти – її спрямованість у майбутнє, на розв'язання проблем розвитку суспільства на підґрунті використання здобутих знань.

Сучасні нормативно-правові засади освітньої галузі розроблені з урахуванням світових тенденцій розвитку освіти протягом життя, соціально-економічних, технологічних і соціокультурних змін. Реформування освіти в Україні, зокрема загальної середньої освіти має стати одним з основних чинників функціонування та розвитку післядипломної освіти, відкривати можливість кожному спеціалісту для постійного поглиблення загальноосвітньої та фахової підготовки, різної за повнотою, індивідуалізованої за часом, гнучкої за формою та обсягом.

В умовах розбудови Нової української школи, яка має надавати послуги високої якості, важливою є підготовка вчителя, який є висококваліфікованим фахівцем, зацікавленим у своєму зростанні. Закон України «Про освіту» закладає нові підходи до системи підвищення кваліфікації загалом, запропонувавши вчителю більше свободи для вибудовування своєї освітньої траєкторії.

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» із змінами, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2019 р. № 1133, прописано новий механізм підвищення кваліфікації педагогічних працівників у різних суб'єктів надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації.

Головними новаціями цього механізму є самостійність та мотивованість, довіра та відповідальність у виборі форм, видів, напрямів та суб'єктів підвищення кваліфікації.

Відповідно до п. 14. Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (зі змінами) (далі – Порядок) педагогічні працівники закладів загальної середньої освіти відповідно до законів України «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.) зобов'язані щороку підвищувати кваліфікацію з урахуванням особливостей, визначених цим Порядком, що є необхідною умовою проходження атестації в порядку, визначеному законодавством.

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.) кожному педагогічному працівникові «гарантується право підвищувати кваліфікацію в комунальному закладі післядипломної освіти,

розташованому на території відповідної (за місцем проживання такого педагогічного працівника) області, Автономної Республіки Крим, міста Києва чи Севастополя, що не обмежує право обрати іншого суб'єкта освітньої діяльності для підвищення своєї кваліфікації».

Відповідно до п. 16. Порядку загальний обсяг підвищення кваліфікації педагогічного працівника закладу загальної середньої освіти, який оплачується за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, не може бути менше ніж 150 годин на п'ять років. До того ж не менше 10 відсотків загальної кількості годин обов'язково повинні бути спрямовані на вдосконалення знань, умінь і практичних навичок у частині роботи з учнями з особливими освітніми потребами (ст. 51, п. 2 ЗУ «Про повну загальну середню освіту»).

Підвищення кваліфікації управлінських кадрів також має певні особливості. Так, відповідно до п. 16 Порядку керівник, заступники керівника, керівник філії закладу загальної середньої освіти, які вперше призначені на відповідну посаду, проходять підвищення кваліфікації відповідно до обійманої посади протягом двох перших років роботи.

Уточнення до цієї норми містяться в статті 38 пункту 4 Закону України «Про повну загальну середню освіту: «керівник закладу загальної середньої освіти (крім приватних), зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінських компетентностей або управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин».

На підставі викладеного вище рекомендуємо у перший рік після призначення керівнику проходити підвищення кваліфікації за 90-годинною програмою, решті керівників – упродовж двох років після призначення з управлінських компетентностей або управлінської діяльності (без уточнення кількості годин). Наступні 4 (3) роки можна проходити підвищення кваліфікації відповідно до посади за сумісництвом.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників є однією із складових у прийнятті рішення щодо відповідності займаній посаді під час атестації.

## Автономія діяльності закладів освіти – форма менеджменту задля підвищення ефективності їх функціонування

Модернізація системи освіти, структурні та системні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування (зокрема, у режимі автономії) і конкурентоздатності освітніх організацій, якості освіти в цілому, змінюють характер задач, на які спрямовується діяльність директора.

Статус керівника автономного закладу освіти актуалізує питання адміністрування, матеріально-технічного і фінансового забезпечення організації, для ефективного вирішення яких керівник має бути управлінцем, менеджером. Організація функціонування школи в умовах автономії – один із пріоритетних напрямів післядипломної освіти її керівника. Як бачимо, зміна ролі директора школи є суттєвою, проте для більшості директорів стримувальним фактором для впровадження автономії шкіл є недостатність знань та компетенцій у питаннях фінансової, організаційної, кадрової та академічної автономії. Це впливає на якість наданих освітніх послуг.

У часи здійснення освітньої реформи особливо актуальними є процеси освітнього менеджменту. Адже саме від ефективності процесів управління залежить успіх та результат діяльності, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

**Новий Закон «Про освіту»** визначив автономію закладів освіти як право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом.

**Стаття 6.Закону «Про освіту»** однією із засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності визначає фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію закладів освіти у межах, визначених Законом.

**Статтею 23 Закону** встановлюються державні гарантії академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти. Разом з тим цією ж статтею констатується, що обсяг автономії закладів освіти визначається цим Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

**Стаття 25** визначає, що засновник або уповноважена ним особа не має права втручатися в діяльність закладу освіти, що здійснюється ним у межах його автономних прав, визначених законом та установчими документами, а також встановлює, що засновник або уповноважена ним особа може делегувати окремі свої повноваження органу управління закладу освіти та/або наглядовій (підклучальній) раді закладу освіти.

Функціонування наглядових (підклучальних) рад є одним із механізмів контролю за фактично абсолютною автономією діяльності закладів освіти, елементом впровадження державно-громадського управління у сфері освіти.

**Закон України «Про повну загальну середню освіту»** не тільки підтвердив, а й закріпив та розширив автономні повноваження закладів загальної середньої освіти, деталізував кожен із їх видів. Це стосується усіх видів автономій закладу: академічної, організаційної, кадрової та фінансової.

**Стаття 31** згаданого закону визначає юридичну самостійність закладу загальної середньої освіти, його право набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, виступати стороною у судовому процесі, мати у власності кошти та інше майно відповідно до законодавства. Ця ж стаття визначає, що заклад загальної середньої освіти 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.

Закладам загальної середньої освіти надається право проводити інноваційну діяльність та можливість укладання з цією метою відповідних договорів про співпрацю з іншими закладами освіти (науковими установами), підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами.

Автономія закладу загальної середньої освіти базується на самостійному виконанні своїх основних, допоміжних та супутніх завдань.

Основним завданням закладів загальної середньої освіти є надання послуг із здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти, тому і первинною автономією є академічна автономія, яка визначатиме особливість і унікальність закладу у наданні цих послуг.

Саме заходи вжиті закладом у рамках реалізації академічної автономії зумовлюють необхідність реалізації права на **організаційну автономію**. Адже саме організаційна автономія закладу визначатиме ті стратегічні та операційні заходи за допомогою яких буде можливо реалізувати стратегію закладу, освітню програму та освітні траєкторії усіх здобувачів освіти. Від правильності визначення, ефективності реалізації організаційно-розпорядчих функцій вжитих у рамках організаційної автономії залежить ефективність здійснення місії закладу освіти.

**Організаційна автономія закладу** дозволяє його адміністрації шляхом самостійного формування власної структури й впровадження відповідних організаційних процедур у діяльність створити умови для ефективною і творчої реалізації завдань головного освітнього документу – освітньої програми. Вдала організація діяльності закладів загальної середньої освіти сприяє ефективному залученню та використанню ними усіх ресурсів: адміністративних, матеріально-технічних, методико-педагогічних, комунікативних, інноваційних, технологічних, партнерських та інших.

Саме статті **Закону України «Про повну загальну середню освіту»** безпосередньо впливають на можливості організаційної автономії.

**Стаття 5** «Мова освіти в закладах загальної середньої освіти» зобов'язує заклади освіти забезпечити відповідні права представників корінних народів, національних меншин щодо навчання на рідній мові. Тема забезпечення навчання рідною мовою залишається в Україні достатньо чутливою і тому керівництво шкіл, в яких учнівський контингент складається в тому числі з представників корінних народів або національних меншин повинно бути готовим до суттєвих організаційних перетворень у закладі.

**Стаття 10** «Організація освітнього процесу» вводить поняття освітнього циклу, який складається з 6-ти елементів:

- перший цикл початкової освіти – адаптаційно-ігровий (1–2 роки навчання);
- другий цикл початкової освіти – основний (3–4 роки навчання);
- перший цикл базової середньої освіти – адаптаційний (5–6 роки навчання);
- другий цикл базової середньої освіти – базове предметне навчання (7–9 роки навчання);

- перший цикл профільної середньої освіти – профільно-адаптаційний (10 рік навчання);

- другий цикл профільної середньої освіти – профільний (11–12 роки навчання). Таким чином, шкільною адміністрацією під час організації освітнього процесу необхідно враховувати специфічні вимоги кожного циклу.

**Пункт 4** цієї статті визначає виключне право педагогічної ради закладу встановлювати структуру і тривалість навчального року, навчального тижня, навчального дня, занять, відпочинку в межах часу, передбаченого освітньою програмою, відповідно до обсягу навчального навантаження, встановленого відповідним навчальним планом з урахуванням особливостей дітей та специфіки регіону.

Ефективність реалізації завдань закладу, досягнення ним цілей визначених у стратегії залежатиме від кадрового потенціалу та структури закладу. Саме тому важливе місце у системі автономій належить **кадровій автономії**, яка покликана надати право закладу найбільш оперативно та неупереджено вирішувати проблеми забезпечення персоналом та управління ним.

**Кадрова автономія** закладу освіти включає в себе не тільки право на самостійні управлінські рішення щодо призначення працівників, розподілу годин тижневого навантаження, формування та затвердження штатного розпису закладу освіти, а й має забезпечити створення системи професійного становлення, росту та вдосконалення педагогічних працівників та педагогічного колективу в цілому.

Саме створення системи професійного становлення, росту та вдосконалення педагогічних працівників є чи не найважливішою і не найскладнішою ділянкою роботи керівника закладу освіти і всього закладу освіти. Внесення змін у чинну нормативно-правову базу щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників (Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 із змінами внесеними Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2019 р. № 1133 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників») дає право, шанс та можливість кожному окремо взятому освітньому закладу, його керівнику створити реальні, індивідуальні умови для створення високопрофесійного педагогічного колективу від ефективності діяльності якого залежить ефективність усього освітнього процесу у закладі.

**Фінансова ж автономія** дає право закладу на забезпечення реалізації його завдань, цілей та місії.

Забезпечення фінансової самостійності шкіл передбачає можливість не лише ефективно та оперативно використовувати виділені навчальним закладам бюджетні кошти, але й легально отримувати та використовувати більше додаткових коштів (коштів спеціального фонду), зокрема від оренди приміщень, платних освітніх послуг, благодійних внесків та інших надходжень. Прозоре надходження додаткових коштів надасть змогу керівникам навчальних закладів вирішувати поточні проблеми утримання навчальних закладів, планово поліпшувати матеріально-технічну базу, стимулювати колективи та створювати сучасні умови для проведення навчального процесу.

Фінансова автономія, якої так прагнуть більшість закладів освіти, нічого не варта без успішної реалізації ними (закладами) права на академічну, організаційну та кадрову автономію, як засобу для підвищення якості надання освітніх послуг. Успішно реалізувати її можна лише тоді, коли закладами успішно реалізовано права на академічну, організаційну та кадрову автономію.

**Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту задля підвищення ефективності їх функціонування.**

Види автономії закладу **тісно пов'язані між собою**, взаємо виходять один з одного та взаємодоповнюють один одного, формують цілісну систему його функціонування задля досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики.

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

## **СКЛАДНИКИ АКАДЕМІЧНОЇ АВТОНОМІЇ:**

### **Формування освітніх програм.**

Освітня програма є основним елементом академічної автономії закладу освіти і одночасно мірилом рівня реалізації цього виду автономії. Школи можуть самостійно розробляти та втілювати свої освітні програми, або ж використовувати типові.

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

Освітню програму можна розробляти на основі типових освітніх програм, але не обов'язково. Власна (не типова) освітня програма дає школі реалізувати свою автономію:

– зафіксувати спільно вироблені цінності закладу, запропонувати власне бачення навчального плану та розподілу навчальних годин. Заклад може на власний розсуд розробити одну наскрізну для всіх рівнів освіти програму, або ж окрему – для кожного рівня.

– Водночас на кожному рівні та навіть для кожного класу вона може мати власну специфіку.

– У своїй програмі (на противагу типовій) школа надає більш докладний перелік форм, які застосовують учителі, щоб підкреслити особливості закладу освіти.

– Наприклад, можна відобразити проєктну діяльність як форму роботи, заняття у STEM-лабораторії, інтегровані уроки, інтерактивні заняття у формі ділових ігор, заняття-практикуми, дослідно-експериментальні заняття.

Додатково можна надати перелік педагогічних технологій, методів, які застосовують учителі, зокрема авторських технологій.

Про застосування дистанційного та змішаного навчання варто також зазначити в освітній програмі.

Свобода, надана в рамках реалізації академічної автономії, дає можливість реалізувати моделі авторських програм, авторських шкіл, врахувати особливості територіального, географічного розташування закладу, його орієнтацію на подальші професійний вибір та професійне становлення здобувачів освіти.

Освітня програма є основою для подальшої розробки, складання та затвердження річного навчального плану закладу, який конкретизує організацію освітнього процесу на кожному рівні здобуття освіти та у кожному класі зокрема.

На підставі навчального плану керівник закладу освіти має формувати кадровий склад педагогів, розподіляє години тижневого навантаження, що є підставою для проведення тарифікації.

**– Вибір навчальних програм, підручників, посібників.**

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

**– Створення авторських навчальних програм, підручників, посібників.**

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

**– Вибір методів і форм освітнього процесу.**

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

**– Проектна та наукова діяльність.**

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

**– Підвищення кваліфікації.**

Для професійного розвитку педагогів не обійтися без підвищень кваліфікації та стажувань. Постанова Кабміну № 800 значно розширила академічну свободу закладів освіти та їх працівників у виборі форм, методів, часу, тематики й постачальників послуг із підвищення кваліфікації. Школа може реалізувати підвищення кваліфікації педагогів, враховуючи свою спеціалізацію. Так, заклад освіти з поглибленим вивченням іноземних мов може для цієї цілі використовувати стажування за кордоном, залучення волонтерів, впровадження інтеграційних форм роботи, співпрацю з науковими установами та вишами, організувати літні мовні школи, обмін учнями та педагогами між країнами, мови яких вивчає. Натомість фізико-

математичні та природничі заклади освіти можуть більше уваги приділяти проєктній діяльності, STEM-технологіям, творчим майстерням та платформа

Сьогодення вимагає від сучасної школи та сучасного педагога креативності, багатогранності, неординарності у щоденній діяльності задля досягнення мети. Тому використання лише традиційних форм і методів в освітньому процесі, як правило, не приносить бажаних результатів. Лише творчий пошук, використання індивідуальних особливостей як педагогів, так і здобувачів освіти, здатні сприяти досягненню результатів. Академічна свобода, визначена і надана освітнім законодавством, сприяє розвитку такої креативності, неординарності, багатогранності та ініціативності.

Академічна автономія визначає особливість і унікальність закладу освіти у наданні освітніх послуг.

Автономізація діяльності закладів освіти основною метою має підвищення рівня ефективності здійснення менеджменту закладу і **кінцевою метою – підвищення ефективності надання освітніх послуг, підвищення їх якості.**

У контексті останніх законодавчих змін навколо середньої освіти в Україні тему шкільної автономії необхідно розглядати разом із появою таких інституцій як **Державна служба якості освіти, Освітній омбудсмен і Піклувальна рада.**

В нових профільних законах України («Про освіту», «Про повну загальну середню освіту») для кожної з цих інституцій закріплені значні повноваження, які суттєво впливатимуть на діяльність будь-якого закладу освіти.

Якщо вплив на діяльність закладів загальної середньої освіти зі сторони Державної служби якості освіти та Освітнього омбудсмена можна вважати зовнішнім фактором національного рівня, то вплив такої інституції як **піклувальна рада** є впливом на локальному рівні і членами піклувальної ради є мешканці тієї ж громад, де функціонує заклад.

Правильно сформована діяльність піклувальних рад **може дати новий поштовх** для розвитку школи, зберігаючи при цьому її автономні повноваження.

**Ключова роль піклувальних рад** – бути партнером закладів освіти в операційній і стратегічній діяльності, але аж ніяк контролерами їх діяльності. За своєю формою, піклувальні ради є громадськими інституціями і їх члени

є найбільш підзвітними перед мешканцями відповідних громад. Чинне освітнє законодавство надає широкі правові можливості для створення спроможних та ефективних піклувальних рад. Тому засновники мають сповна скористатися наданим законодавством правом задля створення ефективної системи управління освітніми закладами з метою досягнення останніми їх ключових мети та місії.

## Розробка стратегії розвитку школи: поради директора



Якісна школа – це результат роботи керівника над розвитком закладу. Те, як директор налаштує управлінські процеси, безпосередньо впливає на якість освіти у школі, яку він очолює.

Мотивувати вчителів, працювати над їхнім професійним розвитком та вдосконаленням роботи, покращувати освітнє середовище, взаємодіяти із засновником щодо розвитку матеріально-технічної бази, формувати прозору систему оцінювання результатів навчання учнів, облаштовувати дружнє до дітей шкільнє життя – невичерпний перелік завдань та відповідальностей директора.

Важливою частиною роботи директора як менеджера є формування стратегічного бачення розвитку школи. Стратегічне управління – це безперервний процес, обов’язковою частиною якого є розроблення Стратегії розвитку закладу освіти. Стратегія розвитку дає можливість визначити напрями руху закладу освіти для досягнення основної мети – забезпечення якості освіти.

Стратегічне управління школою реалізується через два напрями – **розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освіти та стратегічне планування.**

Перше дозволяє вивчати та оцінювати освітній процес як систему, а друге – визначити напрями діяльності в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Відображаються ці напрями у Положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти та Стратегії розвитку закладу освіти.

### **Розроблення стратегії розвитку школи**

---

**Стратегія розвитку закладу** – важливий концептуальний документ діяльності закладу освіти. Тому до процесу розроблення стратегії директор школи залучає зацікавлені сторони.

Одним зі способів розроблення стратегії може бути проведення мозкового штурму для напрацювання пропозицій за певними напрямками. Для цього може бути створена робоча група за участі керівника, заступників та представників педагогічного колективу, учнів.

Робоча група у свою чергу напрацьовує проєкт стратегії, а надалі документ виноситься на розгляд та обговорення педагогічної ради. Важливо пам'ятати, що реалізація частини цілей стратегії потребуватиме підтримки засновника закладу. Саме стратегія розвитку закладу має розроблятися у тісній співпраці із засновником.

### **Структура стратегії розвитку закладу**

---

У стратегії розвитку закладу освіти мають бути наступні блоки:

#### ***Цінності закладу.***

Цінності, по суті, є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу. Вони визначають, що для школи є важливим, які людські та суспільні цінності. Наприклад, серед цінностей школи, – безпека та комфорт дитини. У такому випадку в процесі реалізації стратегії особлива увага має приділятися створенню безпечного та комфортного середовища, побудові довірливих взаємин між учнями, вчителями та адміністрацією школи.

#### ***Місія школи.***

Місія дає відповідь на запитання, чому заклад існує, яка мета його діяльності та для кого здійснюється освітня діяльність. Вона деталізує статус школи та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу. Наприклад, місією школи може бути забезпечення рівного доступу до освіти для всіх дітей.

### ***Візія школи.***

Візія визначає, куди рухається заклад освіти, де він хоче бути. Формулювання візії дасть змогу відповісти на питання, які цілі школа прагне реалізувати у середньостроковій перспективі, на якому рівні хоче бути, чого прагне. Наприклад, створення інклюзивного освітнього середовища, у якому кожна дитина незалежно від статі, особливих потреб, соціального статусу чи інших ознак зможе комфортно навчатися.

### ***Стратегічні цілі діяльності закладу освіти.***

Стратегічні цілі визначають, якою має бути школа за кілька років, задають напрями розвитку та фіксують, чого школа прагне досягти. Вони визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу школи. Стратегічні цілі обов'язково мають корелюватись із візією, адже їхнє виконання наближає заклад до її досягнення. Для максимальної ефективності цілі мають бути сформовані на основі SMART-критеріїв та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими в часі.

### ***Операційні цілі.***

Операційні цілі визначають, яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідно для цього зробити. В операційних цілях стратегія закладу переходить від загального до конкретного. Наприклад, операційними цілями в стратегії школи можуть бути:

- розробити прогноз очікуваної кількості дітей з особливими освітніми потребами;
- налагодити відносини з інклюзивно-ресурсним центром;
- провести адаптацію освітнього простору;
- забезпечити необхідну організаційно-методичну підготовку;
- розробити необхідні адаптаційні заходи для учнів і батьків;
- вчителям пройти підвищення кваліфікації за напрямками, які стосуються роботи з дітьми з особливими освітніми потребами.

Працюючи над розробленням стратегії розвитку школи, дуже важливо враховувати реальний стан речей та ресурси закладу. Інструмент SWOT-аналізу допоможе керівникові визначити сильні та слабкі сторони школи, а також можливості, що відкриваються перед закладом, та наявні чи потенційні загрози.

Для успішної реалізації стратегічного управління стратегію розвитку закладу освіти важливо донести до всіх учасників освітнього процесу, а особливо тих, хто безпосередньо залучений до її реалізації.

Стратегічне управління потребує також зміни підходів до взаємодії з педагогічними працівниками. Вони мають брати безпосередню участь у визначенні стратегічних та операційних цілей, місії, візії закладу, приймати їх як особисті. Тільки так вони можуть стати партнерами директора у досягненні цих цілей.

**Стратегія розвитку закладу** – це також важливий дороговказ для засновника: які точки розвитку є у школи, на що заклад потребує ресурсів, які напрями роботи школи потрібно посилити засновникові тощо.

## Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти

Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти (далі – заклади освіти) розроблені з метою надання методичної допомоги керівникам та іншим педагогічним працівникам закладів освіти в організації роботи з визначення політики забезпечення якості освітньої діяльності, формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (далі – внутрішня система), розробленні інструментарію для її аналізу та оцінювання.

У цих Методичних рекомендаціях під *внутрішньою системою* розуміється сукупність умов, процедур і заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність освітніх і з управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість результатів навчання учнів, забезпечують формування їхніх ключових компетентностей, а також сприяють всебічному розвитку особистості учнів.

Існування внутрішньої системи дає можливість закладу освіти:

- підвищувати якість освітніх послуг і забезпечувати довіру до результатів навчання;
- створювати умови навчання та праці, які забезпечують партнерство учасників освітнього процесу;

- отримувати постійний зворотній зв'язок від учасників освітнього процесу щодо якості освіти, відзначати успішні практики та вчасно реагувати на виявлені проблеми;

- приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на підвищення якості освіти та освітньої діяльності;

- постійно вдосконалювати освітнє середовище, систему оцінювання учнів, педагогічну діяльність, управлінські процеси закладу освіти;

- забезпечити прозорість діяльності закладу освіти і готовність до змін в інтересах учасників освітнього процесу.

Рекомендуємо формувати внутрішню систему з урахуванням таких *етапів*:

- 1) визначення компонентів внутрішньої системи;

- 2) забезпечення функціонування компонентів внутрішньої системи;

- 3) самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти (далі – самооцінювання) для їх подальшого вдосконалення.

Визначені закладом освіти компоненти внутрішньої системи, необхідні умов їх функціонування та розвитку, механізм самооцінювання відображаються у тексті *Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти* (далі – Положення про внутрішню систему), яке затверджується закладом освіти.

Рекомендуємо для забезпечення комплексного розгляду питань, пов'язаних із формуванням внутрішньої системи, та колегіального розроблення Положення про внутрішню систему створити робочу групу. До її складу доцільно включати не лише керівника закладу освіти та його заступників (далі – керівництво), інших педагогічних працівників, а й учнів, батьків або інших законних представників учнів (далі – батьки), експертів у сфері загальної середньої освіти та управління, представників місцевої громади тощо.

Для формування внутрішньої системи важливо розвивати культуру педагогічного партнерства, налагодити співпрацю педагогічних працівників з учнями, їх батьками, а також громадськістю (за потреби).

Також важливо враховувати тип закладу освіти, його місцезнаходження, особливості учнівського та педагогічного колективів, рівень(ні) освіти, на якому(их) провадить діяльність заклад освіти, інші особливості його діяльності.

### **Визначення компонентів внутрішньої системи**

З урахуванням частини третьої статті 41 Закону України «Про освіту» внутрішня система може містити такі компоненти:

- стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти;
- система та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання учнів;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи учнів;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- інші процедури та заходи, що можуть визначатися документами закладу освіти.

Зазначені компоненти можна логічно згрупувати за чотирма напрямками освітньої діяльності закладу освіти:

- освітнє середовище;
- система оцінювання здобувачів освіти;
- педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти;
- управлінські процеси закладу освіти.

Саме за такими напрямками здійснюється оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти під час інституційного аудиту відповідно до пункту 6 Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 09 січня 2019 року № 17, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 12 березня 2019 року за № 250/33221 (далі – наказ № 17).

З огляду на це, заклад освіти може використовувати підхід до формування внутрішньої системи, що синхронізується із системою оцінювання під час інституційного аудиту. Це дозволить порівняти результати зовнішнього оцінювання та самооцінювання. У такому випадку

самооцінювання відбуватиметься відповідно до напрямів, вимог/правил, критеріїв, індикаторів, що використовуються під час проведення інституційного аудиту закладу освіти (додаток 1 до наказу № 17).

Заклад освіти в рамках власної академічної та організаційної автономії може обрати інший підхід до формування внутрішньої системи, врахувавши основні компоненти такої системи, визначені законодавством (частиною третьою статті 41 Закону України «Про освіту»), а також визначивши інші заходи, які забезпечують якість освіти. При цьому слід брати до уваги, що обов'язковим компонентом внутрішньої системи є механізми забезпечення академічної доброчесності, порядок виявлення та встановлення фактів порушення академічної доброчесності, види академічної відповідальності педагогічних працівників та учнів за конкретні порушення академічної доброчесності (частина друга статті 42 Закону України «Про повну загальну середню освіту»).

#### **Забезпечення функціонування компонентів внутрішньої системи**

Рекомендуємо розпочинати з формування внутрішньої системи з визначення *стратегії (політики) забезпечення якості освіти*. Вона фіксує орієнтири функціонування внутрішньої системи та має враховувати інтереси учасників освітнього процесу щодо якості освітніх послуг і реалізації інших їхніх прав, а також засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності, визначені у статті 6 Закону України «Про освіту».

***Стратегія (політика) забезпечення якості освіти має бути орієнтована на забезпечення:***

- відповідності результатів навчання учнів державним стандартам освіти;
- партнерства у навчанні та професійній взаємодії;
- недискримінації, запобігання та протидії булінгу (цькуванню);
- академічної доброчесності під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності;
- прозорості та інформаційної відкритості діяльності закладу освіти;
- умов для безперервного професійного зростання педагогічних працівників;
- справедливого та об'єктивного оцінювання результатів навчання учнів, а також професійної діяльності педагогічних працівників;
- умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій учнів (у разі потреби);
- академічної свободи педагогічних працівників.

