

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

Кваліфікаційна робота

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ
САМООЦІНЮВАННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ**

**IMPROVEMENT OF MANAGEMENT PROCESSES IN A GENERAL
SECONDARY EDUCATION INSTITUTION BY MEANS OF SELF-
ASSESSMENT: ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL PRINCIPLES**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійної програми
Освітній менеджмент у педагогічних системах
Круглянко Вікторія Петрівна
Науковий керівник: кандидат педагогічних наук,
старший викладач Воронова Світлана Віталіївна
Рецензент: кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри освітнього менеджменту та
публічного управління Державного закладу
«Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»
Сакалюк Оксана Олександрівна

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри педагогіки та
освітнього менеджменту
№ __ від _____
Завідувач кафедри
_____ Неля Кузнєцова

Захищено на засіданні ЕК
протокол № __ від _____
Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)
Голова ЕК

Одеса – 2023

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розкрито проблему удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання. Проаналізовано й окреслено процедуру самооцінювання як педагогічну проблему. Окреслено етапи, алгоритм й методи його проведення в організаційному контексті. Схарактеризовано напрям «Управлінські процеси в закладі освіти» за кожною вимогою. Проаналізовано аналітичні звіти проведених інституційних аудитів за даним напрямом й виявлено певні проблеми. Здійснено емпіричне дослідження та узагальнено результати стану управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти.

Запропоновано шляхи удосконалення управлінських процесів в закладі освіти через розроблений комплекс навчально-методичних заходів й практичні рекомендації.

Ключові слова: управлінські процеси, самооцінювання, професійний розвиток педагогічних працівників, партнерська взаємодія.

SUMMARY

In the qualification work, the problem of improving management processes in the institution of general secondary education by means of self-assessment is revealed. The self-assessment procedure as a pedagogical problem is analyzed and outlined. The stages, algorithm and methods of its implementation in the organizational context are outlined. The direction "Management processes in an educational institution" is characterized according to each requirement. Analytical reports of institutional audits in this area were analyzed and certain problems were identified. An empirical study was carried out and the results of the state of management processes in the institution of general secondary education were summarized.

Ways to improve management processes in an educational institution through a developed complex of educational and methodological measures and practical recommendations are proposed.

Keywords: management processes, self-assessment, professional development of teaching staff, partnership interaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ САМООЦІНЮВАННЯ.....	10
1.1. Самооцінювання закладу загальної середньої освіти як педагогічна проблема.....	10
1.2. Управлінські процеси як напрям у самооцінюванні закладу загальної середньої освіти та проблеми їх удосконалення.....	19
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ САМООЦІНЮВАННЯ.....	33
2.1. Організація емпіричного дослідження.....	33
2.2. Аналіз результатів дослідження.....	43
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ САМООЦІНЮВАННЯ.....	67
3.1. Професійний розвиток педагогічних працівників як напрям удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання.....	67
3.2. Рекомендації щодо удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти на основі організації партнерської взаємодії учасників освітнього процесу та місцевої громади.....	81
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСЗЯО	Внутрішня система забезпечення якості освіти
ГО	Громадська організація
ДСЯО	Державна служба якості освіти
ЗЗСО	Заклад загальної середньої освіти
ЗО	Заклад освіти
ІПР	Індивідуальна програма розвитку
МОНУ	Міністерство освіти і науки України
ОП	Освітній процес
ООП	Особливі освітні потреби
СЗЯО	Система забезпечення якості освіти
ТЗН	Технічні засоби навчання

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні сутнісні реформаційні зміни в питанні забезпечення, оцінювання якості освіти та контролю за досягнутими результатами функціонування закладу освіти (ЗО) проявилися запровадженням різноманітних механізмів внутрішнього контролю за результатами діяльності. Передусім, запровадженням процедур самооцінювання як процесу внутрішньої перевірки діяльності освітнього закладу та формування висновку про досягнуті ним результати.

Питання здійснення самооцінювання управлінських процесів закладу загальної середньої освіти набуло актуальності, через те, що самооцінювання залишається єдиною процедурою контролю за тим, як створюються та надаються освітні послуги та дає можливість цілісно відстежувати реальний стан заданого курсу розвитку освітньої установи.

Самооцінювання закладу загальної середньої освіти розглянуто у працях дослідників України: М. Бобровського [1], І. Булах [23], С. Воронової [5], С. Горбачова [1], Л. Гриневич [8], В. Громового [10], Г. Єльнікової [48], О. Заплотинської [1], О. Лінник [1], Т. Лукіної [21], М. Мруги [23], І. Осадчого [30], О. Пастовенського [33] та ін. Зауважимо, наукові роботи вищезгаданих та інших науковців спрямовані на розкриття питання оцінювання закладу в цілому, як пріоритетного для реформування в галузі освіти. Запропоновані ними засади щодо самооцінювання дають змогу відкоригувати Стратегію розвитку закладу, окресливши чіткі цілі та конкретні заходи, з метою удосконалення організації освітнього процесу (ОП).

Попри значні дослідження, можемо констатувати, що здебільшого бракує якісної аналітики реальної картини на рівні закладу освіти та немає чіткого розуміння, що саме слід моніторити з тим, щоб зробити адекватне самооцінювання власної роботи. На цій підставі варто приділити увагу самооцінюванню управлінських процесів як найбільш усталеної форми

ефективного стратегічного розвитку закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Саме це обумовлює важливість вироблення дієвих кроків і процедур самооцінювання, що і зумовило вибір теми дослідження.

Об'єкт дослідження – управлінські процеси в закладі загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні засади удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та провести емпіричне дослідження стану управлінських процесів засобами самооцінювання та надати рекомендації щодо їх удосконалення.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади самооцінювання закладу загальної середньої освіти як педагогічної проблеми;
- проаналізувати проблеми удосконалення управлінських процесів засобами самооцінювання;
- провести емпіричне дослідження стану управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання;
- визначити шляхи удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання.