Заклад освіти може визначати і впроваджувати інші орієнтири, зважаючи на потреби учасників освітнього процесу та особливості діяльності закладу освіти. Важливим є розуміння та сприйняттями учасниками освітнього процесу таких орієнтирів, їх спільне визначення та реалізація.

*Інші компоненти внутрішньої системи*, визначені частиною третьою статті 41 Закону України «Про освіту» (система та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання учнів тощо), формуються з урахуванням визначених закладом освіти політик, за допомогою певних *процедур* (заходів або окремих дій, що здійснюються у певному порядку, для забезпечення якості освіти в закладі освіти).

*Система та механізми забезпечення академічної доброчесності* є важливим компонентом внутрішньої системи, який стосується усіх учасників освітнього процесу. Його формування спрямоване на недопущення таких явищ, як плагіат, обман, фальсифікація, списування, несправедливе оцінювання тощо.

Процедурами забезпечення академічної доброчесності можуть бути: інформування учасників освітнього процесу про принципи академічної доброчесності, запобігання академічної недоброчесності за допомогою встановлення певних правил в освітньому процесі, реагування на випадки порушення академічної доброчесності тощо.

*Критерії, правила і процедури оцінювання результатів* навчання розробляються на основі визначених законодавством критеріїв оцінювання шляхом їх конкретизації відповідно до навчальних предметів (інтегрованих курсів), форм організації освітнього процесу, видів діяльності учнів. Відповідні критерії, правила і процедури оцінювання, а також вибір шкали оцінювання (визначеної законодавством або власної) мають бути обґрунтованими, сформульованими у зрозумілій для батьків та учнів формі, а також оприлюднені. Процедури проведення різних видів оцінювання (формульованого, поточного, тематичного, семестрового, річного, державної підсумкової атестації, що проводиться в закладі освіти) мають бути прозорими та відповідати політиці (політикам) щодо оцінювання, визначеній(ими) закладом освіти, наприклад, політиці справедливого та об'єктивного оцінювання результатів навчання учнів, політиці забезпечення компетентнісного підходу в оцінюванні результатів навчання учнів.

*Критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників* застосовуються з метою організації безперервного розвитку педагогічних працівників, створення умов для вдосконалення ними власних професійних компетентностей. Критерії оцінювання діяльності педагогічних працівників визначаються з урахуванням відповідних професійних стандартів. Процедурами оцінювання педагогічної діяльності можуть бути розроблення та використання певної шкали такого оцінювання (відповідно до визначених критеріїв оцінювання), проведення внутрішнього моніторингу в закладі освіти, визначення професійних компетентностей або окремих знань, умінь педагогічного працівника, які потребують удосконалення та педагогічної підтримки (за потреби).

*Критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти* мають урахувати, що така діяльність спрямована на забезпечення якості освіти в закладі освіти і ґрунтується на неухильному дотриманні вимог законодавства. Управлінський цикл у закладі освіти передбачає стратегічне та поточне планування освітньої діяльності, організацію освітнього процесу, здійснення моніторингу виконання поставлених завдань та інші дії. Важливими процедурами, що забезпечують якість управлінських процесів, є планування діяльності закладу освіти, визначення режиму його роботи, прийняття на роботу та звільнення працівників, забезпечення відкритого доступу до певної інформації, визначеної законодавством, реагування на звернення, випадки булінгу (цькування) тощо.

*Забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи учнів, реалізується* через процедури добору педагогічних кадрів, ініціювання перед засновником закладу освіти питань щодо розвитку матеріально-технічної бази, використання інформаційних ресурсів (ресурси бібліотеки, створювані або використовувані педагогічними працівниками освітні ресурси, електронні засоби комунікації учасників освітнього процесу) тощо.

*Забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти* сприяє обґрунтованому прийняттю рішень та оптимізує управлінські процеси. До відповідних процедур належать: створення баз даних про учнів та/або працівників закладу, використання системи електронного документообігу в закладі освіти, використання електронних ресурсів для комунікації членів педагогічного колективу тощо.

*Створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування* забезпечує реалізацію прав усіх учнів на освіту, їхню мотивацію до навчання, фізичну, психологічну та соціальну безпеку, комфортні умови праці та навчання. Процедурами, що забезпечують інклюзивне середовище в закладі освіти, можуть бути: розроблення індивідуальних програм розвитку для осіб з особливими освітніми потребами, використання ресурсних кімнат, налагодження роботи команди психолого-педагогічного супроводу, моніторинг потреб учасників освітнього процесу для адаптації освітнього середовища тощо.

Крім зазначених процедур, за допомогою яких реалізуються різні компоненти внутрішньої системи, заклад освіти може розробляти власні процедури забезпечення функціонування внутрішньої системи, а також процедури вивчення її ефективності.

### **Самооцінювання**

З метою аналізу стану сформованості та функціонування внутрішньої системи рекомендуємо проводити в закладів освіти *самооцінювання*.

Самооцінювання є процесом вивчення та оцінювання ефективності функціонування внутрішньої системи з метою вдосконалення освітніх і управлінських процесів закладу освіти.

Рекомендуємо визначити механізм самооцінювання та періодичність проведення самооцінювання.

Для проведення самооцінювання заклад освіти може застосовувати власний механізм, що враховує особливості діяльності закладу освіти, або механізм оцінювання, що застосовується під час інституційного аудиту.

Відповідно до підходу, що застосовується під час інституційного аудиту, компоненти внутрішньої системи згруповані за чотирма напрямками, кожний з яких описано за відповідними вимогами/правилами, виконання яких дозволяє забезпечити якість освіти та освітньої діяльності в закладі освіти.

Для оцінювання виконання (вимірювання) вимог/правил слугують:

- критерії (підстави для оцінювання);
- індикатори (показники, що відображають стан об'єктів спостереження, їх якісні або кількісні характеристики);
- методи збору відповідної інформації, яка підлягає аналізу та оцінюванню.

Самооцінювання може здійснюватись відповідно до таких *моделей*:

- щорічне комплексне самооцінювання (за всіма компонентами внутрішньої системи);

- щорічне самооцінювання за певними напрямками освітньої діяльності, а також періодичне комплексне самооцінювання;
- щорічне комплексне самооцінювання за окремими рівнями освіти, на яких заклад освіти провадить освітню діяльність (початкова, базова, профільна середня освіта);
- інша модель, визначена закладом освіти.

Комплексне самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів доцільно проводити після визначення всіх компонентів внутрішньої системи та умов їх функціонування, що закріплюються Положенням про внутрішню систему (для з'ясування обсягу діяльності щодо формування внутрішньої системи), а також за рік до проведення планового інституційного аудиту в закладі освіти.

При обранні будь-якої моделі самооцінювання рекомендуємо проводити його впродовж навчального року. Доцільно визначити в закладі освіти особу, відповідальну за проведення самооцінювання.

Інформацією, яка підлягає аналізу під час самооцінювання, можуть бути результати *внутрішніх моніторингів* освітніх і управлінських процесів закладу освіти, а також *зовнішніх моніторингів*, проведених органами управління у сфері освіти, міжнародними установами, громадськими організаціями тощо.

Внутрішні моніторинги можуть проводитися для відстеження динаміки результатів навчання учнів, якості викладання навчальних предметів (інтегрованих курсів), відвідування учнями закладу освіти, ефективності управлінських процесів тощо.

Механізм підготовки та проведення моніторингу визначається Порядком проведення моніторингу якості освіти, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України 16 січня 2020 року № 54, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 10 лютого 2020 року за № 154/34437. Для проведення моніторингу обов'язковими є розроблення його програми та оприлюднення його результатів на вебсайті закладу освіти (у разі його відсутності – на вебсайті засновника).

*Для організації самооцінювання рекомендуємо передбачити:*

- збір та аналіз інформації, отриманої за допомогою під час спостереження, опитування та вивчення документації;

- узагальнення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти;

- обговорення та оприлюднення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти.

*Збір та аналіз інформації, отриманої під час опитування, спостереження та вивчення документації*

Для проведення самооцінювання освітньої діяльності рекомендуємо використовувати такі *методи збору інформації*:

- опитування учасників освітнього процесу (анкетування, індивідуальне інтерв'ю, фокус-групове дослідження);

- спостереження (за освітнім середовищем, проведенням навчальних занять тощо);

- вивчення документації закладу освіти.

Вибір методу має забезпечити отримання релевантної інформації для всебічного вивчення та об'єктивного самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти.

Окремі методи збору інформації (опитування, спостереження за проведенням навчальних занять) можуть застосовуватися з використанням цифрових технологій (з метою розвитку сфери цифровізації освіти, в умовах віддаленості учасників освітнього процесу під час дистанційного навчання, карантинних обмежень тощо).

Кожен із методів збору інформації має особливості щодо застосування та оброблення результатів.

*Опитування* може бути письмовим (анкетування) або усним (інтерв'ю).

*Анкетування* дозволяє отримати інформацію про ставлення учасників освітнього процесу до певних питань діяльності закладу. У ході анкетування можуть використовуватися анкети для педагогічних працівників, учнів та батьків.

Анкетування передбачає складання форми (бланку) анкети. У разі проведення анкетування онлайн доцільно використовувати цифрові ресурси, що дозволяють автоматизоване оброблення відповідей.

Водночас варто брати до уваги, що анкети можуть бути закритого, відкритого, напівзакритого типу або комбінованими.

Використання анкети закритого типу полегшує обробку даних і узагальнення результатів, проте обмежують відповіді респондентів певними рамками.

Якщо мета дослідження полягає у тому, щоб отримати оцінку освітніх та управлінських процесів учасниками, зворотній зв'язок щодо ефективності певної політики, рекомендовано опитати якомога більше учасників освітнього процесу та використовувати анкети закритого типу.

Якщо мета дослідження полягає в більш глибокому аналізі ставлень, позицій та настроїв учасників освітнього процесу, узагальненні їх ідей або пропозицій, доцільно застосовувати відкриті анкети.

Комбіновані анкети дозволяють оптимально поєднати питання, що потребують кількісного та якісного аналізу в одному опитувальнику.

*Індивідуальне інтерв'ю* дає можливість отримати конкретизовану інформацію щодо ставлення особи до проблеми та/або явища в закладі освіти. Індивідуальне інтерв'ю може бути структурованим, неструктурованим та напівструктурованим.

Неструктуроване інтерв'ю може містити одне або кілька значних за змістом питань, які потребують розповіді у відповідь (наприклад, «Розкажіть, будь ласка, як Ви реалізуєте політику академічної доброчесності в закладі освіти»). Такий тип інтерв'ю застосовуються, якщо необхідно детально вивчити досвід кожного респондента з окремого питання. При цьому доцільно застосовувати протокольну фіксацію відповідей (можливо аудіо-або відеофіксацію) для детального аналізу одержаної інформації.

Структуроване інтерв'ю проводиться за заздалегідь підготовленим планом розмови, містить низку запитань, які передбачають чіткі відповіді (наприклад, «Які види оцінювання Ви використовуєте для перевірки ключових компетентностей?»). Такий підхід застосовується, якщо необхідно зібрати інформацію з різних питань у досить великій кількості респондентів. Фіксація відповідей може здійснюватися на бланках опитування або спеціально підготовлених формах.

Напівструктуроване інтерв'ю також передбачає наявність орієнтовного плану розмови, водночас він може бути модифікований залежно від відповідей респондента у ході інтерв'ю. Фіксація відповідей відбувається у способи, зазначені для структурованого та неструктурованого інтерв'ю.

*Групове інтерв'ю* (фокус-групове дослідження) передбачає проведення співбесіди на визначену тему з групою осіб (від 6 до 12). Учасники групи спілкуються між собою, а модератор спрямовує дискусію, щоб охопити заявлену тему та надати можливість висловитися всім учасникам.

Фіксація результатів може здійснюватися організатором фокус-групи (у тому числі, за допомогою технічних пристроїв) або третьою особою.

Загалом, інтерв'юер обов'язково повідомляє респондентів про фіксацію відповідей та спосіб, в який вона буде здійснюватися (незалежно від виду і типу інтерв'ю).

*Спостереження* в освітньому процесі може здійснюватись за станом освітнього середовища, проведенням навчальних занять тощо.

Спостереження за станом освітнього середовища дає можливість зафіксувати наявність чи відсутність необхідної для освітнього процесу матеріально-технічної бази, забезпечення інклюзивності середовища, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, норм охорони праці та безпеки життєдіяльності, визначити дієвість плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти, проаналізувати культуру взаємовідносин у закладі освіти тощо.

Крім керівництва закладу освіти та/або особи, відповідальної за проведення самооцінювання, до проведення спостереження за станом освітнього середовища доцільно залучати батьків і представників органів самоврядування в закладі освіти.

Спостереження за проведенням навчального заняття допомагає оцінити рівень педагогічної діяльності вчителів, потреби в розвитку їх професійних компетентностей або надання їм підтримки, систему оцінювання навчальної діяльності учнів. У ході такого спостереження важливо звернути увагу на:

- формування та розвиток ключових компетентностей у здобувачів освіти;
- спрямованість навчального заняття на формування в учнів ціннісних ставлень;
- роботу учнів під час навчального заняття;
- оцінювання діяльності учнів під час проведення навчального заняття, зокрема реалізацію засад формувального оцінювання;
- використання інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій, обладнання, засобів навчання;
- комунікацію педагогічного працівника та учнів;
- організацію роботи з особами з особливими освітніми потребами (у разі їх наявності).

*Вивчення документації закладу освіти* дає можливість отримати інформацію щодо освітньої діяльності закладу, а також забезпечує умови

для прийняття обґрунтованих управлінських – рішень на основі аналізу задокументованих процесів у закладі освіти.

Наприклад, вивчення класного журналу з метою аналізу динаміки результатів навчання учнів може забезпечити одержання додаткової інформації щодо вивчення справедливості та об'єктивності оцінювання результатів навчання учнів, відвідування ними навчальних занять, особливостей планування роботи педагогічних працівників тощо. За допомогою вивчення протоколів засідань педагогічної ради закладу освіти можна одержати інформацію щодо відповідності ухвалених педагогічною радою рішень змісту стратегії розвитку закладу освіти, а також оперативним завданням і потребам, напрямів професійного розвитку, актуальних для педагогічних працівників закладу освіти, системності роботи з питань адаптації учнів до навчання, забезпечення інклюзивності освітнього середовища тощо.

#### *Узагальнення результатів самооцінювання*

Інформація, одержана в ході опитування, спостереження та вивчення документації, узагальнюється та на її основі визначаються тенденції в організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти, досягнення та труднощі у формуванні внутрішньої системи.

З метою об'єктивного самооцінювання узагальнена інформація зіставляється з описом вимог/правил організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти, що визначені закладом освіти та відповідно містяться у Положенні про внутрішню систему.

Здійснюючи самооцінювання, заклад освіти може брати до уваги орієнтовні *рівні* оцінювання якості освітньої діяльності та ефективності внутрішньої системи, що визначаються під час інституційного аудиту (для кожного напрямку освітньої діяльності закладу освіти): перший (високий), другий (достатній), третій (вимагає покращення), четвертий (низький). Опис цих рівнів міститься у додатку 2 до Методики оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти під час інституційного аудиту, затвердженої наказом Державної служби якості освіти України від 09 січня 2020 року № 01-11/1 (в редакції наказу від 27 серпня 2020 року № 01-11/42).

Привертаємо увагу, що маючи автономію, заклад освіти може самостійно визначати рівні самооцінювання власної діяльності або запроваджувати інші способи вимірювання рівня освітньої діяльності та ефективності внутрішньої системи.

#### *Обговорення та оприлюднення результатів самооцінювання*

Результати самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти доцільно розглянути на засіданні педагогічної ради, обговорити з представниками учнів і батьків. До розгляду/обговорення можуть залучатися представник засновника закладу освіти, експерти у сфері загальної середньої освіти та управління тощо.

Для забезпечення прозорості та інформаційної відкритості закладу освіти рекомендуємо оприлюднювати результати самооцінювання. Їх може бути включено до річного звіту про діяльність закладу освіти, який оприлюднюється на вебсайті закладу освіти (у разі відсутності – вебсайті засновника) відповідно до частини другої статті 30 Закону України «Про освіту». Також за рішенням закладу освіти результати самооцінювання можуть бути оприлюднені окремо.

Загалом інформація, отримана під час самооцінювання, може бути використана в цілях:

- прийняття відповідних управлінських рішень для вдосконалення внутрішньої системи;
- визначення пріоритетних напрямів удосконалення освітніх і управлінських процесів закладу освіти;
- аналізу тенденцій в освітній діяльності закладу освіти і коригування його річного плану роботи та/або стратегії розвитку закладу (у разі потреби);
- аналізу динаміки оцінювання освітньої діяльності закладу освіти педагогічними працівниками, учнями, батьками (шляхом співставлення результатів опитування учасників освітнього процесу впродовж кількох років).

#### **Положення про внутрішню систему**

Положення про внутрішню систему, що розробляється закладом освіти може визначати:

- цілі внутрішньої системи;
- компоненти внутрішньої системи (окремої уваги потребує визначення стратегії (політики) і процедур забезпечення якості освіти);

- періодичність і механізм самооцінювання, тобто опис правил і критеріїв самооцінювання окремих компонентів внутрішньої системи або напрямів оцінювання, вимірювальні показники результатів, на які впливатимуть освітні та управлінські процеси, а також методи збору інформації.

Розроблений проєкт Положення про внутрішню систему доцільно попередньо обговорити за участю представників педагогічного та учнівського колективів, батьків. У разі наявності обґрунтованих та доцільних пропозицій та зауважень проєкт доопрацьовується.

Положення про внутрішню систему схвалюється педагогічною радою закладу освіти та затверджується його керівником (частина четверта статті 38, частина третя статті 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту»).

Доцільно ознайомити всіх учасників освітнього процесу зі стратегією (політикою) забезпечення якості освіти в закладі освіти та процедурами її втілення.

Затвержене Положення про внутрішню систему рекомендуємо розміщувати на вебсайті закладу освіти (у разі відсутності – на вебсайті засновника).

## Якісна інклюзія: інструкція для керівника школи

Інклюзія потребує формування середовища, участі всіх учасників освітнього процесу і якісного менеджменту

*За останні десять років інклюзія суттєво проникла в українські школи. Для порівняння, п'ять років тому в інклюзивних класах навчалось вдесятеро менше дітей, ніж зараз. Разом із тим, дослідження якості інклюзивного навчання, проведене Державною службою якості освіти, виявило низку викликів на рівні організації інклюзивного навчання, кваліфікації вчителів, методичного забезпечення освітнього процесу, розвитку інфраструктури та забезпечення фінансування, взаємодії з інклюзивно-ресурсними центрами (ІРЦ).*

*Державна служба якості освіти пропонує матеріал, покликаний допомогти вдосконалювати якість інклюзивного навчання у школах, де воно вже запроваджене, а також розпочати цей шлях закладам, які лише планують відкривати інклюзивні класи.*

Сьогодні в Україні інклюзивне навчання організовано у майже 43 % шкіл, працює понад 18 тисяч інклюзивних класів.

### **Нормативно-правова база щодо організації інклюзивного навчання**

Закон України «Про освіту» гарантує кожному рівні умови доступу до освіти та забезпечує батькам право обирати заклад освіти, програму, вид та форму здобуття освіти власними дітьми. Здобувачам освіти з особливими освітніми потребами необхідно забезпечити постійну або часткову підтримку під час освітнього процесу, а держава має забезпечити їм доступ до освіти у школі на рівні з іншими дітьми.

За заявою батьків заклад зобов'язаний створити інклюзивний клас в обов'язковому порядку. Якщо ж особливі освітні потреби в учнів виявлені під час освітнього процесу, заклад освіти докладає власних зусиль для їх мінімізації.

Коли зусиль закладу освіти недостатньо, керівник закладу рекомендує батькам звернутися до ІРЦ для проведення комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку особи. Підтримку, з урахуванням виявлених у здобувача освіти особливих освітніх потреб, організовують на підставі висновку, складеного фахівцями ІРЦ. Заклад на цьому шляху не один – засновник забезпечує створення у школі інклюзивного середовища.

Знання керівником закладу освіти нормативно-правової бази щодо організації інклюзивного освітнього середовища – запорука коректної реалізації усіх необхідних для цього кроків та налагодження якісного освітнього процесу. Орієнтація в законодавстві підсилює узгодженість дій, планування, контроль результатів, а також є беззаперечним захистом від дискримінації, упередженого ставлення до учня з особливими освітніми потребами, некомпетентних розпоряджень чи намірів.

Організацію інклюзивного навчання у школі регулюють:

Закон України «Про освіту»;

Закон України «Про повну загальну середню освіту»;

Норми Законів реалізуються через постанови Кабінету Міністрів, зокрема:

«Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах» (від 15.09.2021 № 957);

«Про організацію інклюзивного навчання в закладах позашкільної освіти» (від 21.08.2019 № 779).

Фінансування інклюзивної освіти унормовано:

статтею 103-3 Бюджетного кодексу України;

постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами» (від 14.02.2017 № 88).

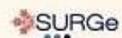
### Що таке інклюзія в освіті та яка роль директора в організації інклюзивного навчання

Коли у закладі з'являється інклюзивний клас – чи означає це, що ця школа стає доступною для всіх? На жаль, ні. Поняття інклюзії набагато ширше і потребує формування середовища, участі всіх учасників освітнього процесу, а головне – якісного менеджменту і планування.

Безумовно, умовою створення інклюзивного середовища є учні, яким потрібна підтримка, готовність решти учнів підтримувати дітей з ООП, а також підготовлений персонал і батьки та інші активні партнери-учасники процесу впровадження інклюзії в освіті. І не менш важливою умовою є наявність достатнього фінансування та доступної інформаційної, матеріально-технічної бази та інфраструктури.

Традиційна школа	Школа, яка розвиває інклюзивне середовище	
 «Хороші» учні є пріоритетом, в центрі уваги	Учнівство є пріоритетом, в центрі уваги	
 Кращі вчителі – це ті, у яких хороші результати з кращими учнями	Кращі вчителі – це ті, які допомагають всім учням досягати результатів	
 Для закладу важливий рейтинг, який складається за результатами найуспішніших учнів	Для закладу важлива реалізація можливостей кожного учня/учениці	
 Батьків тільки інформують, як правило публічно, про проблеми і невдачі дитини	Батьки безпосередньо беруть участь в освітньому процесі, знають за якими критеріями оцінюють досягнення дитини	
 Освіта, як правило, – справа школи	Освіта, в цілому, – справа громади	

Canada

 SURGe

Роль директора у цьому процесі важко переоцінити, оскільки від менеджменту та стратегічного планування залежить його успіх та, як наслідок, якість роботи школи. Говорячи про менеджмент процесу, йдеться і про управління на рівні керівництва школи (спілкування із засновником, координація роботи заступників, педагогічної ради, залучення органів учнівського та батьківського самоврядування, піклувальної ради), і про менеджмент класу (адаптація навчального середовища та організація навчального процесу, реалізація індивідуальних програм розвитку тощо), і про формування структур для надання послуг інклюзивної освіти (команда психолого-педагогічного супроводу, ресурсна кімната, команда ІПР тощо).

Напрямок руху школи до інклюзії має бути представлений також і в стратегії розвитку закладу, зокрема в місії, візії та цілях, а також у більш тактичних документах – освітній програмі, річному плані роботи школи.

Запорукою успіху організації освітнього процесу для дітей з особливими освітніми потребами є співпраця з батьками. Директору важливо залучати батьків до ухвалення рішень щодо навчання їхніх дітей. Ще до приходу дитини до закладу освіти в багатьох родинах можуть бути налагоджені контакти з психологічною службою, фахівцями ІРЦ, реабілітаційними центрами, соціальною службою – вони можуть володіти інформацією, корисною як для працівників закладу освіти, так і для інших батьків.

Доцільно використовувати ці зв'язки, аби сім'я, школа та фахівці працювали спільно. Дуже важлива і потрібна думка батьків для визначення цілей і завдань на навчальний рік, в ухваленні рішень про майбутні напрями роботи з дитиною після завершення навчального року. Ця частина роботи із батьками буде корисною при плануванні роботи школи.

### **Алгоритм створення інклюзивного класу**

#### *1. Вивчення документів дітей з ООП, які бажають навчатись у школі*

Найбільш оптимальним варіантом розвитку подій є той, коли батьки заздалегідь (за півроку-рік) визначаються із школою та повідомляють про це. Таким чином керівництво закладу може вчасно проконсультувати батьків щодо збору та подання документів, а також підготувати чи адаптувати середовище школи до навчання дитини з особливими освітніми потребами.

#### *2. Вивчення нормативно-правової бази та організаційно-методичного забезпечення інклюзивного навчання*

У документах, перелічених вище, міститься вся інформація про організацію інклюзивного навчання у школі, виділення фінансування тощо.

### *3. Оцінка можливостей закладу для організації навчання дитини з особливими освітніми потребами*

Діти з особливими освітніми потребами потребують під час освітнього процесу додаткової або тимчасової підтримки з боку асистента вчителя та асистента учня. Також потребують підтримки педагоги. Під час оцінки можливостей закладу варто зважати на наявність відповідних фахівців, а також матеріально-технічне забезпечення школи і наявність безбар'єрного доступу до території та приміщень закладу. Здійснюється також оцінка можливостей підвищення кваліфікації педагогічних працівників у напрямі інклюзії (курси підвищення кваліфікації, консультації, обмін досвідом).

Коли необхідні фахівці відсутні, директору школи варто докласти зусиль, аби їх знайти – звернутися до відділу освіти, органів місцевого самоврядування, спеціальних закладів освіти. У додатку до постанови КМУ «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами» ви знайдете перелік фахівців, які проводять корекційно-розвиткові заняття з дітьми з ООП.

На цьому етапі також важливо врахувати можливості створення у закладі умов для навчання дітей з ООП з урахуванням особливостей розвитку (наявність вільних приміщень для створення кабінетів психолога, дефектолога, логопеда, ресурсної кімнати, а також обладнання цих кабінетів необхідними засобами корекції, методичною та навчальною літературою, індивідуальними засобами навчання тощо).

Не варто забувати про важливість інформування батьків учнів школи про особливості інклюзивного навчання, переваг інклюзії для всіх учасників освітнього процесу, її цілі та завдання. Варто також розповісти батькам дітей, які навчаються в інклюзивних класах, про особливості дитини з ООП, обговорити із ними питання спілкування та групової взаємодії у дитячому колективі.

### *4. Погодження з управлінням освіти організації навчання в інклюзивному класі, подання необхідної документації. Вирішення питання фінансування введених посад*

Діти з ООП відповідно індивідуальних особливостей можуть потребувати допомоги асистента вчителя під час освітнього процесу. У такому разі директор має звернутись до місцевого органу управління освітою із письмовим поданням про введення посади асистента вчителя (з розрахунку 1 ставка на кожен інклюзивний клас) та годин для проведення

корекційно-розвиткових занять відповідними фахівцями, (практичним психологом, логопедом, дефектологом, реабілітологом).

#### *5. Створення нормативно-правового та методичного забезпечення впровадження інклюзивної освіти на рівні закладу освіти*

Цей крок передбачає підготовку та підписання наказів у школі на основі наказу органу управління освітою, а також укладення угод про співпрацю з іншими закладами освіти. Це можуть бути спеціальні заклади освіти, навчально-реабілітаційні центри, заклади позашкільної освіти, заклади соціального захисту, ресурсні центри, центри практичної психології та соціальної роботи при департаментах освіти і науки тощо. Така співпраця допоможе забезпечити супровід дітей з ООП, залучити фахівців із цих закладів для консультацій тощо.

#### *6. Створення команди психолого-педагогічного супроводу*

Команда психолого-педагогічного супроводу – це група фахівців індивідуального супроводу дитини з особливими освітніми потребами, до якої входять як працівники школи (адміністрація, педагоги, асистент вчителя, психолог тощо), так і батьки дитини та залучені фахівці (асистент дитини, медпрацівник та ін.). Команда супроводу розробляє індивідуальну програму розвитку дитини, забезпечує її реалізацію та моніторить результати.

Склад команди супроводу формується з урахуванням освітніх потреб дитини з ООП. Серед інших до складу команди супроводу директорів варто запросити фахівців ІРЦ, аби вони могли відстежувати та моніторити динаміку розвитку дитини, а також долучились до розробки індивідуальної програми розвитку. Разом з тим на даному етапі директорів необхідно знайти та укласти цивільно-правові угоди із фахівцями у сфері інклюзивного навчання, яких у школі бракує.

#### *7. Розподіл обов'язків між членами команди, ознайомлення з посадовими інструкціями асистентів вчителів*

Цей крок передбачає розробку та оформлення посадових обов'язків для всіх педагогічних працівників, залучених до інклюзивного навчання (штатних і залучених). Важливо пам'ятати про врахування аспекту інклюзії у річному плані роботи школи та розподілі обов'язків і зон відповідальності між заступниками директора з виховної, навчальної та методичної роботи. Важливо налагодити співпрацю між педагогами та асистентом.

Керівництво школи має призначати час для регулярних зустрічей між вчителями і асистентами протягом навчального року, щоб проводити спільне планування, обмінюватись інформацією, обговорювати конкретні ситуації.

Учителі і асистенти досягнуть успіху, якщо будуть планувати уроки спільно. Головне – розподілити між собою обов'язки і діяльність.

Учителі не повинні ставити перед своїми асистентами завдань, які є прерогативою вчителя, – планування навчально-виховного процесу, оцінювання навчальних завдань учнів, що передбачає професійну інтерпретацію результатів їх виконання тощо. Натомість учитель може запропонувати асистенту вчителя провести підбір навчальних завдань, які учень міг би виконати (але остаточне рішення про використання цих завдань прийматиме вчитель); перевіряти вправи та тести на множинний вибір, інші види вправ / запитань, де учень повинен дати єдину вірну відповідь; зробити ксерокопії роздавальних матеріалів, виготовити унаочнення чи інші матеріали під керівництвом учителя.

#### *8. Складання індивідуальної програми розвитку*

Щороку для кожної дитини з ООП команди психолого-педагогічного супроводу, до складу яких обов'язково мають входити директор школи або його заступники, розробляють індивідуальну програму розвитку.

Запорукою якісної індивідуальної програми розвитку є використання інформації з комплексної оцінки дитини, наданої ІРЦ, а також збір релевантної та об'єктивної інформації про дитину під час спостереження у перші два тижні в школі, а також від батьків. Тому директорів варто докласти зусиль, щоб на всіх етапах інформація була правдивою, пояснити батькам важливість кожної деталі для формування програми, яка дасть змогу забезпечити комфортне навчання та динаміку розвитку дитини.

#### *9. Складання індивідуального навчального плану та індивідуальних навчальних програм*

Навчання у класі дітей з ООП не передбачає зміну освітньої програми чи навчальних планів. Водночас, коли індивідуальні особливості дитини з ООП цього потребують, команда супроводу адаптує або модифікує навчальну програму і розробляє індивідуальний навчальний план для дитини.

#### *10. Адаптація освітнього середовища до потреб дитини*

Важливою умовою забезпечення освітнього процесу є доступність, безбар'єрність та безпечність. Таким чином на основі оцінки можливостей закладу забезпечуються умови для безперешкодного доступу дитини

до приміщень школи, обладнується ресурсна кімната, згідно ІПР та за узгодженням з батьками закупаються засоби корекції.

Основне завдання у цьому напрямі – організувати для дитини з ООП зрозуміле та чітко визначене середовище, у якому вона може почуватися захищеною та працювати у своєму режимі й відповідно до своїх здібностей, забезпечити комунікацію з рештою дітей у колективі.

#### *11. Оцінювання навчальних досягнень учнів з ООП*

Оцінювання результатів навчання дітей з особливими освітніми потребами відбувається за критеріями, визначеними в освітній програмі, або адаптованій чи модифікованій навчальній програмі. Також критерії оцінювання дитини з ООП встановлюються в індивідуальній програмі розвитку.

Досягнення дитини слід переглядати щонайменше тричі на рік – у вересні, коли формується ІПР, а потім після першого та другого семестрів.

#### *12. Моніторинг якості інклюзивного навчання*

Постійний моніторинг виконання індивідуальних програм розвитку дітей з ООП, перегляд та актуалізація цих програм дозволяють адміністрації школи стежити за якістю інклюзивного навчання.

Узагальнено рух школи до інклюзії можна оцінити в контексті щорічного самооцінювання, відповідно визначивши у Положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти ті аспекти освітньої діяльності, які є ключовими для постійного моніторингу прогресу (наприклад, створення безбар'єрного середовища, психологічний клімат, рівень співпраці між педагогами, потреби у професійному розвитку педагогів, які працюють в інклюзивному класі та ін.). Тут важливо розробити інструментарій збору такої інформації.

Систематичне вивчення ситуації у визначених ключових точках дасть можливість керівнику закладу спільно з колективом та батьківською спільнотою оцінювати поступ до інклюзії, а також визначати, що саме потребує втручання і підтримки та які сильні сторони є у школи на цьому шляху.



# ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

## Управлінський аспект

Світлана Романюк,  
*завідувач відділу управління закладами освіти ВІППО*



**Кожна людина має право на якісну освіту,  
всебічний розвиток та активну участь  
у житті суспільства**

## Що таке інклюзія?

**Інклюзія** (від *Inclusion* – включення) – процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціальному житті.

Це політика й процес, що дає можливість **усім дітям** брати участь у всіх програмах.



### **Стратегічні засади освітньої політики щодо дітей з особливими освітніми потребами орієнтовані на основні міжнародні акти, серед них:**

- Загальна декларація прав людини;
- Конвенція про права дитини;
- Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю;
- Саламанкська декларація і Рамки дій з освіти осіб з особливими потребами;
- Розширені коментарі до Декларських рамок дій;
- Джонтьєнська декларація.

## Пріоритетне завдання Нової української школи – створення інклюзивного освітнього середовища

- відповідно до Закону «Про освіту» **інклюзивне освітнє середовище** – сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їх потреб та можливостей.



## Правила створення інклюзивного середовища у закладі освіти:

- Весь колектив закладу розділяє принципи і цінності інклюзії.
- На рівні закладу освіти існує загальна згода щодо забезпечення прав і доступу всіх дітей до навчання у закладі.
- Заклад бере зобов'язання щодо інтегрування та розвитку дітей з особливими освітніми потребами, **реалізації якісного освітнього процесу**, сфокусовано на потенційних можливостях і потребах дітей.

**Законом України «Про освіту» забезпечується право на освіту осіб з особливими освітніми потребами в усіх навчальних закладах**

• **Стаття 19**

Освіта осіб з особливими освітніми потребами



• **Стаття 20**

Інклюзивне навчання



**Правила створення інклюзивного середовища у закладі освіти:**

- Весь колектив закладу розділяє принципи і цінності інклюзії.
- На рівні закладу освіти існує загальна згода щодо забезпечення прав і доступу всіх дітей до навчання у закладі.
- Заклад бере зобов'язання щодо інтегрування та розвитку дітей з особливими освітніми потребами, **реалізації якісного освітнього процесу**, сфокусовано на потенційних можливостях і потребах дітей.

- Заклад освіти приймає і цінує відмінності людей.
- Діти з особливими освітніми потребами мають різні здібності, особливості, стилі і потребами в освіті, а заклад проектує і реалізовує освітній процес з урахуванням цього різноманіття.
- Заклад освіти зобов'язується підтримати всіх дітей. Заклад відповідає за впровадження інклюзивного навчання.
- Заклад освіти забезпечує гнучкість освітнього процесу та **відповідні адаптації до потреб дитини**.

- Інклюзивне навчання включено в усі типи планування, складені на рівні закладу освіти.
- Принципи інклюзивної освіти висвітлюються в усіх документах розвитку закладу, у планах структурних підрозділів, служб підтримки, окремих працівників.
- Адміністрація закладу освіти періодично здійснює аналіз **впровадження інклюзивного навчання**, планування, виявляє нові пріоритети і перепланування діяльності.



- ❑ Заклад освіти ілюструє переваги інклюзивного навчання та поширює кращі практики інклюзії.
- ❑ Заклад освіти та учасники освітнього процесу є прихильниками філософії інклюзії.
- ❑ Учасники освітнього процесу впроваджують інклюзивні практики, поширюють цінності інклюзії на рівні суспільства, організовуючи заходи із залученням батьків дітей, членів місцевої громади.



## Інклюзивне навчання –

**система освітніх послуг,**  
гарантованих державою, що базується  
на принципах недискримінації,  
врахування багатоманітності людини,  
ефективного залучення та включення  
до освітнього процесу **всіх** його учасників.

## КМУ 12.07.2017 за № 545 затверджено Положення про інклюзивно-ресурсний центр

- з метою забезпечення фахового психолого-педагогічного супроводу підтримки учнів з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах. Створення Центрів заплановано у містах (районах міст), районах та об'єднаних територіальних громадах.



## Необхідність інклюзії

- Для більшості людей у нашій країні **інклюзія** – це наявність пандусів та поручнів для дітей і дорослих, які користуються колісним кріслом.
- Насправді ж термін набагато глибший і **не обмежується певними нозологіями чи матеріально-технічними засобами** в окремих закладах.
- **У першу чергу:**
- **інклюзія** – це спосіб життя всього суспільства, де адаптується не лише дитина з особливими потребами, а й усе **суспільство**.

## За визначенням UNICEF Ukraine

- **інклюзивне навчання** – це «процес звернення і відповіді на різноманітні потреби учнів через забезпечення їхньої участі в навчанні, культурних заходах і житті громади, та зменшення виключення в освіті та навчальному процесі».



## Базові принципи освітньої інклюзії:

- **рівні умови для всіх** – важливо не просто включити в освітній процес дітей з особливими освітніми потребами та забезпечити заклад матеріально-технічною базою, а й створити рівні можливості для навчання;
- **безперервний процес** – освітній процес постійно моніториться та вдосконалюється в залежності від потреб та викликів освітнього середовища;



## Базові принципи освітньої інклюзії:

- залучення батьків та спеціалістів до навчання, що дозволяє забезпечити найбільш комфортний процес інтеграції дитини з особливими освітніми потребами у суспільство;
- усунення бар'єрів між дітьми з особливими освітніми потребами, їх однолітками та вчителями. Це дозволить підготувати дітей до майбутнього дорослого, самостійного життя.



## Найголовніший принцип та

**ключова мета освітньої інклюзії – довести, що дитина з особливими освітніми потребами – не ІНША, а ТАКА Ж САМА дитина зі своїми бажаннями, захопленнями і переконаннями.**



## Постанова КМУ від 14.02.2017 №88

- затверджено Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки;
- субвенція спрямовується на надання підтримки особам з особливими освітніми потребами, які навчаються у спеціальних та інклюзивних класах ЗНЗ.

## Кількість дітей з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах ЗЗСО

- Станом на **1 вересня 2021 року** в інклюзивних класах навчається **25 078** учнів із особливими освітніми потребами.
- Впровадження інклюзивної освіти на Волині розпочато у 2011 році: **2014/2015 н. р. – 85 шкіл, 113 класів;**
- **2015/2016 н. р. – 88 шкіл, 132 класи;**
- **2016/2017 н. р. – 139 шкіл, 216 класів;**
- **2017/2018 н. р. – 153 заклади, 273 класи, 318 учнів;**
- **2018/2019 н. р. – 193 заклади, 391 клас, 487 учнів;**
- **2019/2020 н. р. – 240 закладів, 560 класів, 736 учнів;**
- **2020/2021 н. р. – 283 заклади, 760 класів, 940 учнів.**

## Діти з особливими освітніми потребами:

- діти з особливостями психофізичного розвитку (в тому числі з інвалідністю);
- діти із соціальними потребами;
- обдаровані діти.



## Діти з особливостями психофізичного розвитку:

- з важкими порушеннями мовлення;
- з порушеннями слуху;
- з порушеннями зору;
- з порушеннями інтелектуального розвитку;
- з порушеннями опорно-рухового апарату;
- діти з розладами аутистичного спектра.

(Постанова КМУ від 9 серпня 2017 р. № 588, Конвенція прав осіб з інвалідністю – офіційний переклад)

**15 вересня 2021 року**, Уряд затвердив новий Порядок організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти.

**Відповідна постанова набула чинності з 1 січня 2022 року.**

«Для забезпечення рівного доступу до якісної освіти за найкращими світовими стандартами у школах почнуть впроваджуватися **рівні підтримки** відповідно до індивідуальних потреб та можливостей учнів з особливими освітніми потребами.

Такий **диференційований підхід** змінює філософію надання освітніх послуг дітям з ООП на індивідуальну модель підтримки, командне визначення освітньої траєкторії, тісну взаємодію з сервісами інклюзивно-ресурсних центрів, а згодом і фінансування за принципом «за реальною потребою».

Це позитивно вплине **на підвищення якості інклюзивного навчання осіб з особливими освітніми потребами** в закладах загальної середньої освіти та допоможе школам покращити процес організації та якість такого навчання»,

– зазначив Міністр освіти і науки України Сергій Шкарлет.

За наявності в закладі освіти кількох класів із здобувачами освіти одного року навчання учні розподіляються пропорційно між такими класами з урахуванням рівнів підтримки, визначених згідно з [додатком 1](#), а саме:

- не більше одного учня, який потребує четвертого чи п'ятого рівня підтримки;
- не більше двох учнів, які потребують третього рівня підтримки;
- не більше трьох учнів, які потребують другого рівня підтримки.
- Учні, які потребують першого рівня підтримки, розподіляються між класами без урахування кількості таких осіб.
- До з'єднаного класу (класу-комплекту) учні зараховуються без урахування кількості таких осіб.

*За умови наявності в населеному пункті одного закладу освіти учні розподіляються між класами такого закладу освіти без урахування кількості таких осіб.*

## Рівні надання підтримки



	I рівень	II рівень	III рівень	IV рівень	V рівень
<b>Хто проводить оцінку</b>	Школа	ІРЦ	ІРЦ	ІРЦ	ІРЦ
<b>Інклюзивний клас</b>	✗	✓	✓	✓	✓
<b>Кількість дітей з рівнем підтримки в класі</b>	будь-яка	не > 3	не > 2	не > 1	не > 1
<b>Асистент вчителя</b>	✗	✓	✓	✓	✓
<b>Асистент учня</b>	✗	✗	✓	✓	✓
<b>Додаткове фінансування корекційно-розвиткових та психолого-педагогічних занять</b>	✗	до 2 занять	до 4 занять	до 6 занять	до 8 занять
<b>Закупівля обладнання</b>	✗	на 10% загальної суми фінансової підтримки	на 20% загальної суми фінансової підтримки	на 35% загальної суми фінансової підтримки	на 35% загальної суми фінансової підтримки
<b>ІПР</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ІНП</b>	✗	✓	✓	✓	✓
<b>Адаптація/модифікація</b>	Підбір матеріалів, форм роботи	Адаптація змісту навчання	Адаптація змісту навчання	Модифікація або адаптація змісту навчання; Можлива зміна результатів навчання	Адаптація та/або модифікація змісту навчання; Зміна результатів навчання; Можливе використання альтернативних методів навчання; Проведення занять з самообслуговування; Використання спеціальних методів, методів альтернативної комунікації, візуального розкладу тощо



Підтримка **першого рівня** надається у першу чергу учням, у яких виникають труднощі під час навчання.

**Завдання директора – організувати роботу педагогів та класних керівників, щоб якомога раніше виявити такі потреби у дітей.**

Комунікація з батьками, пояснення їм важливості на ранньому етапі скоригувати ситуацію допоможе у цьому. Для кожної дитини, що потребує підтримки в освітньому процесі, директор школи створює команду психолого-педагогічного супроводу.

Ця команда має провести оцінку та визначити, чи дійсно є потреба у наданні дитині підтримки першого рівня. На основі цієї оцінки заклад ухвалює відповідне рішення.

**Команда супроводу має заповнити ПРОТОКОЛ оцінки потреби учня в наданні підтримки у закладі освіти, в якому мають бути описані наступні сфери:**

- поведінкова;
- комунікативна;
- емоційно-вольова;
- яким чином учнем опанується освітня програма відповідного року навчання (математика, читання, письмо)
- мовленнєва.

**У висновку до протоколу зазначається:**

- або рішення Команди супроводу про надання підтримки I рівня
- або потреба у проведенні комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку особи в інклюзивно-ресурсному центрі.

### **Алгоритм дій директора школи для визначення рівнів підтримки у закладі:**

- Створити команди супроводу для всіх дітей, які потребують підтримки.
- Скласти графік засідань команд супроводу, передбачивши участь фахівців ІРЦ.
- Оформити протокол із визначенням рівня підтримки для кожного учня.
- Узагальнити інформацію про рівні підтримки для всіх учнів з ООП.
- Поінформувати батьків учнів з ООП про необхідність проходження комплексної оцінки в ІРЦ, якщо дитина навчається за висновком ПМПК.

### **Комплексна психолого-педагогічна оцінка на базі школи**

Важливою новацією є зміна підходу до проведення комплексної оцінки.

З 2022 року така оцінка буде проводитись на базі школи, а не ІРЦ, як було раніше. Це дасть змогу фахівцям ІРЦ працювати з дитиною у звичному їй середовищі, спостерігати та збирати додаткову інформацію про особливості навчання дитини з ООП.

За потреби детальнішого дослідження та використання особливих методик оцінювання може бути продовжене в ІРЦ.

**Директору важливо пам'ятати про необхідність завчасно вирішити усі організаційні питання щодо відвідування школи фахівцями ІРЦ.**

## Дієва співпраця з ІРЦ

- Якщо до цього часу працівники ІРЦ могли входити до команд супроводу дітей з ООП як залучені зовнішні фахівці, то відтепер вони є **обов'язковими у їх складі**. За таких умов формування команд супроводу розроблення індивідуальних програм розвитку (ІПР) дитини відбуватиметься якісніше та суттєво ефективнішою буде взаємодія шкіл з ІРЦ.
- **Директор також може укласти угоду про співпрацю між ІРЦ і закладом освіти та залучати фахівців ІРЦ до спільної роботи.** В межах співпраці школа матиме змогу запрошувати фахівців ІРЦ для проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів, а також обміну досвідом та підвищення кваліфікації педагогів.
- Школа **використовуватиме ресурси ЦР** для більш якісного підходу до розроблення ІПР, а також організації інклюзивного освітнього середовища, надання психолого-педагогічних, корекційно-розвиткових послуг, консультування педагогів щодо підготовки індивідуальних освітніх траєкторій, модифікації/адаптації освітніх програм.

## Міжкласні групи

- Школи, у яких навчаються діти з ООП в інклюзивних класах одного або різних років навчання, можуть створювати **інклюзивні міжкласні групи** чисельністю від 6 до 12 учнів.
- Такі групи можуть працювати для вивчення предметів, курсів, інтегрованих курсів, зокрема якщо ці предмети модифіковані з урахуванням особливих освітніх потреб учнів та особистісно орієнтованого спрямування освітнього процесу.
- Керівництву школи під час формування таких груп важливо враховувати ІПР кожної дитини.

## Нова форма індивідуальної програми розвитку

ІПР складатимуться за оновленою формою, вказаною у [Додатку 3](#) до Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти.

Керівникам закладів освіти важливо пам'ятати, що для учнів з **першим рівнем надання підтримки** також має бути розроблена ІПР, і для цього необхідно передбачити час у плані роботи закладу.

Зручності у цьому процесі додасть можливість створювати ІПР в [автоматизованій системі роботи ІРЦ](#).

## Забезпечити інклюзивний освітній простір

– одне з завдань розбудови якісної школи, визначених у рекомендаціях «Абетка для директора».

**Державна служба якості освіти** пропонує керівникам закладів освіти поради, які ресурси задіяти для організації **якісного інклюзивного навчання**.



## Якісні інклюзивні освітні послуги у школі:

результат грамотного менеджменту, інвестицій з боку засновника, а також роботи педагогів, участі у цьому процесі всіх учнів.

**Директор школи має акумулювати й направити у правильне русло всі ресурси закладу та громади.**

*Під ресурсами тут слід розуміти не лише фінансові, що дають змогу організувати інклюзивне середовище, але й часові, людські та всі інші, які можуть прямо або опосередковано впливати на те, чи школа буде готова до навчання дітей з особливими освітніми потребами, наскільки комфортно вони себе почуватимуть, чи матиме школа необхідні команду та обладнання для навчання тощо.*

## Які ресурси необхідні директору для організації інклюзивного навчання?

### **ЧАС**

Керівнику школи важливо використати цей ресурс, щоб заздалегідь спланувати діяльність закладу, підготувати педагогів та середовище до інклюзивного навчання.

*Ризиковано розпочинати шлях до інклюзії тоді, коли батьки дітей з ООП вже прийшли до школи. В такому разі часу для організації процесу може бути замало. Тому директору важливо проявити проактивну позицію та налагодити співпрацю з відділом освіти, закладами дошкільної освіти в межах території обслуговування школи, інклюзивно-ресурсним центром, медичними закладами, що опікуються дітьми з особливими освітніми потребами. Так керівник буде заздалегідь знати контингент дітей з ООП, які потенційно можуть прийти до школи.*

Стратегічне планування заощадить директору школи час та дасть змогу запобігти хаосу. Адже наявність чіткого плану й розуміння, куди рухатись, позбавляють зайвих, непотрібних дій.

## ЗНАННЯ

Інформація та знання, як її використати, – важливий ресурс.

Директору в питанні організації інклюзивного навчання важливо добре орієнтуватися у **нормативно-правовій базі** .

Важливо також **підвищувати кваліфікацію** у питаннях організації інклюзивного навчання, відвідувати освітні заходи і тренінги про забезпечення безбар'єрного доступу, розумного пристосування тощо.

## ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

**Фінансова автономія** – той ресурс, що допоможе школі оперативної отримати кошти із субвенції та використати їх на закупівлю необхідного обладнання для навчання дітей з особливими освітніми потребами.

В іншому випадку, коли **фінансами оперують органи управління освітою громади, директор має подати клопотання** про закупівлю необхідного обладнання і чекати, коли його закуплять та передадуть закладу освіти.

На це, звісно, потрібен додатковий час.

## СПЕЦІАЛЬНА ОСВІТА ПЕДАГОГІВ

Для навчання дітей з особливими освітніми потребами педагоги **мають володіти спеціальними знаннями**, які вони зазвичай отримують під час підвищення кваліфікації.

Задля якіснішої підготовки вчителю доцільно отримати другу вищу освіту.

У цьому питанні завдання керівника – мотивувати педагогів та залучити засновника до фінансування навчання, оскільки воно відбуватиметься на контрактній основі.

*Такий підхід допоможе вирішити питання браку фахівців, оскільки навчання наявних педагогів та забезпечення їм більшого навантаження може бути простішим шляхом, аніж пошук і прийом на роботу нових працівників.*

## СПІВПРАЦЯ ЗІ СПЕЦШКОЛАМИ

Керівники та педагоги спеціальних шкіл володіють знаннями й досвідом, які можуть допомогти організувати якісне інклюзивне навчання.

**Цей досвід – корисний ресурс**, який варто використовувати.

Наприклад, вчителі можуть навчатись у педагогів спеціальних шкіл, переймати у них досвід та спеціальні знання.

А останні у свою чергу можуть переходити працювати зі спеціальної школи в інклюзивні класи загальної середньої освіти.

## СПІВПРАЦЯ ІЗ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Студенти педагогічних закладів вищої освіти – **ресурс для школи**.

Це молоді фахівці, яким цікаво прийти до школи ще під час навчання на практику та залишитись працювати в закладі надалі.

Для директора студенти педагогічних вишів – **ще один варіант вирішення кадрової проблеми**.

Тому керівник має діяти проактивно та налагоджувати співпрацю із закладами вищої освіти поблизу школи, запрошувати студентів до співпраці.

## НАВЧАННЯ І ПІДТРИМКА ПЕДАГОГІВ

Плануючи **відкриття інклюзивного класу** у школі директор має заздалегідь підготувати педагогів до роботи із **дітьми з особливими освітніми потребами**. Це важлива частина відповідальності керівника, оскільки вчителі мають пройти **навчання заздалегідь** та мати необхідні знання, щоб у вересні розпочати в класах роботу з дітьми з ООП.

Окрім навчання та підготовки, педагоги, що працюють із дітьми з особливими освітніми потребами, самі потребують моральної підтримки, мотивації та заохочення.

Робота з колективом, організація щирих неформальних зустрічей, обговорення проблем – **важлива місія керівника як менеджера**.

## РЕСУРСНІ ЗУСТРІЧІ

**Педагоги** – важливий ресурс для забезпечення якісного інклюзивного навчання.

Щоб його наповнювати, керівнику важливо додавати до професійного життя педагогів нової якості.

**Ресурсні зустрічі** із цікавими експертами або ж іншими педагогами, що спеціалізуються на темі інклюзії, дадуть змогу педагогам дізнаватися нове, розвіювати міфи та упередження, набувати досвіду.

Для організації таких зустрічей варто залучати також профільні громадські організації.

## СПІЛКУВАННЯ З БАТЬКАМИ

Батьки володіють **унікальною інформацією** про особливості спілкування зі своєю дитиною. Завдяки комунікації керівника, педагогів та інших батьків із батьками дитини з особливими освітніми потребами вдасться створити затишне для всіх середовище, мінімізувати стрес і забезпечити комфортне спілкування в дитячому колективі.

**Важливо**, щоб комунікація як адміністрації та вчителів, так і батьків між собою не була разовою акцією.

Спілкування варто здійснювати регулярно і часто – тоді мінімізуються ризики конфліктів, адже за постійного цивілізованого діалогу проговорюються всі потенційні проблеми.

**Підготовка діалогу у батьківському колективі – завдання директора заздалегідь, до початку навчання у класі дитини з особливими освітніми потребами.**

## УЧНІВСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Учнівське самоврядування директорів також варто розглядати як **ресурс** для допомоги в інтеграції дітей з ООП в учнівський колектив школи.

Адміністрації важливо підтримувати волонтерські проекти та ініціативи, стимулювати залучення учнівського самоврядування до комунікації та просування **цінностей інклюзії**.

## Інклюзія – індикатор суспільства

***На скільки ми розуміємо осіб з особливими потребами, на стільки ми цивілізовані.***



## Проблеми:

- у виконанні вимог нормативно-правових документів щодо організації інклюзивного навчання;
- в організації годин корекційно-розвиткових занять;
- у забезпеченні фахівцями;
- відсутність необхідних матеріально-технічних, навчально-методичних, психолого-педагогічних, методично-реабілітаційних умов.



## Переваги інклюзивної освіти:

### ***для дітей з особливими освітніми потребами:***

Завдяки цілеспрямованому спілкуванню з однолітками поліпшується когнітивний, моторний, мовний, соціальний та емоційний розвиток дітей.

- Ровесники відіграють роль моделей для дітей з особливими освітніми потребами.
- Оволодіння новими вміннями та навичками відбувається функціонально.
- Навчання проводиться з орієнтацією на сильні якості, здібності та інтереси дітей.
- У дітей є можливості для налагодження дружніх стосунків зі здоровими ровесниками й участі у громадському житті.

### ***для інших дітей:***

- Діти вчаться природно сприймати і толерантно ставитися до людських відмінностей.
- Діти вчаться налагоджувати й підтримувати дружні стосунки з людьми, які відрізняються від них.
- Діти вчаться співробітництву.
- Діти вчаться поводитися нестандартно, бути винахідливими, а також співчувати іншим.

### ***для педагогів та фахівців:***

- Вчителі інклюзивних класів краще розуміють індивідуальні особливості учнів.
- Вчителі оволодівають різноманітними педагогічними методиками, що дає їм змогу ефективно сприяти розвиткові дітей з урахуванням їхньої індивідуальності.
- Спеціалісти (медики, педагоги спеціального профілю, інші фахівці) починають сприймати дітей більш цілісно, а також вчаться дивитися на життєві ситуації очима дітей.

### ***Висновок:***

**Система інклюзивної освіти** – це складний, але ефективний процес, який вимагає від суспільства терпіння, усвідомленості та спільного інтересу. Результатом впровадження цієї системи є реалізація прав людини, підвищення соціального рівня країни. Завдяки інклюзивній освіті дитина з особливостями вчиться життєдіяльності в суспільстві здорових людей, у неї формується направленість до нормального, повноцінного життя, і головне – в тісному співробітництві з сім'єю, сформувані у дитини сприйняття своєї хвороби не як обтяжливої життєвої обставини, а як певного образу життя.



## Які аспекти педагогічної діяльності варто вивчати директору ЗЗСО

Роботу педагогів вивчають експерти під час інституційного аудиту. Втім за 5–10 днів роботи експертів у закладі складно сповна вивчити систему педагогічної діяльності вчителів.



Натомість у межах розбудови внутрішньої системи забезпечення якості керівник школи може простежити систему роботи кожного педагога і, зробивши на основі такого вивчення висновки, поліпшувати якість та ефективність роботи педагогів.

У пригоді в цьому стануть рекомендації «Абетка для директора», які розробила Державна служба якості освіти.

### **Робота педагогів з календарно-тематичним плануванням**

Кожен учитель має власні календарно-тематичні плани, які може змінювати протягом року, зокрема адаптувати до умов дистанційного навчання (переносити складніші теми на період очного навчання тощо).

Календарно-тематичний план (КТП) – це результат творчої роботи вчителя, його бачення способів отримати очікувані результати навчання. Ситуація, коли вчитель використовує шаблонні КТП, ніяк не змінюючи та не адаптуючи їх до особливостей роботи закладу, – неправильна.

Директору важливо звертати увагу на те, чи відповідають КТП навчальним програмам та державним стандартам освіти, очікуваним результатам навчально-пізнавальної діяльності учнів та чи узгоджено обсяг годин КТП з освітньою програмою школи.

### **Фахові знання**

Запорукою якісної школи діти називають цікаві уроки (54 %) та професійних вчителів (47 %) – такими є результати дослідження, проведеного

наприкінці 2020 року Державною службою якості освіти у співпраці з проектом «Супровід урядових реформ в Україні».

Знання педагогом свого предмету є невід'ємною складовою цікавих уроків та свідчить про професійний рівень вчителя. Разом з тим відповідні знання передбачені професійним стандартом вчителя та предметно-методичною компетентністю.

### **Майстерність викладання та уміння формувати в учнів компетентності**

Директору варто звернути увагу на те, які методики та прийоми використовують вчителі під час уроків, чи володіють вони основами педагогіки та психології, чи застосовують компетентнісний підхід у навчанні.

Застосування компетентнісного підходу у викладанні предмета передбачає формування у дітей компетентностей, які дають їм змогу бути успішними, конкурентними та цінними на ринку праці. Педагоги мають вчити учнів використовувати набуті знання у повсякденній діяльності, робити висновки, самостійно ухвалювати рішення, критично мислити.

Викладання нової теми при компетентнісному підході передбачає застосування проблемного та дослідницького методів. Завдання мають базуватися передовсім на практичних кейсах та передбачати аналіз, синтез і оцінювання інформації. Застосувати такий підхід у викладанні предмета вчитель може незалежно від того, який це навчальний предмет: література, географія чи математика.

### **Здатність налагоджувати комунікацію та співпрацю з учнями**

Комунікація з учнями – логічне продовження теми професійності та майстерності педагога. Відповідаючи на питання: «Що робить школу якісною?», – учні на перше місце ставлять доброзичливі стосунки між ними та вчителями, взаємоповагу, відсутність дискримінації та булінгу з боку вчителів.

Комунікація та взаємини вчителів з учнями – важлива складова роботи педагога. А гарні взаємини з учителями відіграють важливу роль у ставленні учнів до навчання, що покращує їхні результати, – це доводять результати дослідження PISA.

Важливим аспектом роботи вчителя є побудова освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства, яка передбачає роль учня як рівноправного учасника освітнього процесу, відповідального за результати свого навчання.

### **Співпраця та комунікація з батьками учнів**

Батьки – повноцінні учасники освітнього процесу, тому комунікація вчителя та співпраця з ними є важливим складником організації ефективного освітнього процесу та формування атмосфери довіри. Така комунікація з батьками може слугувати для обговорення успішності дітей, інформування про організацію навчання тощо.

Формати комунікації з батьками можна досить умовно класифікувати як безпосереднє спілкування (офлайн) або спілкування за допомогою електронних засобів комунікації (онлайн).

### **Уміння управляти групою взаємодією у класі**

Результати PISA показують, що дисципліна у класі впливає на успішність учнів. Позитивний поведінковий клімат сприяє досягненню вищих результатів у навчанні. З огляду на це директору варто звертати увагу на майстерність вчителя управляти групою динамікою в аудиторії та підтримувати конструктивну дисципліну серед учнів.

Вчитель має володіти культурою їх виявлення емоцій – висловлювати вербально, що хвилює (обурює, не влаштовує), конструктивно вирішувати конфлікти, досягати взаєморозуміння. Три складових емоційного інтелекту: уміння розпізнавати свої емоції, виявляти їх та керувати ними, – основні уміння, якими має володіти сучасний педагог та навчати цьому учнів.

Ознаками того, що вчителю вдалося організувати позитивний мікроклімат, може бути уміння конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, створення вчителем умов для взаєморозуміння та взаємоповаги серед учнів, організація та ведення вчителем діалогу, уміння слухати та чути інших.

### **Система оцінювання учнів**

Прозорість, зрозумілість та справедливість оцінювання – важлива складова якості освітнього процесу. Під час вивчення роботи педагогів директору доречно звернути увагу на те, чи застосовує вчитель формувальне оцінювання, чи озвучує та пояснює учням критерії оцінювання.

Під час опитування учнів сільських шкіл, проведеного у 2021 році Державною службою якості освіти у співпраці з проектом «Супровід урядових реформ в Україні», учні зазначали, що серед негативних практик, які застосовують їхні вчителі, – привселюдні оголошення результатів контрольних робіт (про це говорили 50 % учнів) та коментування

неправильно зробленої роботи (40 % учнів). Використання таких практик свідчить про негативні тенденції у системі оцінювання та роботі вчителів.

### **Уміння створити у класі недискримінаційне середовище**

Директору варто особливу увагу звертати на те, чи вдасться вчителеві створити в аудиторії недискримінаційне середовище. В інклюзивних класах важливо вивчити, як педагог працює із дітьми з особливими освітніми потребами, як налагоджує співпрацю з асистентом вчителя та асистентом дитини (за наявності), чи не перекладає свою частину роботи на асистента вчителя.

### **Уміння керувати власними емоціями та розпізнавати емоції дітей у класі**

Мікроклімат у класі – важлива складова успіху педагогічної діяльності. Уміння вчителя розпізнавати та вчасно реагувати на емоції учнів, а також керувати власними є обов'язковою частиною цього мікроклімату.

Вчитель має володіти культурою виявлення емоцій – висловлювати вербально, що хвилює (обурює, не влаштовує), конструктивно розв'язувати конфлікти, досягати взаєморозуміння. Три складових емоційного інтелекту: уміння розпізнавати свої емоції, виявляти їх та керувати ними, – основні, якими має володіти сучасний педагог та навчати цьому учнів.

Ознаками того, що вчителю вдалося організувати позитивний мікроклімат, може бути уміння конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, створення умов для взаєморозуміння та взаємоповаги серед учнів, організація та ведення діалогу, уміння слухати та чути інших.

### **Здатність до рефлексії**

Вчителі, здатні до саморефлексії, вміють виявляти і бачити власні помилки та слабкі сторони, а отже – вдосконалюватися й професійно зростати.

Щоб запровадити у школі практику до рефлексії педагогів, директорові важливо самому показувати приклад. Водночас треба пам'ятати, що рефлексія можлива лише за умови довірливих, партнерських взаємин між педагогами і керівництвом. Авторитарний підхід до управління до рефлексії не спонукає.

### **Майстерність роботи в умовах дистанційного навчання**

Дистанційне навчання потребує від педагогів адаптації як власних підходів, так і навчальних матеріалів, стилю роботи, а разом із тим – пошуку додаткових онлайн-ресурсів та джерел інформації.

Директорові варто вивчити, які ресурси використовують вчителі, чи урізноманітнюють форми роботи з учнями, чи дають можливість надолужити пропущені заняття учням, у яких немає можливості підключитися до інтерактивної інтернет-платформи або відвідати онлайн-урок, чи скоригувати свої календарно-тематичні плани тощо.

### **Інноваційна діяльність педагогів**

Інноваційна діяльність в освіті передовсім полягає в оновленні та освоєнні нового змісту освіти.

Педагоги можуть брати участь в освітніх проєктах школи або інших закладів та організацій, займатися дослідно-експериментальною роботою, проводити дослідження, апробувати нові методи, засоби і форми освітнього процесу та освітніх технологій.

### **Співпраця педагогів**

Одним із чинників, який впливає на професійне зростання педагогічних працівників, є співпраця і комунікація з колегами, налагодження командної роботи. Атмосфера доброзичливості в педагогічному колективі сприяє ефективному розв'язанню освітніх проблем.

Керівник, як лідер, має спонукати та підтримувати співпрацю і професійну комунікацію педагогів, сприяти спільній реалізації освітніх проєктів, взаємовідвідуванню навчальних занять, професійному наставництву.

### **Інструменти для вивчення педагогічної діяльності**

#### ***Спостереження***

Спостереження за проведенням навчальних занять допоможе керівникові закладу вивчити якість педагогічної діяльності як систему, дізнатися, які підходи використовують вчителі, як комунікують з учнями, як оцінюють навчальні досягнення, чи застосовують компетентнісний підхід та педагогіку партнерства тощо.

Щоб спостереження було інформативним та результативним, необхідна своєрідна уніфікована форма для фіксування результатів спостереження. Таку форму можна знайти у додатках до «Абетки для директора». Форму варто адаптувати до особливостей закладу і обов'язково обговорити її з учителями, пояснити педагогам критерії та індикатори, за якими відбуватиметься вивчення їхньої діяльності. Порозуміння та підтримка з боку педагогів – запорука успіху.

Варто також пам'ятати, що для вивчення педагогічної діяльності як системи необхідно відвідати велику кількість занять протягом тривалого часу. Це неможливо зробити під час інституційного аудиту, обмеженого в часі, втім реально здійснити під час самооцінювання закладу освіти.

## Список використаних джерел

1. Закон України “Про освіту”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України “Про повну загальну середню освіту”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Державна служба якості освіти України. Абетка директора. URL: [https://nus.org.ua/wpcontent/uploads/2021/08/Abetka\\_dyrektora\\_2021\\_SQE\\_SURGe.pdf](https://nus.org.ua/wpcontent/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf)
4. Наказ Міністерства соціальної політики України від 17 вересня 2021 року № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти”». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
5. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
6. Освіта в Україні та за кордоном. URL: <http://osvita.ua>
7. Електронні освітні ресурси для Нової української школи. URL: <https://vseosvita.ua>
8. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи : метод. рек. Київ, 2019. 47 с.
9. Електронні освітні ресурси для Нової української школи. URL: <https://vseosvita.ua>

## З досвіду роботи директорів ЗЗСО

### КУБАЙ ВАЛЕРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

#### ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРА ДОСВІДУ

**Прізвище, ім'я, по батькові:** КУБАЙ ВАЛЕРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ.

**Посада:** директор закладу загальної середньої освіти «Ліцей № 7 м. Ковеля».

**Педагогічний стаж:** 31 рік.

**Звання:** вчитель-методист.

**Нагороди:** грамоти Міністерства освіти і науки України, управління освіти і науки Волинської облдержадміністрації, відділу освіти виконкому Ковельської міської ради.

**Тема досвіду:** Організаційний механізм впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінський та освітній процес загальноосвітнього закладу.

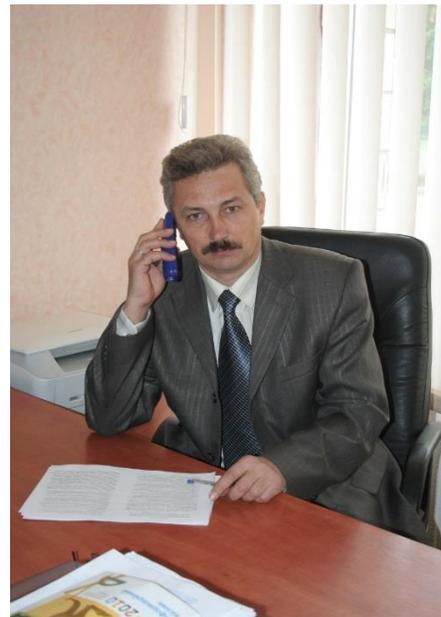
**Адреса досвіду:** Ліцей № 7 м. Ковеля.

**Термін вивчення:** 2018–2019 рр.

**Хто вивчав:** завідувач відділу управління закладами освіти Романюк С. В., методист відділу Богданович О. І.

**Тема досвіду:** Організаційний механізм впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінський та освітній процес загальноосвітнього закладу.

**Об'єкт досвіду:** директор закладу загальної середньої освіти «Ліцей № 7 м. Ковеля» Кубай Валерій Олександрович, учитель вищої кваліфікаційної категорії, учитель методист, загальний педагогічний стаж 31 рік, стаж роботи на займані посаді 25 років.



**Адреса досвіду:** Заклад загальної середньої освіти «Ліцей № 7 м. Ковеля».  
**Роки вивчення та рік оформлення досвіду:** 2018–2019 рр.

### **Актуалізація досвіду**

Зміни, що відбуваються на сучасному етапі розвитку української освіти, вимагають нових підходів до управління освітніми закладами, пріоритетними серед яких є впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що мають забезпечити доступність та ефективність освіти, вдосконалення освітнього процесу, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві.

Це вимагає змін у роботі керівника закладу. Сучасний керівник освітнього закладу повинен успішно здійснювати як управлінську, так і педагогічну діяльність, забезпечуючи реалізацію цілей і змісту освітнього процесу та різноманітних форм міжсуб'єктних відносин у нових умовах. Для забезпечення якісної освіти керівник установи повинен володіти повною та достовірною інформацією про всі напрямки діяльності установи. У цьому сенсі перше місце посідає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, в частині збору, отримання, накопичення, збереження, обробку, аналіз, передачі та використання інформації.

Використання сучасної комп'ютерної техніки і мультимедійних засобів відкриває для вчителя нові можливості у викладанні предметів. Вивчення будь-якої дисципліни з використанням інформаційно-комунікаційних технологій дає дітям можливість для роздумів та участі в створенні елементів уроку, що сприяє розвитку інтересу школярів до предмета. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес покликане підвищити ефективність проведення уроків, звільнити вчителя від рутинної роботи, посилити привабливість подачі матеріалу, здійснити диференціацію видів завдань, урізноманітнити форми зворотного зв'язку.

**Визначення виду досвіду за характером новизни:** досвід носить раціоналізаторський характер. Автор висловлює притаманні лише його закладу шляхи впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у освітній процес, перевірені часом застосування модифікованих форм і методів педагогічної чи управлінської діяльності, що дають високий результат.

**Провідна педагогічна ідея досвіду** визначає головну стратегію діяльності педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти «Ліцей № 7 м. Ковеля». Вона спрямована на широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес з метою забезпечення якісної освіти у закладі.

### **Сутність досвіду**

Втілюючи в життя модель випускника нашої школи, аналізуючи працевлаштування випускників, їх подальший життєвий шлях педагогічний колектив прийшов до висновку, що одним із головних завдань нашої роботи є формування в учнів життєвих компетентностей. Адже не секрет, що значна частина випускників, володіючи значним багажем знань, набутих у школі, не може в повній мірі реалізувати себе в нашому суспільстві.

При створенні моделі випускника, а пізніше під час участі в проєкті «Школа майбутнього» ми все більш схилились до думки, що формування життєвої компетентності в значній мірі залежить від володіння випускником інформаційною компетентністю, тому що:

По-перше: сьогодні головне завдання школи не навчити дитину, а навчитись вчитись, тобто самостійно здобувати знання. І роль комп'ютерної техніки в цьому питанні переоцінити важко.

По-друге: обсяг знань постійно змінюється, одна інформація «старіє», з'являється нова: 50 % навчальної програми першокурсників технічних спеціальностей стає застарілою до третього курсу. Відповідно учень школи, її випускник повинен мати широкий доступ до джерел нової інформації.

По-третє: учень уже в школі зобов'язаний набути вмінь оперувати інформацією, виділяти потрібну інформацію від неважливої, а інколи від неправдивої.

Разом з тим, пам'ятаючи слова Уїнстона Черчилля: «Хто володіє інформацією, той володіє світом», я кажу: «Хто володіє інформацією, той управляє школою». Тому ефективність управлінської діяльності сучасного керівника, на моє переконання, значною мірою залежить від здатності ефективно використовувати наявну інформацію та керувати інформаційними потоками. Тому впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій саме в управлінський процес має вагомий вплив на забезпечення якісної освіти у навчальному закладі.

Отже, виходячи з викладеного вище, враховуючи перспективний педагогічний досвід та вимоги часу, прийшов до висновку, що стратегію розвитку школи необхідно будувати на основі інформатизації, а саме:

- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій безпосередньо в освітньому процесі;
- впровадження інформаційно-комунікативних технологій в систему управління школою;
- створення єдиного інформаційного простору школи.

Інформатизація школи – складний і тривалий процес, який включає в себе певні етапи. Тому, свою роботу в нашому освітньому закладі розпочали із аналізу стану справ у школі, результати якого показали незадовільний рівень як матеріально-технічного, так і кадрового забезпечення. На той час в школі було 9 одиниць комп'ютерної техніки, педагогічний колектив з острахом, а то і взагалі був проти її використання. Крім того, психолого-педагогічна діагностика учителів показала досить низький рівень їх готовності до інновацій.

У зв'язку з цим, було розроблено перспективний план дій, який визначив три основних напрямки управлінської діяльності дирекції школи:

- формування інформаційної компетентності педагогів;
- забезпечення науково-методичного супроводу впровадження ІКТ в освітній процес;
- зміцнення матеріально-технічної бази.

Необхідно підкреслити, що матеріально-технічне забезпечення ми не визначили першочерговим завданням, оскільки переконані, що головною рушійною силою є формування нового педагогічного мислення, розробка науково-педагогічного забезпечення, а створення матеріальної бази, тобто наявність комп'ютерного класу, комп'ютеризованих навчальних кабінетів, автоматизованих робочих місць і т. п. – це інструмент для досягнення поставленої мети. Адже педагог, який відчуває потребу в комп'ютерній техніці, сам буде вишукувати шляхи та засоби для її оптимального використання.

Отже, ми розпочали роботу саме з формування психолого-педагогічної готовності колективу до впровадження комп'ютерних технологій в освітній процес, це і був **перший етап** впровадження інформаційно-комунікативних технологій в навчально-виховний процес.

Ми чітко розуміли, що позитивних результатів зможемо досягнути лише за умови об'єднання зусиль директора – як генератора управлінських рішень, учителя – як організатора навчально-пізнавальної діяльності на уроці, комп'ютера – як засобу для роботи з інформацією.

Перший етап впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність вимагав дотримання принципу «роби, як я», тому на робочий стіл директора було встановлено комп'ютер і довелось займатися самоосвітою, брати участь у різноманітних інтернет-конкурсах, республіканських семінарах та навчатися на заочних курсах Інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Одночасно з цим проводилось системне навчання основам використання комп'ютерної техніки заступників директора школи

Роботу із впровадження ІКТ в управлінську роботу розпочали за такими напрямками:

- планування роботи школи;
- моніторинг якості освіти;
- діловодство та інформаційні потоки;
- бази даних учасників освітнього процесу.

З педагогічним колективом було складніше, адже довелось долати певний опір інноваціям. Велику роль відіграв особистий приклад адміністрації, адже вона повсякчас демонструвала переваги використання комп'ютерної техніки. Одночасно проводилася робота з формування кола однодумців, які теж пропагували ідею впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес. Упродовж першого етапу було проведено чимало індивідуальних бесід з педагогами, круглих столів, семінарів, відкритих уроків, головним лейтмотивом яких було висвітлення переваг застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

Поступово зміцніла матеріально-технічна база школи: придбали декілька одиниць комп'ютерної техніки, перший мультимедійний проектор. Хоча перший етап був порівняно недовготривалим, проте нам вдалося досягти головної цілі: педагогічний колектив оцінив переваги інформаційно-комунікаційних технологій та розпочав роботу щодо їх впровадження.

**На другому етапі** ми визначили наступні завдання:

- педагогам – оволодіти необхідними навичками й уміннями користуватись комп'ютером у режимі активного користувача;

– адміністрації школи – застосовувати на практиці ІКТ в управлінській діяльності у зазначених вище напрямках.

При плануванні роботи школи ми розпочали використовувати комп'ютерну програму «Річний план роботи загальноосвітнього навчального закладу», яка розроблена фірмою «Дієзпродукт» та адаптована мною до умов нашої школи.

Комп'ютерна програма дала можливість здійснювати планування та контроль за виконанням плану роботи:

- за відповідним напрямками роботи;
- за конкретними заходами;
- за відповідальними;
- за видами підсумків;
- за категоріями важливості заходу.

Програма дала можливість здійснювати сортування заходів за відповідними категоріями. Зважаючи на те, що при плануванні роботи школи необхідно враховувати критерії оцінки ефективності діяльності школи, важливим аспектом використання комп'ютеризованої задачі стала можливість оцінки ефективності управління школою на основі використання автоматизованої кваліметричної факторно-критеріальної моделі, запропонованої В. Е. Лунячком, завідувачем кафедри, доктором педагогічних наук, професором Української інженерно-педагогічної академії, яка передбачає занесення і автоматичний підрахунок експертних оцінок та показника ефективності управління школою за будь-який період. Критеріями ефективності управління є відповідність діяльності в підсистемах соціально-педагогічної системи школи заходам з кожного напрямку. Актуальною є передбачена в комп'ютерній програмі можливість зовнішнього контролю та самоконтролю ефективності управління.

Використання зазначеної вище комп'ютерної програми дало можливість підняти на якісно новий рівень планування роботи школи, контроль за виконанням плану та оцінити роботу кожної підсистеми та оперативно реагувати на виявлені недоліки.

Важливою оцінкою роботи школи є якість освіти. Провівши велику підготовчу роботу, опрацювавши відповідну літературу, врахувавши передовий педагогічний досвід з даного питання, в школі провели педагогічну раду «Діяльність педагогів освітнього закладу щодо забезпечення

якісної освіти». В результаті колектив школи якість освіти почав розглядати через призму двох універсальних критеріїв:

- продуктивність діяльності;
- задоволеність діяльністю її учасників.

Оцінку якості освіти проводимо, здійснюючи моніторинг діяльності кожної групи учасників освітнього процесу.

До прикладу, моніторинг якості освіти для учнів ми розглядаємо за такими критеріями:

- рівень задоволеності діяльністю учасників навчально-виховного процесу;
- рівень успішності;
- рівень виконання учнями правил внутрішкільного розпорядку;
- рівень вихованості (над цим пунктом ще працюємо, оскільки не існує надійних методик оцінки).

Комп'ютерна техніка забезпечила отримання та обробку результатів моніторингу, адже для визначення рівня задоволеності діяльністю учасників освітнього процесу існує відповідна система електронного анкетування, яка побудована мною із застосуванням офісної програми Microsoft Excel. Після внесення відповідей на анкету вона відразу надає результати, які дають можливість оцінити якість освіти за відповідними критеріями.

Подібна програма на базі Microsoft Excel використовувалась для моніторингу рівня успішності, в яку вносились дані про тематичні оцінки учнів з кожного предмету. Це забезпечило можливість проаналізувати успішність кожного учня, його рейтинг в цілому, а також успішність учнів класу з кожного предмету, що давало нам додаткову інформацію про роботу вчителя.

Необхідною умовою для слушних та своєчасних управлінських рішень є, насамперед, систематизація шкільної документації, адже розвиток технології управління неодмінно передбачає удосконалення процедури їх прийняття та реалізації. Це спонукає адміністрацію нашої школи до пошуку ефективного алгоритму управлінської діяльності, адже найважливішим для кожного з нас є кінцевий результат навчання.

Процес управління має бути об'єктивно орієнтованим, тому планування, організація, керівництво, контроль, як головні управлінські чинники, потребують від керівника функцій координатора. Як було сказано вище,

одним з важливих завдань директора школи є своєчасність отримання інформації та її опрацювання.

З цією метою я використовую офісну програму Microsoft Outlook. Роботу в ній проводжу таким чином: оскільки вона налаштована на прийом поштових повідомлень, то при отриманні вхідного листування визначаю важливість, термін виконання, відповідального за виконання. Залежно від специфіки отриманої інформації, включаю її до річного плану роботи школи, тобто в комп'ютерну програму «Річний план роботи закладу загальної середньої освіти», чи в базу даних програми Microsoft Outlook у розділ «Задачі».

Важливим елементом роботи директора школи є доступність та повнота отриманої інформації. Для забезпечення ефективної роботи в даному напрямку ми використовуємо бази даних кожної підсистеми життєдіяльності школи: атестація, накази, методична робота, довідки, картотеки, інформація в розрізі кожного предмету, паралелі класів тощо.

Створення комп'ютерної бази, яка містить в собі наведену вище інформацію, дає можливість оперативно реагувати на будь-які процеси в галузі освіти, приймати управлінські рішення, здійснювати контрольну-аналітичну діяльність, економно розподіляти час роботи адміністрації, мати базу даних для проведення педагогічних рад, семінарів, науково-практичних конференцій.

Кожна база даних містить підструктурні елементи. Цю базу даних ми розпочали формувати 2007 році і уже на початок 2008/2009 навчального року ми мали, можливо на перший погляд примітивну, але базу даних на усіх учасників освітнього процесу. Так, ми зібрали та занесли в базу інформації про учнів школи від запису прізвища, ім'я та по батькові учня до їх залучення у секції, гуртки та факультативи та інформації про батьків та працівників школи (вчителів та обслуговуючий персонал).

Зібрана інформація щорічно оновлюється і доповнюється новими даними. До прикладу, в наступному навчальному році ми ввели інформацію про групи здоров'я для занять фізичною культурою.

Одним із елементів бази даних учасників навчально-виховного процесу є портфоліо вчителя, яке дало дирекції можливість здійснювати накопичення інформації, необхідної для:

– підвищення або підтвердження кваліфікаційної категорії вчителя, а також оголошення йому заохочень, представлення до нагород і грошових премій за підсумками навчального року;

– своєчасної фіксації реальних змін і динаміки зростання професійної майстерності педагога.

Наступний крок – оформлення портфоліо кожного учня з метою створення ситуації успіху та формування стійкої мотивації до навчання.

Створені бази даних дали можливість оперативно отримувати інформацію про будь-якого учасника освітнього процесу, здійснювати належний контроль за формуванням ключових компетентностей.

З часом створена база даних стала нас не задовольняти, адже вона не давала можливість здійснювати в повній мірі відповідні сортування, відбір інформації за певними критеріями. Тому, ми почали роботу з її зміни. У нас було два варіанти: розробити власну базу на основі Microsoft Office Access, або придбати готову програму «База даних». Спочатку вирішили побудувати власну модель: було практично створено «скелет» програми, яка вимагала на професійному рівні оволодіти Microsoft Access. Наступною спробою було створення бази даних за допомогою учнів – слухачів Малої Академії наук. Проте, ця ідея не втілилась, адже не було належно підготовлених учнів і, головне, такі роботи уже представлялись в обласному турнірі і вони не були б належно оцінені – тобто результат виявився б непропорційним до вкладених зусиль.

Отже, у нас залишилось одне – не винаходити велосипед, а просто його купити. І тут знову постала дилема, що купляти. На ринку було не так багато пропозицій, але і вони виявились нам «не по кишені».

Тривалий час ми підтримували контакт з Оленою Єльніковою і практично вже були налаштовані на перехід до розробленої нею системи «**Net Школа Україна**». Але йшов час, і поки ми вишукували кошти, у фірми – виробника програми виникли певні проблеми з ліцензуванням продукції. Нелегкий спосіб «спроб і помилок» дав нам час на остаточне розуміння та усвідомлення куди і як рухатися далі.

Тому, важливою подією для школи стала реєстрація та подальше використання Всеукраїнської освітньої мережі «Щоденник.ua», яка дала нам можливість розпочати роботу щодо формування унікального електронного середовища для вчителів, учнів та їх батьків. Практично з першого дня

роботи в мережі «[Щоденник.ua](http://Щоденник.ua)» я зрозумів – це саме те, що я шукав, до чого я прагнув, оскільки даний проєкт можна розділити на два напрямки: освіта та спілкування.

Більшість наявних на ринку продуктів є або електронні щоденники учнів, в основному без додаткових сервісів і опцій, або платформи для міжшкільного мережевого спілкування – і це зумовлює їх зміст, істотно збіднюючи його. «Щоденник» ґрунтується на першочергово заявленому в концепції статусі освітньої соціальної мережі, яка пропонує як освітній функціонал (електронний щоденник, журнал, відомості, бібліотека і т. д.) так і можливість оперативного соціального мережевого спілкування між учасниками освітнього процесу в школі. Унікальність даного проєкту і в тому, що при сукупності можливостей, які «Щоденник» пропонує школі, він поширюється на безкоштовній основі.

Ще однією суттєвою перевагою є те, що для роботи в проєкті не потрібне додаткове обладнання, необхідний лише комп'ютер з доступом до Інтернету та Інтернет-браузеру, при цьому підтримується кросплатформеність (сумісність з будь-якими операційними системами). Інтерфейси легкі в освоєнні та інтуїтивно зрозумілі навіть для користувачів-початківців ПК.

«Щоденник» – це закрита інформаційна система, в якій суворо регламентовано реєстрацію шкіл та користувачів, дотримуються всі вимоги безпеки, які висуваються до подібних систем.

Зручна навігація і простота адміністрування дозволила створити власну базу даних школи в проєкті за короткий термін, підтримується імпортування даних у форматі Excel. Важливим є те, що передбачено копіювання шаблонної схеми розкладу на всі тижні звітного періоду і можливість редагування уроків у будь-який час.

Мережа забезпечує вчителів сучасним механізмом виставлення оцінок. На підставі даних з журналу автоматично формуються щоденники учнів та відомості.

Кожному учню доступні всі виставлені йому оцінки з предметів і коментарі вчителів. Можна переглянути оцінки з предметів за певний період (тиждень, чверть) і підсумкові оцінки. Крім того, всі оцінки учня доступні його батькам.

Мережа «Щоденник» представляє собою цілий інтерактив з можливостями видачі індивідуальних завдань, прикріплення файлів, ведення статистики виконання робіт, спілкування між учнем і вчителем.

Проект дозволив вчителям школи з легкістю створювати тести за будь-яким типом питань та медіа-додатків до них та здійснювати повноцінний контроль знань незалежно від місцезнаходження учня.

У мережі «Щоденник» створили сайт школи, у підтримці актуальності інформації якого може взяти участь кожен користувач, не маючи при цьому навичок програмування.

Вбудовані засоби мережевої взаємодії дозволили налагодити швидкий інформаційний обмін з питань успішності, впровадження перспективного педагогічного досвіду.

Крім того, Всеукраїнська освітня мережа «Щоденник.ua». дозволяє вирішити проблеми розвитку системи дистанційного навчання та консультування учнів. Перші спроби були успішно здійснені нами при оголошенні карантину в школі та при навчанні за індивідуальною програмою.

Використовуючи можливості мережі «Щоденник», мною було створено інтернет-приймальню директора школи, яка дала можливість оперативно відповідати на звернення педагогів, батьків та учнів школи.

Загальновідомо, що інформація, яка міститься тільки на одному комп'ютері – це закрита інформація, або інформація з обмеженим доступом. Тому, для оперативної роботи з інформацією, частину її необхідно зробити відкритою, доступною для певного кола учасників освітнього процесу. Таку можливість дає створена в школі комп'ютерна локальна мережа з 10 комп'ютерів. Сервер встановлено на комп'ютері секретаря, через нього кожен із 9 комп'ютерів підключений до Інтернету.

За підсумками другого етапу можна стверджувати, що завдяки застосуванню відповідного організаційного механізму адміністрацією школи здійснено перехід до раціонального використання інформаційно-комунікаційних технологій управління школою.

Завдяки навчанню за програмою **Intel® «Навчання для майбутнього»**, **через адресний методичний супровід, систему внутрішкільної методичної роботи** педагогічний колектив на достатньому рівні оволодів комп'ютерною технікою, методикою її використання. Разом з цим необхідно відмітити якісний ріст програмного забезпечення, від примітивних на перший погляд

офісних програм Microsoft до Всеукраїнської освітньої мережі «Щоденник.ua».

**Третій етап** передбачає систематичне використання інформаційно-комунікативних технологій в освітньому процесі.

Поступово процес набував обертів: вчителі все частіше не з примусу, а за потребою, за внутрішньою мотивацією, почали використовувати комп'ютерну техніку на уроках та позакласних заходах, одночасно відбувалося зміцнення матеріальної бази. Так, на початок 2012/2013 навчального року в школі було 24 одиниці комп'ютерної техніки, 4 мультимедійних проектори, 4 плазмових телевізори, придбані за небюджетні кошти. Загалом, можна стверджувати, що процес набув системного характеру – ідея втілювалася в життя. Разом з тим, прийшло чітке розуміння: активне використання комп'ютерної техніки ще не означає застосування інформаційно-комунікативних технологій навчання. Тому необхідно було зупинитись, зробити аналіз отриманих результатів. Підсумком даного етапу можна вважати міський семінар для директорів «Використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінні школою» та відповідний шкільний семінар «Використання інформаційно-комунікативних технологій в освітньому процесі», який було проведено минулого року.

Як було зазначено, проаналізувавши наші досягнення та недоліки на попередніх етапах, ми відкоректували план дій на наступний етап, окреслили уточнені цілі та завдання, створили творчу групу для розробки методичних рекомендацій щодо використання інформаційно-комунікативних технологій в освітньому процесі.

Одне з основних завдань сучасної освіти – створення єдиного інформаційного простору школи. Проте, на сьогоднішній день не існує жодного математично формалізованого опису простору – зокрема, інформаційно-освітнього, – а це є проблемою, оскільки можна говорити про існування у певному глобальному просторі, характеристики якого мають неоднакові впливи на учня, педагога чи батьків. У цьому контексті освітньо-інформаційне середовище визначається як програмно-апаратне забезпечення, яке базується на комп'ютерних технологіях і функціонує у поєднанні з навчально-методичним і організаційним забезпеченням за умов впливу

соціального середовища, техногенних та екологічних факторів, які, зрештою, і визначають освітньо-інформаційний простір школи:

- зовнішнє інформаційне середовище;
- внутрішнє інформаційно-освітнє середовище, простір школи;
- власний інформаційно-освітній субпростір учасників освітнього процесу.

Внутрішнє інформаційно-освітнє середовище (простір школи) формується і залежить від багатьох чинників та потребує постійного розвитку, адже сучасний учень знаходиться у власному інформаційному субпросторі, який визначається певною сукупністю об'єктів та інформаційних потоків. Джерелами цих потоків є соціальні відносини з людьми, що оточують учня, засоби інформації, освітній процес – як у школі, так і поза її межами. Інформаційний субпростір існування учня корелює із іншими субпросторами, наприклад, із субпростором батьків, вчителів, друзів.

На кожному етапі життя учень вибудовує свій власний інформаційний ландшафт, підкоряючи пізнавальний процес закономірностям функціонування інформаційних потоків та тим цілям, які ставить перед ним освітній процес, повсякденне життя та сфера майбутньої самореалізації. Здебільшого траєкторія руху учня у межах інформаційного ландшафту є прогнозованою, але не завжди оптимальною. Це означає, що нагальним є моделювання та застосування педагогічного впливу на формування інформаційного простору учня на кожному етапі його життєвого циклу. Існує постійний конфлікт між зовнішнім та внутрішнім інформаційно-освітнім середовищем, і цей конфлікт треба мінімізувати.

Поряд з цим, внутрішнє середовище школи є зовнішнім середовищем для будь-якої особистості, яка в ній розвивається. З метою вдосконалення освітньо-інформаційного середовища установи ми змінили сайт школи, зробили його більш інформативним, доступним, таким що відповідає вимогам МОН України. Як результат, наш сайт часто відвідують не тільки учасники освітнього процесу нашого закладу, а й педагоги з інших освітніх закладів.

**Четвертий етап** передбачає апробацію та впровадження електронних посібників, підручників з використанням мультимедійної системи, участь в різноманітних проєктах.

На даному етапі директором школи була розроблена власна система аналізу відвіданих уроків, яка передбачала за допомогою програми для роботи з електронними таблицями (Microsoft Office Excel) здійснювати запис та хронометраж роботи вчителя, і що дуже важливо, давати аналіз уроку вчителя за певними напрямками, заданими адміністратором відповідно до предмету, типу уроку, із побудовою діаграми та кваліметричної оцінки уроку. Поряд з цим, в даній програмі передбачено самоаналіз уроку, що дає можливість при проведенні аналізу уроку співставляти діаграми вчителя та адміністратора та визначати напрямки для забезпечення якісного освітнього процесу.

В навчальному закладі було впроваджено віртуальні навчальні кабінети з предметів та віртуальну учительську, що забезпечило якісно новий рівень проведення навчальних занять, доступ та роботу вчителя із необхідною інформацією, проведення педагогічних рад.

Цей етап завершився тим, що відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 30.08.2017 № 1234 «Про проведення дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою “Технологія навчання учнів початкової школи “Розумники”» школа стала пілотною щодо провадження в практику роботи науково-педагогічного проекту «Освітньо-інформаційне середовище як фактор цілісного розвитку особистості». Початкова ланка закладу працює над проблемою: «Проектна діяльність учнів початкових класів, як інструмент опанування інформаційно-комунікативними технологіями».

Другим важливим фактором в розв’язанні питання використання інформаційно-комунікативних технологій стала участь школи в проєкті «Відкритий світ», який дає можливість вчителям перейти на якісно новий рівень викладання навчальних предметів, і відповідно, наблизитись до розв’язання основного завдання: сформування у випускників необхідних життєвих компетентностей.

Ліцей взяв участь у Національному проєкті «Відкритий світ», розробленому на виконання Програми економічних реформ: «Сто відсотків» – масштабного запровадження ІКТ в освітніх закладах. Сутність проєкту полягала у формуванні єдиної національної освітньої інформаційної мережі за допомогою створення освітньої інфраструктури на основі безпроводної мережі 4-го покоління; стандартизації та уніфікації методик навчання і

створення централізованої системи навчання та оцінки знань учнів, надання школярам ноутбуків та планшетів Apple, пільговим підключенням до Інтернету; впровадженні інформаційно-комп'ютерних технологій в систему управління школи.

З метою підвищення якості освіти через використання інноваційних технологій адміністрація закладу спільно із педагогічним та батьківським колективом прийняли рішення взяти участь у Всеукраїнському педагогічному експерименті «Розумники» (Smart Kids).

Вересень 2016 року став особливим у житті учнів 1-А класу, які приєдналися. Проект цікавий, як для учнів так і для педагогів. Проект не передбачає вивчення інформатики з допомогою пристрою. Учні вивчають базові предмети у початковій школі: математику, рідну мову, або навчання грамоти у першому класі. У другому – додаються основи здоров'я, природознавство. Поступово збільшується обсяг матеріалу, збільшується використання інформаційних технологій. Зникає думка, що планшет – це іграшка, розвага, формується культура використання пристрою. Дитина усвідомлює, що пристрій є засобом навчання.

Власне «Розумники» допомагають створювати цікаве інтерактивне навчальне середовище. Їхнє завдання – зробити так, щоб діти вчилися постійно. А це відбудеться тоді, коли діти будуть вмотивовані і їм буде цікаво. Електронні засоби, гаджети природніші для дітей, ніж книжка. Хоча від підручників не відмовилися, вони використовуються паралельно з електронними матеріалами.

Обладнання для школи придбали за кошти місцевого бюджету та батьків. Мультимедійне видавництво «Розумники» забезпечило навчальним контентом.

ЗОШ № 7 – це перша та єдина школа в Ковелі, яка приєдналася до проекту «Smart Kids». Учні користуються спеціально розробленими електронними ресурсами не тільки в класі, а й вдома. В закладах освіти потрібно формувати у дітей розуміння, що електронні ресурси не є заміною реального життя, проте є зручним засобом для отримання інформації, вони оптимізують процес навчання, відкривають безмежний простір для розвитку здібностей.

Проект «Smart Kids» передбачає використання інтерактивних педагогічних ігор для вивчення всіх базових предметів в початковій школі:

математики, навчання грамоти тощо. Перевагою ігрової форми є звичність цього виду діяльності для молодших школярів, наочність, об'єктивність оцінювання, легке поєднання з традиційними засобами навчання, цілковита відповідність шкільній програмі (*edugames.rozumniki.ua*). На даний час в школі працює за проектом Smart Kids три класи.

Необхідно відмітити, що протягом цього етапу видозмінювалась, вдосконалювалась робота із вхідною документацією, форма річного плану, електронні бази даних на учасників освітнього процесу, структура та зміст аналізу відвіданих уроків. У зв'язку із припиненням методичної підтримки національного проекту «Відкритий світ», що зумовило прискорення роботи з формування власної методичної бази.

На кожному етапі роботи колективу з впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес передбачалось аналіз стану впровадження ІКТ та корегування плану.

На **п'ятому етапі** передбачається звіт кожного педагога. Планом роботи школи передбачено проведення шкільних семінарів та практикумів поданому питанню із залученням всіх учасників освітнього процесу та запрошенням педагогів інших освітніх закладів міста.

Робота з впровадження ІКТ в освітній процес в школі розпочинали не з матеріально-технічного забезпечення, а з учителя, адже «Учителем школа стоїть» (І. Франко). На даний час у школі функціонує 3 комп'ютерних класи, 10 одиниць комп'ютерної техніки у користуванні адміністративно-господарським персоналом, 25 ноутбуків використовують педагоги щоденно під час освітнього процесу, здобувачі освіти безпосередньо користуються 30 нетбуками, 87 планшетами, функціонують 6 інтерактивних дошок, 5 мультимедійних проектори, 21 плазмовий екрани (телевізори), функціонують дві повноцінні мережі Wi-Fi, які повністю забезпечили школу безпроводним інтернетом. Межі вдосконалення не існує, тому колектив Ліцею № 7 м. Ковеля продовжує роботу щодо вирішення проблемного питання закладу.

### **Результативність досвіду**

Можна стверджувати, що закладу загальної середньої освіти «Ліцей № 7 м. Ковеля» вдалось сформувати власний організаційний механізм впровадження інформаційно-комунікативних технологій в управлінський та освітній процеси.

Робота педагогічного колективу щодо впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у школі отримала визнання учасників освітнього процесу, колег-директорів, керівництва. Про це свідчать їх відгуки за результатами проведених семінарів, відкритих уроків, результати виставок «Творчі сходинки педагогів Волині», численні грамоти та подяки.

Як результат впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес є ріст якості освітніх послуг, що надає ліцей, про що свідчать результати внутрішнього моніторингу якості освіти, результати зовнішнього незалежного оцінювання.

### **Рекомендована література**

1. Биков В. Особливості переходу до активного використання комп'ютерних технологій : [збори НАПН, 10 листоп. 2011 р., м. Київ] / [уклад.: О. Виговська, О. Виговський]. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2012. № 1. С. 30–33.

2. Дивак В. В. Інформаційно-комунікаційні технології в професійній діяльності директора школи. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/276/262>

3. Єльнікова Г. В. Освітній моніторинг в управлінні загальною середньою освітою. *Наша школа*. Одеса : Астропринт. 2000. № 4. С. 33–37.

4. Жалдак М. І., Лапінський В. В., Шут М. І. Комп'ютерно-орієнтовані засоби навчання математики, фізики, інформатики : [посіб. для вчителів]. *Шкільний світ*. 2006. № 3–4. 96 с.

5. Жебровський Б. М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2002. 20 с.

6. Іванова О. Підвищення інформатично-комп'ютерної компетентності педагогів. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2010. № 2. С. 22–30.

7. Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах : наук.-метод. журнал. Київ : Освіта України, 2006.

8. Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи : зб. наук. пр. / редкол.: М. М. Козяр, І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало ; АПН України, ін-т педагогіки і психології проф. освіти. Львів, 2006. 634 с.

9. Карташова Л. А. Супровід навчального посібника засобами Web 2.0- технологій. *Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах*. 2010. № 2 (26). С. 39–47.

10. Касьянова О. М. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2000. 198 с.

11. Лапінський В. В. Навчальне середовище нового покоління та його складові. *Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання* : зб. наук. праць. Наук. часоп. НПУ імені М. П. Драгоманова. Сер. № 2. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. № 6 (13). С. 26–32.

12. Лебедев О. Теоретична модель управління якістю освіти. URL: <http://osvita.ua/school/manage/1402/>

13. Руководство по оценке информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в образовании. Институт Статистики ЮНЕСКО. 2011.

### **Список використаної літератури**

1. Биков В. Особливості переходу до активного використання комп'ютерних технологій : [збори НАПН, 10 листоп. 2011 р., м. Київ] / [уклад.: О. Виговська, О. Виговський]. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2012. № 1. С. 30–33.

2. Державний стандарт базової та повної загальної середньої освіти. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-%D0%BF>

3. Дивак В. В. Інформаційно-комунікаційні технології в професійній діяльності директора школи. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/276/262>

4. Єльнікова Г. В. Освітній моніторинг в управлінні загальною середньою освітою. *Наша школа*. Одеса : Астропринт. 2000. № 4. С. 33–37.

5. Жалдак М. І., Лапінський В. В., Шут М. І. Комп'ютерно-орієнтовані засоби навчання математики, фізики, інформатики : [посіб. для вчителів]. *Шкільний світ*. 2006. № 3–4. 96 с.

6. Жебровський Б. М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2002. 20 с.

7. Іванова О. Підвищення інформаційно-комп'ютерної компетентності педагогів. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2010. № 2. С. 22–30.

8. Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах : наук.-метод. журнал. Київ : Освіта України, 2006.

9. Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи : зб. наук. пр. / редкол.: М. М. Козяр, І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало ; АПН України, ін-т педагогіки і психології проф. освіти. Львів, 2006. 634 с.

10. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) та їх роль в освітньому процесі. URL: <http://osvita.ua/school/technol/6804>

11. Карташова Л. А. Супровід навчального посібника засобами Web 2.0- технологій. *Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах*. 2010. № 2 (26). С. 39–47.

12. Касьянова О. М. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2000. 198 с.

13. Лапінський В. В. Навчальне середовище нового покоління та його складові. *Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання* : зб. наук. праць. Наук. часоп. НПУ імені М. П. Драгоманова. Сер. № 2. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. № 6 (13). С. 26–32.

12. Лебедев О. Теоретична модель управління якістю освіти. URL: <http://osvita.ua/school/manage/1402/>

13. Руководство по оценке информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в образовании. Институт Статистики ЮНЕСКО. 2011.

14. Стандарти в галузі інформаційних технологій для керівників навчальних закладів. URL: [http://www.iste.org/Libraries/PDFs/NETSA\\_Standards.sflb.ashx](http://www.iste.org/Libraries/PDFs/NETSA_Standards.sflb.ashx)

## **ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРА ДОСВІДУ**

**Прізвище, ім'я, по батькові:** ТІШКОВА ЛІДІЯ АНДРІЇВНА.

**Посада:** директор закладу загальної середньої освіти «Камінь-Каширський ліцей № 1 ім. Євгена Шабліовського» Камінь-Каширської міської ради Волинської області.

**Педагогічний стаж:** 42 роки.

**Звання:** «вчитель-методист».

**Нагороди:**

**нагрудні знаки:** «Відмінник освіти України», «Василь Сухомлинський»;  
**диплом** учасника Всеукраїнської програми «Золотий фонд нації. Національні лідери України» (2014 р.);

**грамоти:** Почесна грамота Волинської облдержадміністрації (02.10.2019 р. № 197, 11.05.2016 р. № 267), Почесна грамота Волинської обласної організації профспілки працівників освіти і науки України (2016 р.), Грамота Волинської обласної державної адміністрації управління освіти, науки та молоді (29.12.2015 р. № 362), Почесна грамота Волинської обласної державної адміністрації управління освіти і науки (13.05.2015 р. № 248), грамота Волинської обласної державної адміністрації управління освіти і науки (16.01.2015 р. № 10), Подяка Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти (14.12.2015 р. № 132-од), Грамоти Камінь-Каширської районної державної адміністрації (травень 2018 р., 01.12.2017 р., 05.05.2016 р.), Подяка Камінь-Каширської районної ради (07.06.2019 р.), грамота відділу освіти Камінь-Каширської райдержадміністрації (13.01.2017 р. № 17, 04.09.2017 р.).

**Тема досвіду:** Компетентнісний підхід в управлінні як основа забезпечення ефективності освітнього процесу.



**Адреса досвіду:** заклад загальної середньої освіти «Камінь-Каширський ліцей № 1 ім. Євгена Шабліовського» Камінь-Каширської міської ради Волинської області.

**Термін вивчення:** 2020–2021 роки.

**Хто вивчав:** Богданович Ольга Іванівна, методист Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти.

## ІНФОРМАЦІЯ ПРО ДОСВІД

**Тема:** Компетентнісний підхід в управлінні як основа забезпечення ефективності освітнього процесу.

### Анотація досвіду

**Актуальність досвіду:** В умовах соціально-економічних перетворень та якісних суспільних нововведень школа вимагає впровадження нових педагогічних технологій. Компетентнісний підхід є основою модернізаційних процесів сучасного закладу освіти. Школа не просто повинна дати той чи інший обсяг знань, умінь, а й сформувані компетентності, що дозволять кожному випускнику стати успішною, життєспроможною особистістю, здатною до творчої самореалізації. Це вимагає оновлення стратегії управління освітнім процесом, за якого головна увага переноситься на особистість як суб'єкт освітньої діяльності. Тому й проблема забезпечення ефективності освітнього процесу може бути розв'язана лише за умови компетентнісного підходу до управління закладом освіти.

**Вид досвіду:** передовий педагогічний досвід.

**Новизна досвіду:** творче використання сучасних технологій з урахуванням місцевих умов для забезпечення ефективності освітнього процесу.

**Головна ідея:** впровадження компетентнісного підходу забезпечить зростання якісних показників освітнього процесу.

**Технологія досвіду:** моделювання, узагальнення, впровадження, поширення досвіду.

**Форма узагальнення:** збірник «Компетентнісний підхід в управлінні як основа забезпечення ефективності освітнього процесу» (з досвіду роботи закладу загальної середньої освіти «Камінь-Каширський ліцей № 1 ім. Євгена Шабліовського» Камінь-Каширської міської ради Волинської області).

**Мета дослідження:** узагальнити досвід роботи закладу загальної середньої освіти з реалізації компетентнісного підходу в управлінні як основи забезпечення ефективності освітнього процесу.

**Завдання дослідження:** розкрити роль компетентнісного підходу в забезпеченні ефективності освітнього процесу.

**Об'єкт дослідження:** компетентнісний підхід в управлінні закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** позитивна динаміка зростання професійного рівня педкадрів та якості надання освітніх послуг.

**Визначення актуальності.** Компетентнісний підхід до управлінської діяльності визначено пріоритетними напрямками державної політики в галузі освіти в Україні, реалізацією нового Державного стандарту початкової та базової середньої освіти, формуванням компетентної особистості. Компетентнісний підхід передбачає переорієнтацію на створення умов для задоволення потреб у якісній освіті громадян, суспільства на ринку праці.

**Новизна педагогічних ідей.** Активізація та підтримка інновацій для використання в практиці ідей компетентнісного підходу для підвищення ефективності освітнього процесу.

#### **Науково-теоретичне обґрунтування**

Теоретичній розробці компетентнісного підходу присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені, розглядаючи компетентність як новий підхід до моделювання освітніх стандартів (Т. Байбара, Н. Бібік, В. Кремінь, О. Локшина, О. Овчарук, О. Пометун, О. Савченко, В. Краєвський, С. Трубачова, Л. Паращенко) та ін. Розглядаючи дослідження українських учених щодо запровадження компетентнісного підходу у вітчизняну освіту, О. Савченко так визначає базові поняття: «Компетентність – інтегрована здатність особистості, яка набута в процесі навчання, вона включає знання, досвід, цінності і ставлення, які можуть цілісно реалізуватися на практиці. Компетентність не може бути зведена лише до фактичних знань. Компетенція розуміється як коло питань, щодо яких особистість має бути обізнана, або певна сфера діяльності, в якій людина повинна володіти компетентністю» [10, с. 2].

Н. Бібік стверджує, що «Результатом набуття компетенцій є компетентність, яка передбачає особистісну характеристику, ставлення до предмета діяльності. Компетенції виводяться як реальні вимоги до засвоєння учнями сукупності знань, способів діяльності, досвіду ставлення до певної

галузі, якостей особистості, яка діє в певному соціумі... Компетенції охоплюють не 266 лише когнітивні і операційно-складові, але й мотиваційні, етичні, поведінкові, що ґрунтуються на ціннісних орієнтаціях» [2, с. 2].

За переконанням А. Хуторського, компетенція означає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), а компетентність – оволодіння людиною певних компетенцій, у тому числі – особистісне ставлення до неї та предмету діяльності. Звідси випливає, що компетенція – це комплекс особистісних якостей, необхідних для функціонування у суспільстві, а компетентність – досвід у тій чи іншій сфері [13, с. 141].

З таким підходом погоджується І. Зимня, яка визначає компетентність як інтелектуально-особистісний досвід соціально-професійної діяльності людини, що базується на сукупності знань та практичних умінь й навичок [4, с. 34]. Це дозволяє нам «побудувати» ланцюжок: знання–уміння–навички–досвід–діяльність.

М. Боритко визначає компетентність як єдність теоретичної та практичної готовності майбутнього вчителя до виконання професійних функцій. При цьому важливим є синтез професійних та особистісних якостей учителя, що дозволяє прогнозувати і планувати професійну діяльність, сприяє адаптації та саморозвитку особистості педагога [14].

За переконанням В. Болотова, В. Серікова, компетентність виступає «складним синтезом когнітивного, предметно-практичного та особистісного досвіду» [3, с. 12]. Серед інноваційних методів компетентнісного навчання у закладах освіти автори називають задачний, імітаційно-моделюючий, проєктний, контекстний методи навчання, інтеграцію навчальної та дослідницької діяльності [там само, с. 13].

Ідеї ефективності знань, ціннісного ставлення особистості до набутих знань, як основи самореалізації, широко розкрито у науковому доробку В. Сухомлинського, який дослідив і реалізував у педагогічному досвіді можливість поєднання навчання, праці, практики повсякденної діяльності школярів. Б. Дьяченко визначив перспективні напрями осмислення компетентнісного підходу до якості освіти на засадах ідей В. Сухомлинського [11].

На думку В. Серікова, в компетентнісному підході відображено зміст освіти, що не зводиться до знаннево-орієнтованого компонента, а передбачає набуття цілісного досвіду вирішення життєвих проблем, виконання ключових

функцій, соціальних ролей, вияв компетенцій, розвиток умінь вирішувати проблеми, які виникають у життєвих ситуаціях.

Узагальнюючи результати дискусії українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті, О. І. Пометун констатує: «Під поняттям «компетентнісний підхід» розуміється спрямованість освітнього процесу на формування і розвиток ключових (базових, основних) і предметних компетентностей особистості. Результатом такого процесу буде формування загальної компетентності людини, що є сукупністю ключових компетентностей, інтегрованою характеристикою особистості. Така характеристика має сформуватися в процесі навчання і містити знання, вміння, ставлення, досвід діяльності і поведінкові моделі особистості» [9, с. 66].

За результатами діяльності українських науковців і практиків (О. Савченко – керівник, Н. Бібік, Л. Ващенко, О. Локшина, О. Овчарук, Л. Паращенко, О. Пометун, С. Трубочова) досліджено теоретичні й прикладні питання реалізації компетентнісного підходу в освіті України. У результаті запропоновано такий перелік ключових компетентностей: навчальна, громадянська, загальнокультурна, інформаційна, соціальна, здоров'язберігаюча, які деталізуються в комплексі знань, умінь, навичок, цінностей ставлень, здатностей за навчальними галузями й життєвими сферами [12].

### **Визначення виду досвіду**

## **ОПИС ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО ДОСВІДУ**

1. **Тема досвіду:** Компетентнісний підхід в управлінні як основа забезпечення ефективності освітнього процесу.

2. **Вступ.** Пріоритетним завданням, поставленим Законом України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», є всебічний розвиток людини як особистості та найвищого надбання суспільства, її талантів, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Згідно з Державною національною програмою «Освіта» (Україна XXI століття) розбудова системи освіти, її докорінне реформування мають стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, виходу вітчизняної науки, техніки і культури на світовий рівень.

Інтеграція України у світовий та європейський простір ставить нові завдання перед сучасною освітою – виховання особистості, здатної ефективно жити і діяти у XXI столітті.

Сьогодні школа покликана, ґрунтуючись на особистісно зорієнтованому підході, дати суспільству успішну, життєспроможну, конкурентоздатну особистість, адаптовану до часу, патріотично налаштовану, яка здатна критично мислити, приймати рішення, адаптуватися до умов життя, змінюючи його на краще.

На сучасному етапі одним із напрямків модернізації освіти для досягнення позитивних змін визнано компетентнісний підхід. Під поняттям «компетентнісний підхід» розуміють спрямованість освітнього процесу на формування та розвиток ключових і предметних компетентностей особистості. Компетентнісний підхід передбачає переорієнтацію на створення умов для задоволення потреб у якісній освіті головних соціальних замовників – учнів та їх батьків, суспільства на ринку праці, формування системи неперервної освіти, що повинна забезпечити можливості навчання випускника школи протягом життя.

Від ефективності управління освітнім процесом залежить насамперед якість надання освітніх послуг. Побудова функцій управління на основі компетентнісного підходу сприяє реалізації стратегії розвитку закладу, активізує саморозвиток і самоорганізацію кожного члена педколективу, оскільки процес поліпшення діяльності школи не можливий без залучення вчителів до самостійного пошуку, розвитку знань та індивідуальних здібностей.

Це, відповідно, вимагає оновлення стратегії управління закладом освіти.

У системі інноваційних перетворень адміністрація закладу загальної середньої освіти «Камінь-Каширський ліцей № 1 ім. Євгена Шабліовського», застосовуючи компетентнісний підхід, ставить головну мету – забезпечити умови для максимальної реалізації творчих можливостей кожного педагога й здобувача освіти на шляху до успіху відповідно до потреб і можливостей.

Ефективність управління закладом оцінюємо з органічної єдності управління і діяльності ліцею. Надаємо пріоритет швидкому прийняттю

управлінських рішень відповідно до цільових та концептуальних державних завдань розвитку освіти України.

Ураховуючи сучасні реалії, наполегливо працюємо над тим, щоб не просто дати здобувачам освіти той чи інший обсяг знань і вмінь, а сформувати компетентну особистість, яка здатна виробити свою позицію в житті, власний світогляд. Компетенції не є цінністю самі по собі, вони допомагають нам у досягненні результатів у відповідності з поставленими завданнями.

Компетентнісний підхід, спрямований на подолання розриву між освітою і життям, спонукав нас до створення **моделі компетентнісного супроводу дитини**.

У системі інноваційного перетворення управлінського аспекту ми спрямували роботу **на модернізацію матеріально-технічної бази** ліцею, створення максимально сприятливих, комфортних умов для навчання і виховання здобувачів освіти та творчої праці педагогів: обладнали по-сучасному навчальні кабінети, з них – 2 комп'ютерні класи, 2 кабінети математики, методичні центри: початкових класів, української мови і літератури, математики, фізики, географії, біології, історії, зарубіжної літератури, фізкультури; музеї (історико-етнографічний, історії школи); Галерею історії України, батьківську світлицю, «Естетичний дім», майстерні.

За допомогою різноманітних джерел фінансування придбали комп'ютери, ноутбуки, оргтехніку. Об'єднали всі комп'ютери у єдину шкільну мережу та під'єднали їх до мережі Інтернет.

Встановили два сучасні мультимедійні комплекси, до складу яких входять: інтерактивна дошка, мультимедійний проектор, комп'ютер. Застосовуємо їх в управлінській діяльності та освітньому процесі. Використання цих сучасних засобів сприяє підвищенню ефективності роботи: дозволяє презентувати навчальний матеріал, демонструвати Інтернет-сайти у режимі реального часу, зберігати необхідну інформацію в пам'яті комп'ютера з можливістю подальшого відтворення, проводити педагогічні ради, методичні заходи, а також відкриває багато інших можливостей управлінської діяльності та освітнього процесу. Переваги і можливості використання комплексів дають змогу готувати уроки на сучасному рівні, більш цікавому для сьогоднішніх учнів.

У 2014 році створили шкільний сайт. Розбудову інформаційно-освітнього простору закладу здійснюємо через створення мережевих ресурсів

методичних об'єднань, віртуальних кабінетів, особистих освітніх сайтів та блогів, а також авторське програмне забезпечення освітнього процесу. Використання власних веб-ресурсів надає можливість суттєво покращити інформованість учасників освітнього процесу, громадськості із плануванням усіх заходів шкільного життя, розширює зону співпраці між педагогами та зміцнює взаємодію між учителями, учнями та їх батьками.

Налагодили партнерські відносини із представниками батьківської громадськості, органами учнівського самоврядування, мерією.

**Використовуємо демократичний стиль управління.** Залучаємо всіх членів колективу до управління головними ділянками закладу на засадах рівності, відкритості, реальної участі у прийнятті та виконанні управлінських рішень.

Створюємо такий мікроклімат, коли успіхи кожного сприймаються позитивно, ініціатива й самостійність підтримується, повноваження делегуються педагогам. Прагнемо, щоб кожний учитель своїми власними способами домігся оптимальних результатів. Це здійснюємо через згуртованість колективу, співпрацю.

Працюємо з учителями диференційовано, сформували групи.

Окрема група педагогів стала творчим ядром колективу – це керівники методичних об'єднань: Чмух О. В., Коленда О. Л., Пахачук Н. В., Савчук Т. В., Каширець В. В., Гунчик Л. Й., Козачук М. М., Деркач О. В., П'ятенко В. О., Букало С. С. Після встановлення високого кінцевого результату їх роботи демократичним шляхом (рішенням педради, наказом по ліцею) перевели на самоконтроль, що є виявом високої довіри адміністрації ліцею, педколективу. Відвідування уроків цих педагогів здійснюємо з метою узагальнення досвіду, навчання інших учителів.

Інша група – вчителі – наставники, керівники творчих груп: Соловей Л. В., Чурак Н. П., Должко Г. М., Борсук Т. Я., Якубінська О. А., Бусько К. Ф., Лагода Л. І., Пархомчук Н. Р., Тішков С. В., Бурдак І. В., Остапчук Т. Г., Букало О. М., Дмитрук Н. А. Контроль цих педагогів здійснюємо епізодично (наприклад, для вивчення певних інновацій).

Наступна група – це перспективні вчителі (Цюрик Н. А., Муц С. В., Іванова Н. В., Юневич Г. Л., Геналюк В. А., Бутель Л. М., Гембік Л. М., Савчук К. В., Федорук І. В., Крам Т. В.). Ми готуємо їх до зростання, залучаємо до роботи в парах, динамічних групах.

Такий підхід дає нам змогу підвищувати ефективність управління закладом, сприяє всебічному використанню творчих сил колективу.

Намагаємося дотримуватися партнерського стилю керівництва. Проблеми спільно обговорюємо, виробляємо різні варіанти рішення, з них обираємо найбільш оптимальні. На наше переконання, успіх школи – це заслуга всього колективу.

Вважаємо, що найвищих результатів в управлінській діяльності можна досягти лише тоді, коли сам керівник стає рівноправним учасником управління, а педагоги сприймають цілі та завдання, поставлені перед ними, як власні. Як підтвердження цьому, слова В. О. Сухомлинського «Сила педагогічного колективу в колективній думці, в обговоренні, народженні, втіленні задумів».

Управлінську діяльність спрямовуємо на виконання стратегічних завдань і програми розвитку школи з вирішення проблем реалізації компетентнісного підходу як чинника забезпечення якісної освіти в умовах формування інноваційного освітнього середовища.

Нами розроблена **модель «Особистість компетентного випускника»**.

Виховати компетентного творчого учня може лише компетентний творчий учитель – центральна фігура модернізації освітнього процесу, спрямованого на виховання в кожній особистості внутрішньої потреби до генерування та реалізації інноваційних ідей. Тому управлінську діяльність скеровуємо на формування висококваліфікованого, компетентного, конкурентоздатного вчителя, здатного постійно вчитися, саморозвиватися і самовдосконалюватися.

Оскільки впровадження компетентнісного підходу в систему роботи закладу починається з педагога, в перспективному плані ми передбачили методичні заходи, присвячені компетентнісному підходу: традиційні (педради, психолого-педагогічні і практичні семінари, круглі столи, педчитання) та нетрадиційні:

- педагогічний лайфхак «Як зробити урок продуктивним та сучасним?»;
- методичний фестиваль «Сучасні тенденції формування змісту системи виховної роботи в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа»;
- ярмарки педагогічних ідей;
- панельна дискусія;
- технопарк «Лабораторія педагогічного досвіду»;
- управлінський конструктор;

- воркшоп;
- методичний діалог «Проблеми педагогічної творчості в спадщині В. О. Сухомлинського»;
- педагогічний тренінг «Крокуємо до майбутнього»;
- фестиваль інновацій «Реалізація Концепції «Нова українська школа» в умовах інноваційного освітнього середовища».

Наведемо приклад комплексної системи у проведенні педагогічних рад: «Формування самоосвітніх компетенцій як один із шляхів підвищення якості освіти», «Розвиток комунікативних компетенцій засобами викладання іноземних мов, волонтерського руху та позакласної роботи», «Про роботу педколективу з реалізації компетентнісного та діяльнісного підходів щодо підвищення ефективності та якості освітнього процесу», «Компетентнісний і діяльнісний підхід – переорієнтація з процесу на результат».

Для активізації роботи над проблемними питаннями використовуємо **сучасні підходи** до структури і змісту методичної роботи, а саме: **організаційно-діяльнісний, особистісно зорієнтований, аналітико-прогностичний, мотиваційний та компетентнісний.**

Таку структуру спрямовуємо на розвиток креативності, досягнення акмеологічного рівня професіоналізму та забезпечення педагогічних умов самореалізації.

Одним із головних етапів результативної науково-методичної роботи вважаємо **організаційно-діяльнісний підхід, який** дає можливість неперервного підвищення рівня кваліфікації через залучення усіх педагогів до роботи у районних та окружних методичних об'єднаннях, творчих групах, педагогічному клубі «Орієнтир» та інших підрозділах структури, а також їх участь у методичних заходах шкільного, районного та обласного рівнів. Педагогічна майстерність шліфується під час проведення на базі ліцею обласних, районних семінарів та презентації досвіду, власних надбань, здобутків і майстер-класів. Зокрема, за останні п'ять років на базі школи проведено 9 семінарів, з них три – обласних, на яких презентовано роботу нашого ліцею.

Успішні педагоги високопрофесійно демонструють свої уміння в моделюванні уроків із використанням ІКТ, упровадженні інтегрованого підходу, який є вимогою Концепції нової української школи та Закону України «Про освіту», пропонують оригінальні ідеї щодо підвищення ефективності навчально-пізнавальної активності здобувачів освіти.

Урізноманітнює інструментарій уроків впровадження навчально презентаційного програмного забезпечення mozaBook. У ході використання mozaBook педагоги створюють зошити, інтерактивні електронні підручники, які доповнюють зображеннями, малюнками, інтерактивними 3D-сценами, освітніми відео, аудіоматеріалами й завданнями, що забезпечує інтерактивний спосіб вивчення матеріалу.

Інновації в організації методичної роботи спрямовують учителів на участь в окружних інтегрованих заходах, серед яких: педагогічний діалог, методичний ринг учителів предметів гуманітарного циклу, ярмарок педагогічних ідей, інтегрована науково-практична конференція учителів природничо-математичних дисциплін, аукціон ідей, «круглий стіл» учителів початкових класів та інші.

Реалізація діяльнісного підходу впливає на створення креативного середовища, становленню учителя як професіонала.

Тут важливу роль відіграє особистісна зорієнтованість методичної роботи.



*Круглий стіл вчителів української мови та літератури*



*Засідання окружного методичного об'єднання вчителів фізики*



*Обговорення актуальних проблем з математики*



*Засідання атестаційної комісії*



Методичне об'єднання вчителів географії

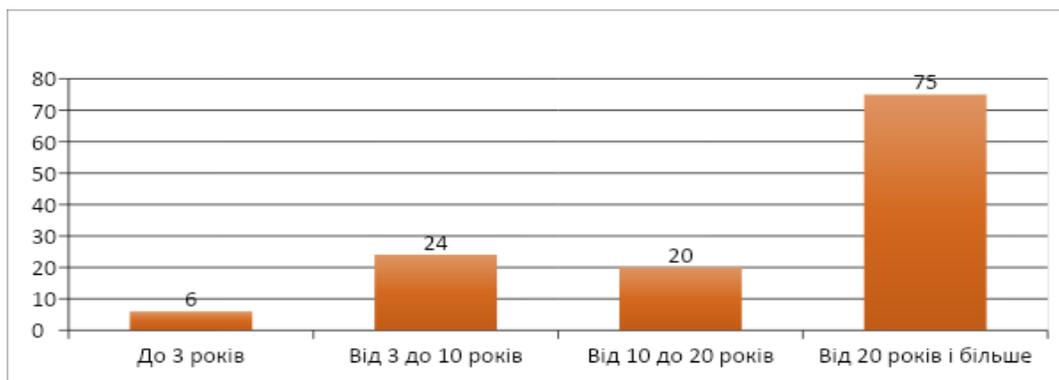


Засідання методичного об'єднання вчителів історії

Враховуємо індивідуальний рівень професійних компетентностей і педагогічного досвіду членів колективу. Вивчення та аналіз результатів діагностування дає нам змогу створити сприятливі умови для саморозвитку і самореалізації особистості педагога.

Так як у закладі працює більше ста двадцяти вчителів, різних за віковим та професійним рівнем, знання реального стану є необхідною умовою визначення головних напрямів змісту та методів формування конкурентоспроможного фахівця, його педагогічної майстерності.

### Освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічних працівників



Для визначення та надання оперативної адресної методичної допомоги в удосконаленні професійних компетентностей, а також своєчасного коригування роботи вчителів широко використовуємо **аналітико-прогностичний підхід**. Результативну консультаційну допомогу в цьому плані надає молодосвідченим спеціалістам педагогічний клуб «Орієнтир». Проведення співбесід, взаємовідвідування уроків і позакласних заходів, консультації дозволяють глибше розкрити практичну сторону реалізації проблемних питань та здійснювати колегіальну допомогу в роботі.

**Мотивацію успішної професійної діяльності реалізуємо через використання різноманітних стимулів для формування потреби в підвищенні рівня професійної майстерності.** Так, щороку за підсумками роботи вчителі отримують мотивовану підтримку і відзначення під час проведення районного фестивалю «Вернісаж творчих особистостей» за результативну працю із обдарованими учнями.



*Виставка методичних матеріалів*



*Районний семінар директорів*



*Психологічний тренінг обдарованої молоді*



*Творча група вчителів математики*



*Творча майстерня вчителів хімії і біології*



*Педагогічний діалог учителів іноземної мови*

Організовуючи інноваційну діяльність, обов'язково здійснюємо **компетентнісний підхід**, який пов'язаний із формуванням і розвитком професійних компетентностей педагогів, зокрема комунікативної, загальнокультурної, предметної, інформаційної, рефлексивної, психологічної.

Переконані, що це шлях, який веде до саморозвитку педагогів, самореалізації і в результаті – професійного успіху. Вважаємо, що такі підходи до оновлення науково-методичного супроводу освітнього процесу є підґрунтям для розвитку творчого потенціалу педагогічних кадрів та дали можливість створити креативне середовище в нашому закладі.

Творча особистість учителя, розвиток професійних компетентностей найбільше проявляються під час участі у конкурсі «Учитель року». Переможцями районного, лауреатами та номінантами обласного туру стали п'ятеро учителів.

Широкою рекламою педагогічних напрацювань є участь у виставці методичних матеріалів «Творчі сходинок педагогів». Щороку кількість відзначених робіт зростає.

Оновлюються і форми популяризації матеріалів через розміщення на методичних порталах онлайн, власних мережевих ресурсах.

Більше десяти публікацій подано у збірках матеріалів обласних конференцій, семінарів та у періодичних виданнях, опубліковано пошукові дослідження з історії в наукових збірниках.

Сучасний підхід до організації роботи забезпечив створення презентаційних супроводів уроків, виховних заходів, відеотеки показових уроків конкурсу «Учитель року». Знято фільм-презентацію «Честь школи –

твоя честь» про досягнення ліцею та два відеофільми «Школа, яка дає надію» з питань реалізації інклюзивної освіти.



*Робота з молодими вчителями*



*Районний семінар директорів шкіл*



*Робота з перевірки контрольних замірів знань*

Значна увага у структурі методичної роботи приділяється вивченню, узагальненню і поширенню перспективного досвіду вчителів. Досліджено і розроблено науково-методичні теми, вивчено, апробовано та популяризується досвід із різних питань, у тому числі з проблем управлінської діяльності.

Досвідчені педагоги є керівниками районних та членами обласних творчих груп, районної школи становлення вчителя початкових класів, постійними членами журі конкурсів, олімпіад, турнірів районного і обласного рівнів, екзаменаторами з перевірки завдань відкритого типу ЗНО. Творчих учителів залучаємо до роботи районних шкіл педагогічного новаторства та шкіл вищої педагогічної майстерності з питань інтеграції природничо-математичних дисциплін, розвитку ІКТ-компетентності. Досвід високопрофесійних педагогів популяризується через проведення майстер-класів у рамках цієї школи.

Ефективність освітнього процесу безпосередньо залежить від того, як кожен педагог усвідомлює зміни, приймає нові вимоги та працює над підвищенням рівня своєї професійної компетентності.

Зорієнтовуємо управлінську діяльність на забезпечення якості підготовки вчителів, їх педагогічної компетентності, вирішення яких значною мірою реалізується в системі післядипломної педагогічної освіти. Вчителі

систематично проходять підвищення кваліфікації при ВІППО: використовуючи різні форми курсів (стаціонарні, дистанційні, очно-дистанційні, онлайн курси), семінари-тренінги за різними програмами.

У зв'язку із запровадженням Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на очних сесіях, дистанційних онлайн курсах, рефреш тренінгах продовжують підвищення кваліфікації вчителі початкових класів, англійської мови, фізичної культури, музичного мистецтва. Підвищенню професійного рівня педкадрів сприяє їх участь у вебінарах на освітніх порталах та платформах.

**Нова українська школа – це освіта нових сенсів, дитиноцентризму і поваги до кожної людини.**

Сформована система методичної роботи сприяє готовності вчителів ліцею до інноваційної діяльності, зростанню ефективності впровадження сучасних технологій, розвитку індивідуальних, творчих здібностей, що забезпечують належний науково-методичний супровід реалізації **Концепції нової української школи.**

З метою всебічного розвитку дитини, її талантів, здібностей, компетентностей та наскрізних умінь відповідно до вікових та індивідуальних психофізіологічних особливостей і потреб спрямовуємо управлінську діяльність на визначення учителем Нової української школи власної траєкторії руху.

У Новій українській школі нашого закладу – 382 учні, які працюють, граються, думають інакше, як їхні батьки. Це діти покоління Альфа, що не бояться технологій, зайняті кількома справами одночасно і дуже мобільні. Їх не можна примусити щось робити, з ними потрібно домовлятися. Для них важливі співпраця і партнерство.

У новому сучасному освітньому середовищі педагоги спільно з дітьми складають правила взаємодії, розвивають у вихованців інтереси відповідно до їх нахилів та здібностей, презентують роботи в осередках дитячої творчості. Школярі вчаться по-новому, не сидять весь час за партами, втрачаючи увагу і нудячись. Вони діють, навчаючись через гру: театралізують, вигадують, конструюють, досліджують.

В освітньому процесі Нової української школи педагоги широко застосовують сучасні методи: інтерактивне навчання, проєктні, парно-групові, інформаційно-комунікаційні, ігрові технології та технологію

формування критичного мислення, які впливають на розвиток ключових компетентностей учня початкової школи. Активно використовують у практиці роботи найрізноманітніші форми активізації освітнього процесу, серед яких навчальні ігри, дослідження, екскурсії, експерименти, групові проекти, моделювання життєвих ситуацій, що сприяють отриманню цілісного уявлення про світ.

Щоденна творча діяльність учителів спрямована на те, щоб прослідкувати поступ кожної дитини, а не її відповідність певному еталону. Цьому слугує робота в команді.

Увага педагога зосереджена на те, що помилка – це складова пізнання і дослідження. Відсутність страху дозволяє школяреві залишатися вмотивованим, навіть якщо йому щось і не вдається.

Основою роботи з батьками є педагогіка партнерства. Широко залучаємо родину до побудови освітньої траєкторії дитини через організацію спільних тренінгів батьків, учителів, дітей, проведення спортивних змагань, різноманітних заходів.

Вчителі-методисти здійснюють наставництво, надають рекомендації щодо застосування ефективних методик розвитку ключових компетентностей і умінь відповідно до обов'язкових результатів навчання здобувачів початкової освіти.

Отже, діяльнісний та тематичні підходи, покладені в основу Нової української школи, дають змогу організувати освітній процес через творчу діяльність школярів, що сприяє формуванню ключових компетентностей особистості.

Для формування і розвитку компетентної особистості дитини у закладі застосовується з 2017 року **інноваційна педагогічна технологія – науково-педагогічний проєкт «Інтелект України»**.

Навчається за програмою проєкту 95 учнів 1–4-х класів. Основні завдання проєкту реалізуються завдяки модернізації початкової освіти на засадах компетентнісного підходу, основою якого визначається становлення учня як суб'єкта життєдіяльності. В основу технології науково-педагогічного проєкту «Інтелект України» покладений діяльнісний підхід, що дає змогу організувати навчання через творчу діяльність школярів в межах кожного предмета.

Сутність Проекту полягає не в насиченні дитини поглибленими знаннями, а у набутті нею, перш за все, необхідних навичок роботи з інформацією, аналізу, гнучкого творчого мислення, самоконтролю та самооцінки, швидких реакцій, раціональної організації навчальної праці; розвитку пізнавальних процесів, якостей особистості школяра.

На уроках учителі формують внутрішню мотивацію до активного сприйняття, засвоєння та передачі інформації, сприяють розвитку комунікативних якостей здобувачів освіти, активізують їх розумову діяльність, швидко знаходять креативні рішення поставлених завдань, активно презентують результати своєї роботи.

На основі системи вправ, завдань педагоги організують дослідницьку, пошукову, творчу діяльність учнів, що гарантує формування їхньої компетентності, наскрізних умінь, орієнтує школярів, їх батьків, учителів на досягнення очікуваних результатів. Освітній процес ґрунтується на принципах інтеграції, що дає можливість формувати цілісні уявлення про світ природи та людей. Використання засобів наочності та відеоматеріалів, робить вивчення нового матеріалу більш зрозумілим та цікавим. Досвід творчої діяльності фіксується в посібниках у формі частково-пошукових завдань. Ефективними, як показала практика, є завдання на розвиток зорової пам'яті, уваги, спостережливості, кмітливості, формулювання припущень, встановлення послідовності певних дій.

На кожному уроці вчителями застосовуються інформаційно-комунікаційні технології та мультимедійне забезпечення. Їх використання інтенсифікує процес навчання, робить його наочнішим і динамічнішим, скорочує час на вивчення теми, підвищує рівень сприйняття і розуміння нового матеріалу.

Формування емоційно-позитивного стану дітей у процесі навчання є важливим аспектом проєкту. Це відбувається через систему технологічних вправ, творчий підхід до виконання завдань. Використання медіасупроводу допомагає вчителям створювати позитивну атмосферу, емоційне налаштування, формувати загальнолюдські цінності. Система здоров'язбережувальних вправ (музичні фізкультхвилинки, вправи для покращення зору, пальчикова гімнастика, хвилинки релаксації) дозволяє результативно й оптимально реалізувати один із найважливіших принципів освітньої діяльності учнів – збереження здоров'я, формування культури здорового способу життя.



*Робота в групах*



*Релаксаційні хвилинки*



*Виготовлення міні-проектів*



*Майстер-клас на батьківських зборах*



*Партнерство вчителя з учнями і батьками*



*Відкритий урок з математики*

Діти із задоволенням працюють на уроках, висловлюють власні думки, творчо працюють із матеріалом, вчаться робити висновки, практично застосовувати набуті знання. «Не кажи не вмію, а кажи навчусь» – девіз кожного учня проєктного класу. Школярам цікаво, комфортно, вони відчують, що можуть бути успішними, а це – головне. Перебувати у «ситуації успіху» для дитини – це шлях до подолання усіх навчальних, а пізніше і життєвих перешкод.



*Урок-подорож до зоопарку*



*Виступ у районній бібліотеці*



*Групова робота*

Про успіх та престиж науково-педагогічного проекту «Інтелект України» свідчать схвальні відгуки батьків, збільшення кількості майбутніх першокласників, що хочуть навчатись у проєктному класі.

За програмою даного проєкту учні продовжуватимуть навчання в базовій школі.

Нова українська школа неможлива без нового освітнього середовища. Реформування освітньої галузі передбачає створення умов для особистісного розвитку та самореалізації кожного громадянина України. Важлива увага приділяється соціалізації та особистісному розвитку дітей з ООП, що є основним принципом **інклюзивного навчання**.

Передумовою до запровадження в школі інклюзивного навчання було бажання дітей та їхніх батьків навчатися у звичайній школі, яка є надією і дітям, і батькам бути такими, як усі.

Перш за все, ми спрямували діяльність колективу на відповідну підготовчу роботу:

- облаштували освітнє середовище (доступність);

- опрацювали нормативно-правову

документацію, науково-методичне забезпечення інклюзивного навчання.

- забезпечили необхідними навчально-методичними і наочно-дидактичними посібниками та допоміжними засобами навчання відповідно до потреб здобувачів освіти;

– облаштували ресурсну кімнату, призначену для надання індивідуальних або групових психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг; психологічного розвантаження, соціально-побутового орієнтування, формування навичок самообслуговування;

– створили команду психолого-педагогічного супроводу з проблеми адаптації дітей з ООП в освітньому процесі;

– провели консультації з батьками, учителями, які навчали дитину в попередні роки, з особливостями навчання і розвитком дитини;

– проаналізували разом із психологом, соціальними педагогами особливості психофізичного розвитку учнів з ООП, соціальними умовами розвитку.

У школі навчається 11 учнів з ООП у 10 інклюзивних класах, тому ми створили освітнє середовище, яке відповідає потребам і можливостям кожної дитини, незалежно від ступеня порушень її психофізичного розвитку, тобто повного включення дітей з особливими потребами до звичайного учнівського колективу за місцем проживання.

Для реалізації корекційно-розвиткової складової індивідуального навчального плану кожної дитини з ООП управлінську діяльність спрямували на добір педагогічних кадрів. Насамперед практичного психолога – для корекції вад розвитку психічного характеру; логопеда – для розвитку мовлення; реабілітолога – для здійснення лікувальної фізкультури, соціального педагога – для соціалізації дитини; асистента учителя – для забезпечення соціально-педагогічного супроводу.

Ми дійшли висновку, що лише спільна взаємодія всіх учасників освітнього процесу, які працюють із дитиною, а саме: і директора, і вчителя, і психолога, і логопеда, і соціального педагога, і асистента вчителя, і членів ІРЦ – може привести до ефективного результату роботи. Тільки комплексна допомога всієї команди зможе покращити реабілітацію учнів з особливими потребами у повсякденному житті.

Серед основних досягнень процесу впровадження інклюзивної освіти в освітній процес вбачаємо: підвищення рівня толерантності серед усіх учнів; підвищення активності дітей та батьків; зміну ставлення до дітей з особливими потребами; формування моральних цінностей здорових дітей і соціалізація дітей з особливими потребами.

Переконані, що дитина з особливостями психофізичного розвитку не повинна займати особливого становища в школі, вона має почуватися природно, досягти самостійності, наскільки це можливо. Ми створюємо в інклюзивних класах таку атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги між дітьми, щоб забезпечити дитині з особливостями психофізичного розвитку можливість самоствердитися, подолати неадекватні установки та стереотипи, набути певних навичок соціальної поведінки.

Кінцевою метою нашої роботи є досягнення дітьми з особливими потребами індивідуальних показників особистісного розвитку, функціональної значимості у процесі інтеграції в соціальне середовище, спроможності посісти в ньому належне місце, адекватне внутрішнім, особистісним набуткам.

Значних результатів досягла учениця з ООП Михайленко Анна, нині студентка Волинського національного університету ім. Лесі Українки. Творча, наполеглива у досягненні поставленої мети. За час навчання у школі здобула у Всеукраїнських олімпіадах, мовно-літературних конкурсах 14 призових місць, з них третє – у IV етапі мовно-літературного конкурсу ім. Т. Г. Шевченка.

Ще не один рік потрібно працювати над удосконаленням інклюзивної освіти у закладі. Але процес інтеграції запущено. І втішним результатом для нас сьогодні є задоволені обличчя дітей із особливими потребами та їх батьків.

Практика управління сучасним закладом освіти показує, що шлях наукового пізнання світу в ліцеї починається з пошуку істини на уроках, зі спілкування із книгами в бібліотеці, роботою з Інтернет-ресурсами, з безпосередніх досліджень під час експедицій рідним краєм. **З метою створення системи пошуку, розвитку, підтримки юних талантів та обдарувань, участі у науково-дослідницькій роботі в різних галузях науки у школі створене наукове товариство «Інтелект».** Робота в його секціях сприяє поглибленню знань школярів, удосконаленню умінь і навичок самостійного аналізу явищ.

З 2016 по 2021 роки успішно функціонують секції з різних навчальних предметів.

Про ефективність управлінської діяльності свідчить зростання кількості призерів в обласному конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт Малої

академії наук. Так, збільшується й кількість відзнак за новизну, актуальність, оригінальний підхід у розкритті наукової теми. Ця тенденція простежується за наслідками проведеного моніторингу. Зокрема, з 2015 по 2021 роки ліцеїстами здобуто 20 призових місць, з них: перших – 5, других – 2, третіх – 14 та третє призове місце у Всеукраїнському етапі.

<i>Навчальний рік</i>	<i>Секція відділення МАН</i>	<i>Результати</i>
2015/2016	Гідрологія Всесвітня історія (4 м. у Всеукраїнському етапі) Українська мова Інформаційні системи бази даних та системи штучного інтелекту	I місце I місце III місце III місце
2016/2017	Екологія (3 м. у Всеукраїнському етапі) Всесвітня історія Математика	I місце II місце III місце
2017/2018	Екологія Філософія Прикладна математика Українська література	III місце III місце III місце III місце
2019/2020	Математичне моделювання Теологія, релігієзнавство, історія релігії	III місце III місце
2020/2021	Математичне моделювання Комп'ютерні системи та мережі Філософія Математика Мікроекономіка та макроекономіка Мультимедійні системи, навчальні та ігрові програми Теологія, релігієзнавство, історія релігії	I місце I місце II місце III місце III місце III місце III місце
<b>Усього</b>	<b>20 (3 м. у Всеукраїнському етапі)</b>	<b>20</b>

Слід відзначити, що науково-дослідницька робота, розпочата в школі, продовжується нашими випускниками у закладах вищої освіти. Наприклад: прослідковуємо за карткою обліку обдарованої дитини «Сходження на гору знань» Ковальчук Ольги, Сидорчук Марини, які, захопившись науково-дослідницькою роботою ще будучи ліцеїстками, продовжують присвячувати своє життя науці.

Здійснюємо управлінський супровід системної роботи з підготовки до **турнірів з основ наук**. Зокрема, успішною є участь у Всеукраїнських турнірах юних економістів, хіміків, математиків, географів.

Упродовж кількох років шкільні команди у нелегких інтелектуальних змаганнях здобувають призові місця в області. Щороку кращих із кращих

визначають в індивідуальному рейтингу і включають до складу обласних команд для участі у Всеукраїнських турнірах.

Управлінський супровід творчих звітів старшокласників спільно з керівниками секцій наукового товариства дозволяє виявити кращі дослідження, проєктні та творчі роботи з тем, над якими юні науковці працюють індивідуально та в групах упродовж року.

Двічі на рік (у грудні, травні) організовуються учнівські наукові конференції, у яких беруть участь усі члени товариства й пропонують доповіді з тем своїх наукових досліджень, демонструють винаходи, діляться відкриттями, охоче відповідають на запитання. Особливим святом для ліцеїстів є підсумкова травнева конференція, приурочена Дню науки. На засіданні презентують результати своїх досліджень переможці обласного етапу конкурсу-захисту дослідницьких робіт, виступають слухачі МАН та члени наукового товариства.

Учасники наукового товариства школи завжди є активістами музейної справи, вони виступають на різноманітних конференціях, «круглих столах», засіданнях історичного товариства і здобувають призові місця у районних та обласних конкурсах.

Ліцеїсти – активні учасники та призери конкурсів пошукових та науково-дослідницьких робіт Всеукраїнської експедиції учнівської молоді «Моя Батьківщина – Україна», «Історія міст і сіл Волині», «Стежками Камінь-Каширщини», «Волинь від краю до краю».

Спрямовуємо самоосвітню діяльність школярів на поглиблене вивчення окремих навчальних предметів. Зосереджуємо увагу на те, що учневі потрібно здобувати не лише базові знання, але й розвивати самоосвітні компетенції для формування рис майбутнього науковця й дослідника.

Широкі можливості для залучення учнів ліцею до наукової роботи дають факультативи, у ході організації роботи яких педагоги школи надають перевагу нетрадиційним формам, використовують додаткову сучасну літературу, програмні засоби навчання та відеоматеріали, експозиції історико-краєзнавчих музеїв школи та міста, добре продумують унаочнення занять.

Як результат, школа займає першість у районі за підсумками науково-дослідницької роботи, високі позиції зберігає за результатами обласних учнівських олімпіад.

Їх досягнення детально аналізуються в розрізі предметів і є основою до вдосконалення роботи з обдарованими дітьми.

Створена нами інноваційна система компетентнісного підходу до виховання сприяє **підвищенню якості виховного процесу**.

Управлінську діяльність організуємо у відповідності з вимогами «Закону про освіту», наказу МОНМС України від 31.10.2011 р. № 1243 «Про Основні орієнтири виховання учнів 1–11 класів загальноосвітніх навчальних закладів України».

Відповідно до моделі випускника школи чітко визначили мету та кінцевий результат – формування компетентної особистості.

Управлінську діяльність спрямовуємо на дитину, яка ще, навчаючись у школі, має здобути соціальний досвід, осягнути ази громадянськості, брати активну участь у вирішенні важливих питань. У ліцеї працюють дитячі організації «Країна Барвінкова» (1–2 кл.), «Країна Добра» (3–6 кл.) та об'єднання «Активіст» (7–11 кл.), основна мета яких – різнобічний розвиток, самовдосконалення, самореалізація особистості, створення сприятливих умов для творчих нахилів у різних видах діяльності.

Реалізуємо роботу об'єднання «Активіст» через **діяльність учнівського самоврядування**, обраного на основі демократичних виборів з числа учнів 7–11 класів та об'єднань дітей, що спрямовані на розвиток індивідуальних нахилів особистості, її талантів.

Проведення днів самоврядування, творчих спільних справ, робота в центрах об'єднання «Активіст» забезпечують комфортні умови для самореалізації вихованців у різних видах діяльності та сприяють формуванню громадянської, соціальної, соціокультурної, комунікативної, полікультурної компетентностей.

Плануємо виховну роботу відповідно до **змістових ліній**.

Вересень-жовтень	Ціннісне ставлення особистості до суспільства і держави
Листопад	Ціннісне ставлення до людей
Грудень	Ціннісне ставлення до природи
Січень-лютий	Ціннісне ставлення до мистецтва
Березень	Ціннісне ставлення до праці
Квітень-травень	Ціннісне ставлення до себе

Усі змістові лінії знаходять своє відображення в урочній та позаурочній діяльності.

**Формування ціннісного ставлення особистості до суспільства та держави** здійснюємо комплексно через освітній процес, позакласну роботу, роботу органів учнівського самоврядування.

Одним із яскравих прикладів формування ціннісного ставлення особистості до суспільства та держави є вибори Лідера учнівського об'єднання «Активіст», які проходять у кілька етапів у травні. Організаторами заходу збираються заявки і здійснюється реєстрація кандидатів. Готуються листівки з фотографією та автобіографією кандидата. Організуються дебати кандидатів. Створюється виборча комісія, яка готує списки виборців та бюлетені. Учні знайомляться з тим, як правильно проголосувати, щоб бюлетень був дійсний. Результати заносяться у протокол. Новообраний Лідер на загальношкільній лінійці приймає Присягу.

Такий захід сприяє успішній самореалізації особистості в соціумі, сприяє формуванню підлітка як громадянина.

Громадянські риси формуємо в процесі безпосередньої участі здобувачів освіти у виховних заходах: тренінгах («Як захистити себе від насильства»), інформаційно-профілактичних заходах («Не стань жертвою торгівлі людьми»); святах Доброти та Ввічливості; акціях («Обіймімося, бо ми одна родина»); відеолекторіях («Герої Небесної Сотні»); патріотичних квестах («Моя Україно, я – твоя дитина!»); конкурсах, участі у Всеукраїнській грі «Козацький Гарт»).

**Формування ціннісного ставлення особистості до людей** практикуємо через проведення операцій («Турбота», «Милосердя», «Серце до серця»), допомогу пристарілим та самотнім людям, конкурсів плакатів («Веселка толерантності», «Ромашка дружби»), диспутів на різну моральну тематику, Днів дитинства (влаштовуємо для молодших школярів танцювальні та ігрові перерви, збір іграшок для дітей-сиріт), Днів ввічливості (у рамках яких «Прес-центр» випускає стінгазету «Ласкаво просимо у Країну Ввічливості», «Центр роботи з молодшими школярами» проводить вікторини, «Центр навчання» - опитування «Скарбниця мудрих думок», «Центр цікаві справи» – конкурси малюнків «Ввічливість потрібна всюди» та написання творів на тему «Що таке ввічливість?»).

**Формування ціннісного ставлення особистості до культури і мистецтва** здійснюємо через проведення виховних заходів з теми «Культура і мистецтво». Вихованці школи є активними відвідувачами вистав

Волинського драмтеатру ім. Т. Шевченка, Волинського народного хору, концертних програм місцевих художніх колективів, які розвивають творчі здібності, соціокультурні, комунікативні компетентності. Успішними є виступи учнів у конкурсах «Срібні дзвіночки», «Співоча родина», «Усміхнемось щиро Вишні» та ін.

За підсумками участі вихованців у конкурсах художньо-естетичного напрямку заклад неодноразово посідав I місце серед шкіл району. За останні п'ять років школярами здобуто 100 призових місць, з них – 39 в області етапі.

### Моніторинг районних та обласних конкурсів (2015–2020 н. р.)

	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
	Районні	Обласні	Районні	Обласні	Районні	Обласні	Районні	Обласні	Районні	Обласні
Гран-прі	–	1	–	–	2	1	2	–	2	–
I місце	5	3	1	–	5	2	4	2	3	4
II місце	10	3	2	4	4	3	3	4	1	2
III місце	5	4	3	3	2	1	3	2	4	–
<b>Всього</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

**Формування ціннісного ставлення особистості до здоров'я – один із пріоритетних напрямків діяльності закладу.** Перерви відпочинку, спортивні ігри та змагання, квести, конкурси сприяють формуванню навиків здорового способу життя, збереження здоров'я.

Лицей входить до Національної мережі Шкіл сприяння здоров'ю. У закладі діє Програма розвитку закладу як Школи сприяння здоров'ю.

**Формування ціннісного ставлення особистості до природи** здійснюємо через проведення акції «Чиста Земля – чиста планета», конкурси малюнків, екскурсії «Мій рідний край, моя Земля», екологічну стежину «До чистих джерел», трудові десанти по прибиранню території школи, Обеліска слави, операції «Допоможи птахам перезимувати», «Парад квітів у школі», «Посади своє дерево», захист екологічних проєктів. Наймасштабнішими є заходи: загальношкільний екологічний мітинг, акції «Макулатурінг», «Пластикові пляшки на переробку», «Екофан» (батареї на переробку).

Завдяки реалізації питань STEM-освіти значно активізувалася природоохоронна робота та екологічний рух, поширилися нетрадиційні

форми екологічних проблем. Упродовж 2017, 2018 навчальних років агітколектив школи здобув перемогу в області та зайняв 2 місце у Всеукраїнському конкурсі екологічних бригад (м. Полтава). Ліцеїсти школи вибороли першість в обласному етапі Всеукраїнських конкурсів експериментально-дослідницьких робіт «Юний дослідник», «Intel-Еко Україна», «Dream ECO», винахідницьких та раціоналізаторських проєктів еколого-натуралістичного напрямку «Україна-Європа-Світ».

**Формування ціннісного ставлення особистості до родини і сім'ї** здійснюємо через реалізацію програми «Співдружність школи, сім'ї та громадськості-в ім'я дитини», проведення родинних свят: «Я і моя сім'я», «Бабусю рідненька, ти все на світі знаєш», «Роде наш красний», виставки сімейних альбомів, зустрічі «В родинному колі».

Вивчаємо вплив сімейного життя на формування дитини, її становлення, ставлення до праці, систему взаємин у сім'ї проведенням співбесід та анкетуванням. Для зміцнення партнерських зв'язків із батьками використовуємо нетрадиційні форми роботи: педагогічний десант; дерево родоводу; у родинному колі; родинний лист; народна світлиця; день добрих справ; вечір великої родини; альбом-естафету «Як ми відпочиваємо»; родинні свята у класі.

**Формування ціннісного ставлення особистості до праці** зорієнтовуємо через залучення до трудової діяльності вихованців. Діти садять дерева, доглядають за шкільним садом, сіють квіти, збирають насіння.

Впродовж року учнівська рада об'єднання «Активіст» організовує трудовий десант до обеліска Слави та акцію «Ми поруч» (допомога одиноким та пристарілим). Такі заходи сприяють соціалізації особистості в суспільстві, стимулюють до саморозвитку, самоорганізації та самореалізації особистості в самостійному житті.

Управлінський супровід спрямовуємо на реалізацію проєктної діяльності. Підвищенню особистої впевненості кожної дитини, розвитку комунікативності та умінню співпрацювати, критичному і аналітичному мисленню сприяли організовані і проведені з учнями такі проєкти: «Моя країна – Україна, а рідний край – моя маленька Батьківщина», «Формула успіху», «Технологія проєктної діяльності», «Збережемо рідну землю», «Активна молодь», «Мої таланти – тобі, рідна земле», «Щаслива сім'я», «Любове моя – Україно!», «Добре серце», «Подорожуємо рідною країною»,

«Відкривай Україну», «Я і моя сім'я», «Стоп. Булінг», «Наше здоров'я у наших руках», «Толерантність – сила. Безпека – норма».

Отже, **компетентнісний підхід до забезпечення ефективного функціонування виховної системи школи сприяє:**

- формуванню ціннісного ставлення особистості до себе, людей, природи, праці, мистецтва, держави, суспільства, історичних, культурних і духовних надбань рідного краю та забезпечує гармонійний розвиток особистості, її громадянську та соціальну активність;

- становленню, створенню і розвитку дитячих і молодіжних громадських організацій та об'єднань як осередків формування громадянської та соціальної активності особистості;

- зменшенню кількості соціально-дезадаптованих учнів (ізольованих, відторгнутих), що знаходяться у «групі ризику»;

- активізації позитивних змін в динаміці розвитку в учнів ціннісних орієнтацій та духовних пріоритетів;

- активізації творчого потенціалу педагогів у виборі методів, форм, засобів, технологій виховання;

- організації системного моніторингу динаміки розвитку змін в організації й оцінці ефективності процесу виховання дітей та учнівської молоді;

- покращенню в цілому показників освітнього процесу школи.

**Використання ІКТ в управлінні** є важливою складовою розвитку єдиного інформаційного освітнього простору закладу.

Нами вже накопичено певний досвід застосування інформаційних технологій та мережевої взаємодії в організації освітньої комунікації.

**По-перше**, ми використовуємо інформаційно-комунікаційні технології в управлінській діяльності:

- створили базу даних працівників ЗНЗ, дітей, батьків;
- здійснюємо роботу з документацією (звіти, накази, довідки, інформація до різних органів тощо);

- беремо участь у вебінарах, конференціях;

- опрацьовуємо нормативно-правову документацію шляхом використання Інтернет;

- оформляємо внутрішньошкільну документацію в електронному вигляді;

- замовляємо підручники, науково-методичну літературу тощо через Інтернет.

Електронні таблиці, текстові процесори, програми презентаційної графіки, Web-редактори, поштові клієнти допомагають роботі ліцею, сприяють підвищенню ефективності при виконанні наказів, розпоряджень звітів та інших документів. Налагоджений зв'язок із іншими освітніми установами і організаціями через електронну пошту.

В управлінській діяльності ми використовуємо програми Microsoft Word та Microsoft Excel, які дозволяють нам своєчасно, швидко скласти звіт по школі, педагогічну картотеку, автоматизувати процес обробки результатів тематичних, підсумкових перевірочних робіт, відстежувати їх динаміку та своєчасно коригувати зміст і методику навчання. Табличний процесор Excel дозволяє нам легко проводити обробку і аналіз результатів тестових завдань і наочно представити їх у вигляді таблиць і діаграм. Програма Microsoft Power Point дозволяє наочно, доступно представити необхідну інформацію, що використовуємо при проведенні педагогічних рад, семінарів, засідань методичних об'єднань, нарад.

За допомогою програми Google Forms – сервіс Google ми робимо онлайн опитування і створюємо зведену таблицю з відповідями усіх респондентів автоматично. Сфера застосування таких опитувань різноманітна. Ми ж проводимо анкетування батьків, учнів та педагогів школи, відправивши посилання на сторінку опитування по електронній пошті з метою оцінки діяльності закладу. Інтернет-ресурси дозволяють отримувати консультації з будь-яких питань планування, організації та контролю.

**По-друге**, спрямовуємо управлінський супровід на вирішення проблем організаційно-педагогічного забезпечення використання ІКТ педагогами як засобу підвищення ефективності освітнього процесу.

Володіючи ІКТ – компетентністю, вчителі моделюють і конструюють інформаційно-освітню діяльність, ефективно впроваджують **перевернуте, змішане, дистанційне навчання**.

Ефективно використовується в практиці роботи педагогів **«перевернуте навчання»**, яке передбачає домашнім завданням опрацювання теоретичного матеріалу з переглядом відповідних відеофрагментів, а час аудиторної роботи вивільняється на виконання завдань практичного змісту. Така робота допомагає використати час на групові заняття, на яких учні взаємодіють один з одним у практичній діяльності, а учитель виступає у ролі консультанта, заохочуючи здобувачів освіти до самостійного дослідження і спільної праці.

STEM-орієнтоване навчання вбачаємо одним із актуальних напрямів інноваційного розвитку нашого закладу, яке дозволяє здійснювати модернізацію змісту матеріалу предметів природничо-математичного циклу та слугує формуванню навчальних компетентностей якісно нового рівня.

Значна частина педагогів природничо-математичного циклу активно розпочали самоосвітню роботу з питань впровадження STEM-освіти, пройшли навчання на онлайн платформі сайту «Якість освіти» ІМЗО «STEM-школа».

Два педагоги презентували напрацювання з питань впровадження елементів STEM-освіти у II Всеукраїнському Хакатоні для вчителів з теми: «STEM: гендерно чутливий підхід до навчання у школі» (проект прищільного STEM-табору для дівчат) і здобули друге місце.

Таким чином, використання комп'ютерних технологій сприяє удосконаленню освітнього процесу, диференціації, індивідуалізації, розвитку творчих здібностей, інтелектуальній діяльності, підвищенню рівня сформованості компетентностей здобувачів освіти.

У ліцеї сформувався перспективний напрям діяльності з реалізації компетентнісного, динамічного, аналітичного відстеження процесів, які визначають зміни в якості освітнього процесу, – це моніторинг як необхідна умова управління якістю освіти.

**Освітній моніторинг** дозволяє нам відстежувати стан та динаміку всіх сфер освітнього процесу з метою **діагностики, моделювання, прогнозування** та прийняття відповідного управлінського рішення для підвищення вже досягнутого рівня якості наданих послуг, організації роботи, спрямованої на розвиток професійної компетентності педагога.

Використовуючи моніторинг в управлінні освітнім процесом, координуємо діяльність усіх учасників освітнього процесу. І, як наслідок, спостерігаємо позитивну динаміку якості знань, підвищення рівня самоорганізації учнів та вчителів. Застосовуючи моніторингові дослідження на практиці, нам вдається значно підвищити ефективність діяльності кожного учасника педагогічного процесу і закладу в цілому: удосконалити управлінську діяльність адміністрації, структуру науково-методичної роботи, систему виховної роботи, роботу з обдарованими дітьми, управління розвитком професійної компетентності вчителя, проведення атестацій педагогів.

Аналіз моніторингових досліджень дає нам можливість визначити професійну компетентність педагогічного колективу, рівень навчальних досягнень здобувачів освіти та сформованість ключових компетентностей.

Зокрема, для отримання об'єктивної інформації щодо виявлення рівня навчальних досягнень, проблем та шляхів їх подолання проводимо моніторингові дослідження з визначення:

– рівнів навченості: з предметів, кожного класу окремо, по початковій, базовій та старшій школах, по школі в цілому;

– кількості здобувачів освіти з високим рівнем навчальних досягнень: по класах, по паралелях, по початковій, базовій, старшій школах, по школі в цілому;

– успішності класу за середнім балом.

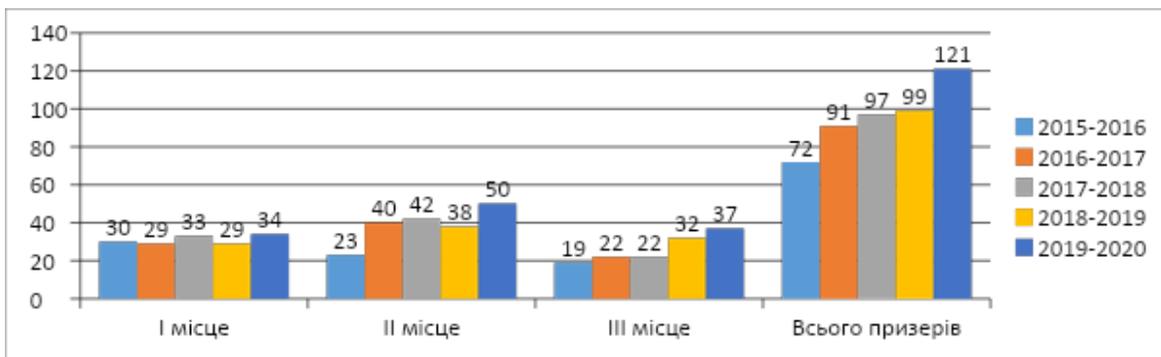


За даними діаграми визначаємо реальний стан освітнього процесу, вплив суб'єктивних і об'єктивних факторів на рівень навчальних досягнень (зокрема дистанційне навчання в умовах пандемії у 2019/2020 н. р.). Моніторинг навчальних досягнень здобувачів освіти показав підвищення результатів навчання, а отже, і рівня сформованості предметних компетентностей учнів. Після ретельного аналізу здійснюємо корекційну роботу, що є одним із механізмів управління якістю освіти. Така робота дає можливість не лише вносити корекцію в систему освітнього процесу, а й організувати творчу роботу, що забезпечує реалізацію однієї із важливих функцій управлінської діяльності – розвиток освітньої траєкторії здобувачів освіти.

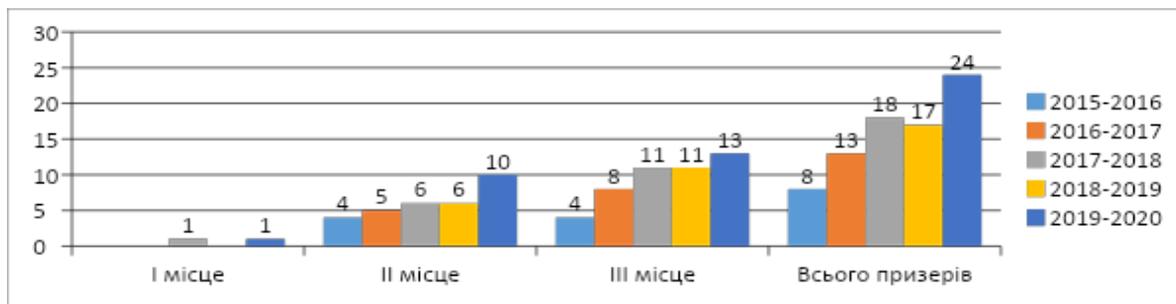
Як наслідок, спостерігається динаміка результативності **участі ліцеїстів в олімпіадах** різного рівня.

За останні п'ять років 375 школярів вибороли 480 призових місць у II етапі Всеукраїнських олімпіад. 80 – в III, IV етапах.

## Моніторинг II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад (2015–2020 н. р.)



## Моніторинг III етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад (2015–2020 н. р.)



Прослідковуємо особисте зростання учнів. Ведемо картки «Сходження на гору знань» обдарованих дітей. На даний час в інтелектуально-обдарованому банку нараховується 58 учнів.

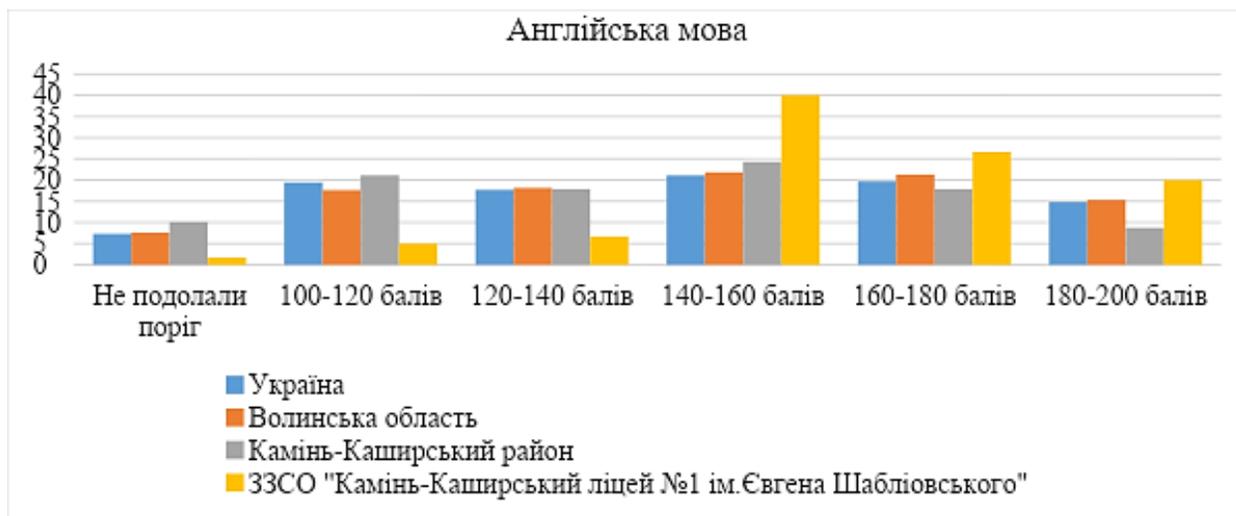
Зібраний інформаційний матеріал піддаємо гласності на засіданнях педагогічної ради, методичних об'єднань та використовуємо при плануванні та організації методичної роботи з учителями. Переконані, що такі дослідження дають змогу нам спрямувати педагогічний колектив на підвищення результативності своєї праці, а отже, і підвищення іміджу закладу.

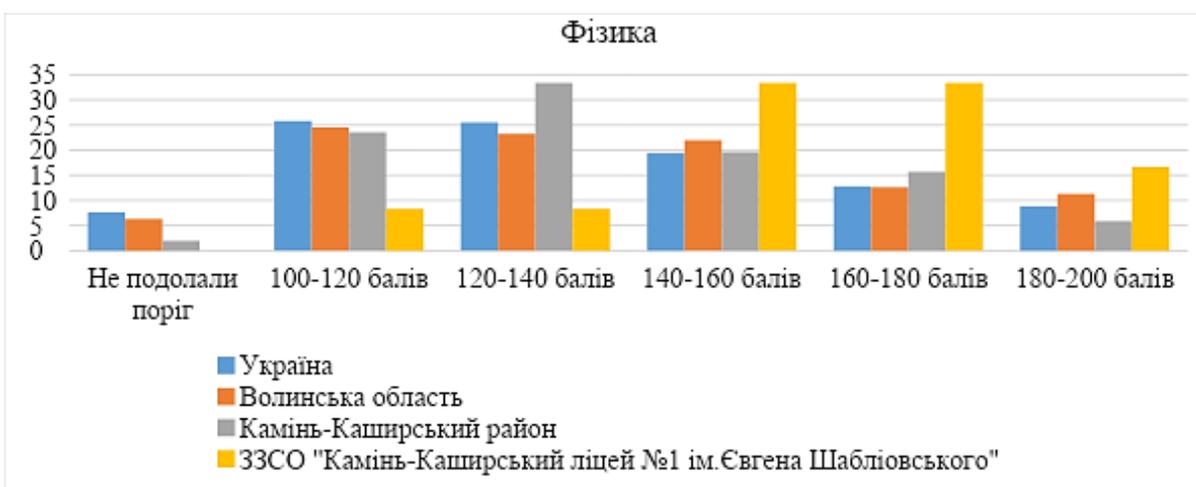
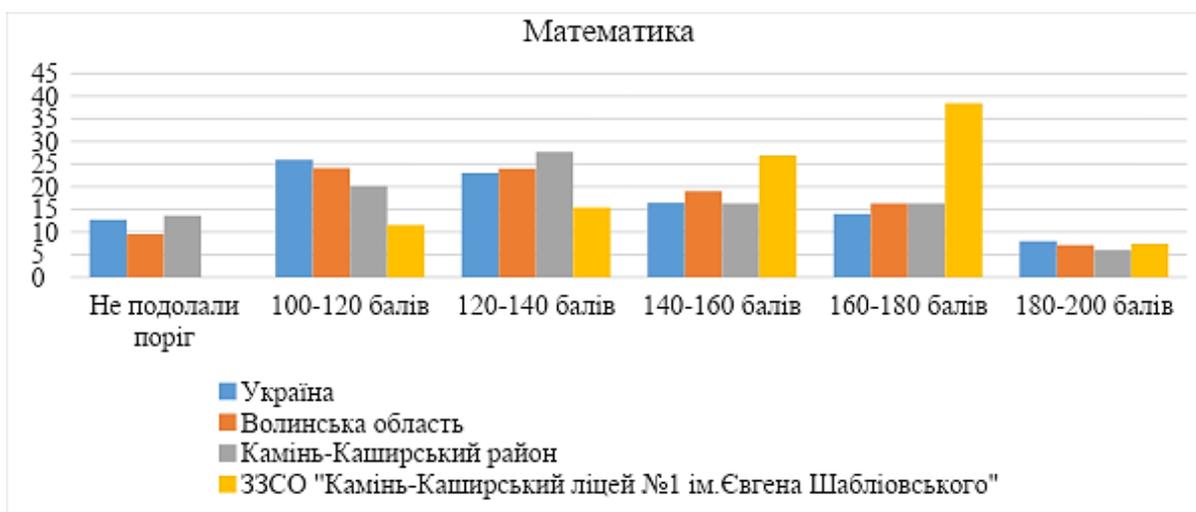
**Моніторингові дослідження ЗНО** ведемо за різними напрямками: узагальнюємо результати по роках; по предметах; в розрізі одного предмета; у порівнянні з результатами шкіл району, області, України.

Аналіз результатів зовнішнього незалежного оцінювання по роках вказує на стабільний якісний рівень предметних компетентностей здобувачів освіти:

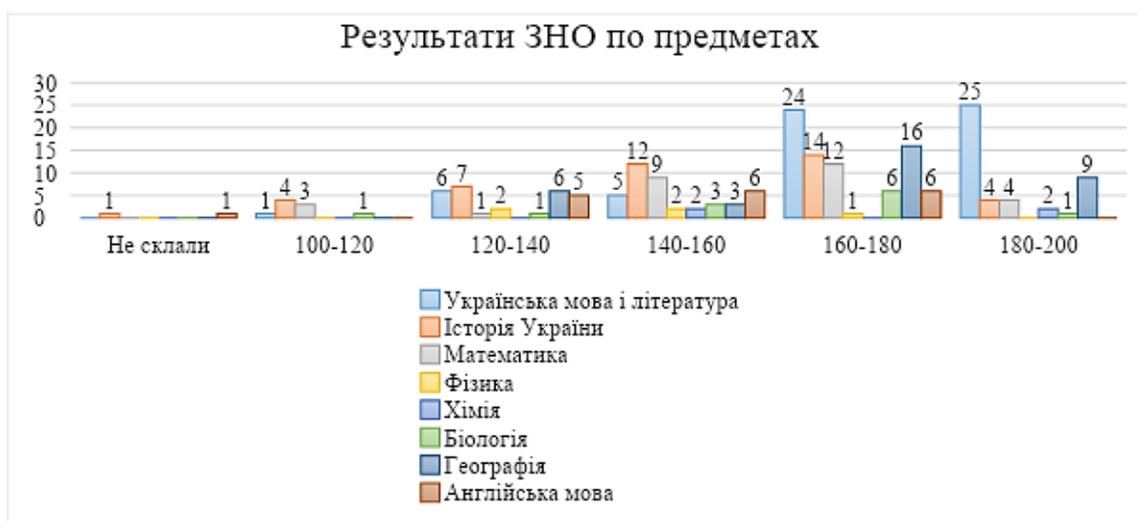


Показники рівнів з більшості предметів за 200-бальною шкалою свідчать про вищу результативність у порівнянні з результатами району, області, України:





Моніторинг по предметах дає нам можливість проаналізувати якість надання освітніх послуг педагогами:

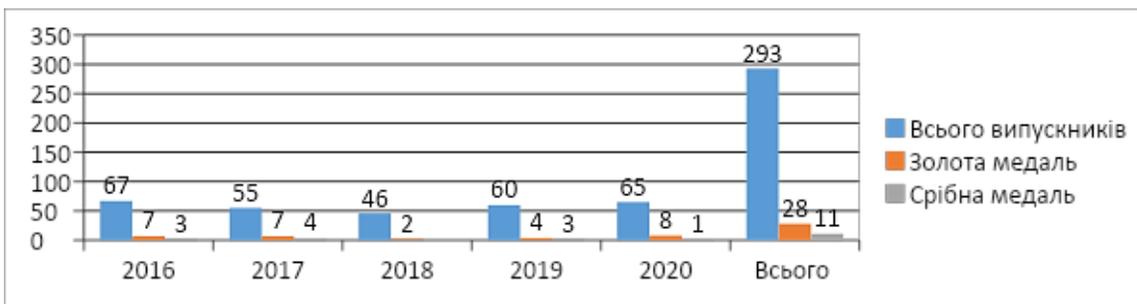


За допомогою результатів ЗНО з певного навчального предмета, приміром із математики, здійснюємо оцінку рівня навченості, компетентності випускника і рівня викладання даного предмета.



Як результат: на даний час ми з впевненістю можемо сказати, що наші випускники – конкурентоспроможні.

Із 293 здобувачів повної загальної середньої освіти 39 нагороджено золотою та срібною медалями, що становить 14 % від загальної кількості.



Наші випускники стають успішними студентами престижних закладів вищої освіти Києва, Харкова, Острога, Львова, Луцька, Тернополя, Одеси.

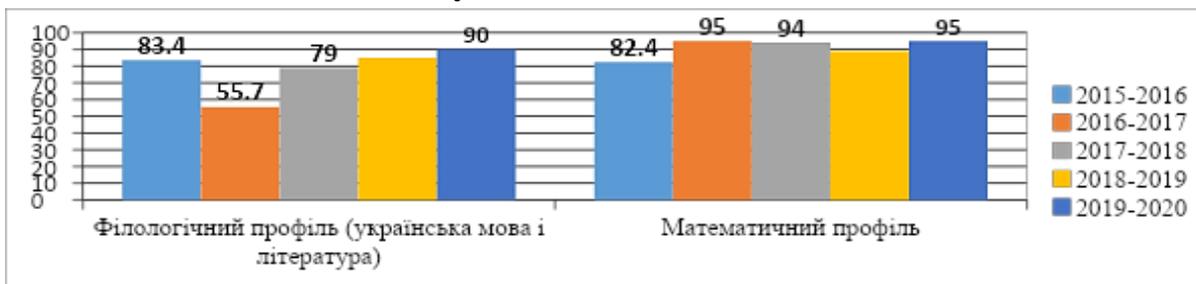
Щороку зростає кількість студентів, що здобувають освіту за кордоном: в Польщі, Німеччині, Франції, Сполучених Штатах Америки. Дослідження свідчать, що ліцеїсти вибирають такі спеціальності, які відповідають профільному навчанню у школі. Приміром, за останні три роки 36 % випускників математичного профілю навчаються у технічних та економічних вузах, 12 % філологічного профілю – у педагогічних та юридичних.

Тому управлінську діяльність скеровуємо на те, щоб навчання в ліцеї слугувало розвитку самоосвітньої компетентності, створюємо передумови для значного скорочення терміну адаптації випускників до вузівського життя.

Цьому сприяє **компетентнісно спрямоване навчання у профільній школі.**

Нами встановлено, що довузівська підготовка випускників у профільних класах дала свої результати.

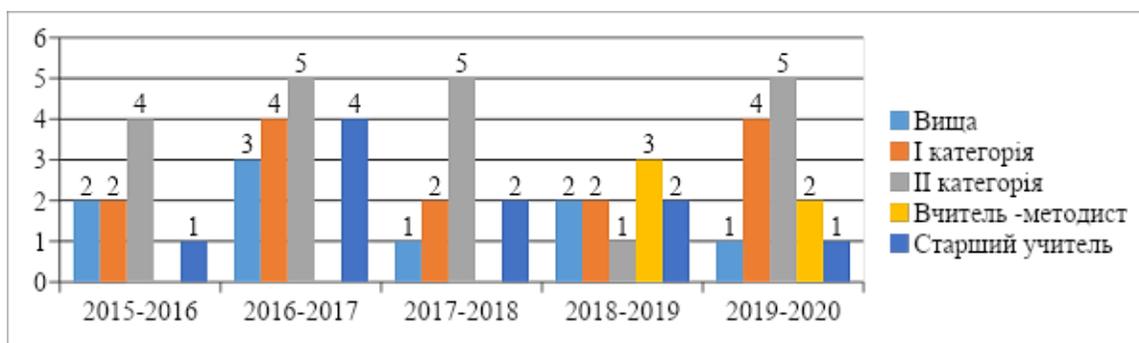
### Стали студентами закладів вищої освіти



Щороку вступають у заклади вищої освіти від 55 до 90 % випускників філологічного профілю та значно вищий показник вступу ліцеїстів математичного – від 82,4 % до 95 %.

Визначенням авторитету школи в освітньому просторі України є той факт, що на адресу школи постійно надходять листи, грамоти, подяки від адміністрації закладів вищої освіти.

Про ефективність науково-методичного супроводу в управлінській діяльності свідчить **зростання професійної майстерності педагогічних працівників**, що підтверджена вагомими показниками атестації. Зокрема, за п'ять років підвищили кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» – 9, I категорії – 14, II категорії – 20; педагогічне звання «вчитель-методист» – 5, «старший учитель» – 10.



У школі працює 26 педагогів зі званням «старший учитель», шістнадцять – «вчитель-методист», дев'ять – нагороджено знаком «Відмінник освіти».

Проводимо систематичну роботу із вдосконалення і підвищення стимулюючої ролі атестації у професійному зростанні педагогічних кадрів. Тому і спостерігається динаміка росту якісного складу педагогів.

Отже, створена **система моніторингу забезпечила:**

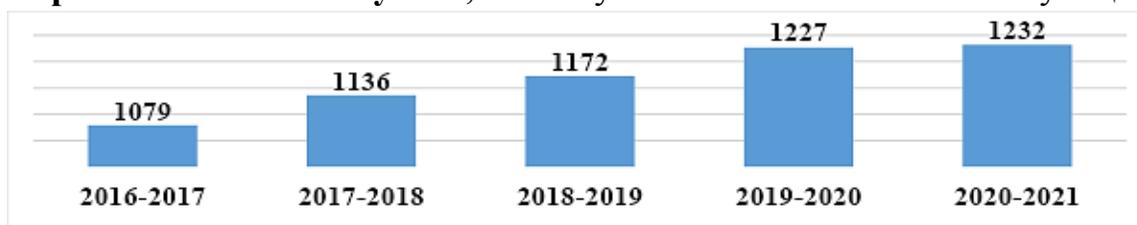
– **по-перше**, підвищення іміджу закладу (перемоги в олімпіадах, інтелектуальних, художньо-естетичних, спортивних конкурсах, захистах науково-дослідницьких робіт у МАН, вступ випускників до закладів вищої освіти; поповнення банку науково-методичних напрацювань);

– **по-друге**, сформованість у здобувачів освіти самоосвітньої компетентності рівня самооцінки, інтелектуальних умінь і навичок, психолого-педагогічних особливостей розвитку;

– **по-третє**, підвищення рівня професійної компетентності вчителя, його творчого потенціалу.

Вважаємо, що **управління якістю освіти у закладі, створення умов і комфортного освітнього середовища** для інтелектуального, методичного, професійного розвитку, самореалізації та самовдосконалення **сприяють зростанню ефективності впровадження сучасних підходів** (зокрема компетентнісно спрямованого), **інноваційних технологій, реалізації індивідуальних творчих здібностей**, що забезпечують належний управлінський супровід основ стандарту освіти Нової української школи та рівень сформованості компетентностей здобувачів освіти.

**Зростає контингент учнів, які хочуть навчатися саме в нашому ліцеї.**



Управлінський супровід реалізації компетентнісного підходу є основою забезпечення ефективності освітнього процесу в закладі:

– за вагомий внесок у розвиток освітніх інноваційних технологій заклад нагороджено дипломом Всеукраїнського рівня та **внесено у Велику енциклопедію «Золотий фонд нації»** (2014);

– відзначено **дипломом I ступеня управління освіти, науки та молоді Волинської обласної державної адміністрації** (за зайняте I місце у роботі з обдарованими дітьми серед шкіл області районного підпорядкування) (2016);

– нагороджено **золотою медаллю** за професійну активність у Всеукраїнському рейтингу «Інтернет-порталу освітніх закладів України» (2017, 2018, 2020);

– закладом здобуто **IV місце в області за результатами ЗНО–2019**;

– заклад освіти **ввійшов у ТОП-200 шкіл** України за результатами ЗНО:

○ з **географії 35 позиція** (2019) – вч. П'ятенко В. О., Мельник А. С.;

○ з **математики 97 позиція** (2017) – вч. Пархомчук Н. Р.;

○ з **хімії 183 позиція** (2017) – вч. Бурдак І. В.;

– здобуто **200 балів ЗНО** з:

○ **української мови** (2016) – вч. Войтусік В. А.;

○ **хімії** (2018, 2019) – вч. Бурдак І. В.;

○ **біології** (2018) – вч. Антонюк Г. Ф.;

– здобуто **I місце у Всеукраїнському проєкті «Відкривай Україну»** (2017) – вч. Томюк Н. Г.;

– переможець **III етапу Всеукраїнського конкурсу «Парк педагогічної майстерності»** (2014) – Томюк Н. Г., заступник директора з виховної роботи;

– переможці **V Міжнародного фестивалю педагогічних інновацій у номінації «Інновації в управлінській діяльності»** (2013) – Башук Н. М., Макарчук Н. Є., заступники з навчально-виховної роботи;

– здобуто **II місце у другому Всеукраїнському Хакатоні** для вчителів з теми: «STEM: гендерночутливий підхід до навчання у школі» (проєкт прищільного STEM-табору для дівчат, 2018) – вч. Грищук М. В., Крам Т. В.;

– переможці **IV етапу Всеукраїнського мовно-літературного конкурсу ім. Т. Г. Шевченка** (2016 – 3 місце, 2018 – 3 місце, 2019 – 3 місце, 2020 – 1 місце) – вч. Тішкова Л. А., Чмух О. В., Должко Г. М.;

– переможці **IV етапу Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт Малої академії наук** (секція «Екологія», 2016 – 3 місце) – вч. Остапчук Т. Г., П'ятенко Л. М.;

– **I м. у конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт Малої академії наук** (2020/2021 н. р.) в області здобув учень II курсу ліцею математичного профілю **Мотлюк Марк** у двох секціях «Математичне моделювання» та «Комп'ютерні системи та мережі» – вч. Тішков С. В., Цюрик Н. А.;

– **міжнародний сертифікат** мовного іспиту з англійської мови TOEFL iBT рівня B2 отримав учень 11-Б класу (математичного профілю) **Мотлюк Марк** – вч. Пахачук Н. В.;

– фіналіст програми «Ukraine Global Scholars» для навчання у найкращих ВНЗ світу – учень II курсу ліцею Мотлюк Марк (2020);

– стипендіат стипендії Президента України за зайняте I місце у X Всеукраїнському етапі мовно-літературного конкурсу учнівської молоді імені Тараса Шевченка – Каширець Анна, учениця 5 класу (2020).

## ВИСНОВКИ

Отже, впровадження компетентнісного підходу, правильне визначення пріоритетів управлінської діяльності та перспектив подальшого розвитку дозволяють позитивно впливати на динаміку та зростання якісних показників освітнього процесу.

На власному досвіді переконалися, що компетентнісний підхід є необхідною площиною формування інноваційної культури всіх учасників освітнього процесу, від якої залежить успіх модернізаційних процесів у системі освіти.

Значний досвід управлінської діяльності в питанні компетентнісного підходу дозволяє стверджувати, що постійне самовдосконалення, створення атмосфери творчості, партнерства і взаємодії допомагає педагогам школи підніматися на вершину майстерності і робити успішними, конкурентноспроможними випускників школи та колег, хто їх оточує, йде за ними.

З огляду на виклики сьогодення управлінська діяльність має бути гнучкою, мобільною, з оригінальними формами навчання, працювати на випередження і, головне, допомагати всім учасникам освітнього процесу в безперервному зростанні і самоутвердженні.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Байбара Т. М. Компетентнісний підхід в початковій освіті: теоретичний аспект. *Початкова школа*. 2010. № 8. С. 46–50.

2. Бібік Н. М. Компетентність і компетенції в результатах початкової освіти. *Початкова школа*. 2010. № 9. С. 1–4.

3. Болотов В. А., Сериков В. В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. *Педагогика*. 2003. № 10. С. 8–14.

4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. *Высшее образование сегодня*. 2003. № 5. С. 34–42.

5. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. С. 408–410.
6. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К. В. С. 2004. 112 с.
7. Кремень В. Г. Вступне слово президента АПН України. *Реалізація європейського досвіду компетентнісного підходу у вищій школі України* : [матеріали методологічного семінару]. Київ : Педагогічна думка, 2009. С. 3–4.
8. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу в вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2 (63). С. 13–25.
9. Пометун О. І. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи*. Київ : К.І.С., 2004. С. 66–72.
10. Савченко О. Я. Компетентнісний підхід як чинник модернізації змісту освіти. Формування ключових і предметних компетенцій: дидактико-методичні аспекти. *Дайджест* 2. 2012. С. 2–7.
11. Дьяченко Б. Василь Сухомлинський у діалозі з компетентнісним підходом. *Освіта на Луганщині*. 2008. № 29. С. 13–16.
12. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: Світовий досвід та українські перспективи / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С., 2004. 112 с.
13. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. *Эйдос*. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>
14. Боритко Н. М. Профессионально-педагогическая компетентность педагога. *Эйдос*. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2007/0930-10.htm>
15. Ткаченко В. Сучасні тенденції в практиці управління закладами освіти. *Управління школою*. 2011. № 19 (319) – 21 (231). С. 7–10.
16. Національна доктрина розвитку освіти України. *Освіта України*. 2002. 23 квіт. С. 4–6.
17. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі, затверджену Указом Президента України від 25.05.2020 № 195/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text> (дата звернення: 24.03.2021).
18. Закон України «Про освіту», № 2145-VIII від 05.09.2017 р. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page>
19. Дем'янюк О. Й. Вплив зовнішнього середовища на ефективність управління закладом середньої освіти. *Педагогічний пошук*. 2018. № 4 (100). С. 9–12.
20. Єльнікова Г. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2008. № 40–41. С. 6–9.

Методичне видання

**Розвиток професійної компетентності керівних кадрів  
у контексті модернізації освіти відповідно до вимог концепції  
«Нова українська школа»**

*Методичні рекомендації*

*Укладачі.: С. В. Романюк, О. І. Богданович*

*Технічний редактор: Л. І. Гаврилюк*

Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти  
(43006, вул. Винниченка, 61)  
Тираж 100 примірників