Методи дослідження – теоретичні (аналіз наукової-педагогічної літератури з проблеми, нормативно-правових документів); емпіричні – «Методика оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти під час інституційного аудиту», затверджена наказом Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 р. № 01-11/25 (в редакції наказу Державної служби якості освіти України від 08.09.2021 р. № 01-11/58) [36]; статистичні – зіставлення узагальненої інформації з вербальним шаблоном «Орієнтовні рівні оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти», відкидання крайніх правих і крайніх лівих результатів вибірки, оцінювання за нижчим зазначеним рівнем, розрахунку

середнього балу за кожною з вимог/правил, що входять до напряму, зіставлення отриманого значення середньоарифметичної оцінки напряму зі шкалою визначення рівня якості освітньої діяльності; системно-узагальнюючий – для формулювання висновків за результатами дослідження.

База дослідження – Овідіопольський заклад загальної середньої освіти імені Т. Шевченка Овідіопольської селищної ради Одеського району Одеської області.

Теоретичне значення дослідження полягає у розкритті теоретичних засад удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання; обґрунтуванні актуальності самооцінювання закладу освіти як педагогічної проблеми та управлінських процесів як напряму у самооцінюванні освітньої установи; аналізі наукових джерел дослідження; з'ясуванні ролі самооцінювання у розбудові ВСЗЯО; окресленні етапів, алгоритму, напрямів й процедури самооцінювання та удосконалення управлінських процесів в організаційному контексті для досягнення педагогічних цілей; розкритті категорій та критеріїв напряму «Управлінські процеси в ЗО», якими потрібно оперувати, оцінюючи вимоги; розгляді аналітичного звіту проведених інституційних аудитів в ЗЗСО.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних положень та висновків до розроблення навчально-методичних заходів й практичних рекомендацій педагогічним працівникам та адміністрації ЗО стосовно шляхів удосконалення управлінських процесів засобами самооцінювання, що знайшло своє відображення у міні-тренінгу на тему «Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО»; серії вебінарів на тему «Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників ОП»; методичних рекомендаціях для керівників та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять; методичних рекомендаціях для керівників з орієнтації управлінських процесів на партнерську взаємодію, яка охоплює адміністрацію, батьків, здобувачів освіти, педагогів, громаду та інших стейкхолдерів; кейс-технологіях щодо

покращення стану поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності.

Результати магістерської роботи можуть бути використані в практичній діяльності керівників закладів освіти, їх заступників; у системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Апробація результатів дослідження:

1. Круглянко В. П. Самооцінювання закладу загальної середньої освіти: ключові поняття. *Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. м. Одеса, 19 трав. 2023 р. Одеса, 2023. С. 191-194.

2. Круглянко В. П. Управлінські процеси в закладі загальної середньої освіти: особливості аналізу. *Актуальні проблеми педагогічної науки в XXI столітті*: матеріали III Регіон. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців. м. Одеса, 17 жовт. 2023 р. Одеса, 2023. С. 63-66.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (шість підрозділів), висновки, додатки. Загальний обсяг роботи складає 99 сторінок. Список використаних джерел містить 52 найменування. У роботі вміщено 20 рисунків та 1 таблиця. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 16 додатках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ САМООЦІНЮВАННЯ

1.1. Самооцінювання закладу загальної середньої освіти як педагогічна проблема

Глобалізаційні процеси й стрімкі зміни в умовах сучасного світу – характерна риса теперішнього часу. Змінюється суспільство – змінюються запити. Набула суттєвої трансформації в національному законодавстві державна політика проведення реформ у сфері освіти. Безперечно, - це пов'язано не лише з інтеграцією нашої країни в освітній простір Європи, а й з потребами у сфері ринку праці, вимогами до сучасних якісних й доступних освітніх послуг, до змісту освіти, її методів та форм навчання, бо існує нагальна потреба в забезпеченні конкурентоздатних випускників освітніх установ, наділених ключовими компетентностями. Відтак, пріоритетом для України стала якість освіти, дотримання вимог і норм законодавства в питанні права на освіту.

Саме тому упродовж останніх років в освіті відбуваються процеси, пов'язані з переглядом, модернізацією та оновленням наявного законодавства, направлені на досягнення стратегічних цілей й світових стандартів, застосування найкращих практик. Реформування освіти поза сумнівом на часі і відповідає викликам суспільства, є першочерговою потребою освітньої політики на рівні держави. Без сумніву, коли освіта не відповідає сучасним запитам, зазнають збитків усі сфери суспільного життя. Більш того, зміни суспільно-політичного життя, які відбувалися в Україні в останні роки, ознаменувалися процесами посилення децентралізації, демократизації в управлінні освітою, розширенням автономії закладів освіти та збільшенням

відповідальності адміністрації закладів за результати своєї управлінської діяльності.

Як результат – це викликало необхідність запровадження різноманітних механізмів внутрішнього моніторингу за наслідками освітнього процесу, які б забезпечували можливість встановлювати відповідність між отриманими результатами та діяльністю установи, визначати прогалини та переглядати пріоритети, підвищувати на цій основі якість освітньої діяльності. Інакше кажучи, актуальними стали питання організації й проведення внутрішнього моніторингу, а також самооцінювання, без винятку, усіх процесів в закладі освіти.

Так, у Законі України «Про освіту» наголошується на необхідності формування системи забезпечення якості освіти, вагомою складовою якої є внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) [42], а у Законі України «Про повну загальну середню освіту» акцентується на необхідності розроблення та затвердження методичних рекомендацій щодо розбудови ВСЗЯО [43]. Такі рекомендації були розроблені Державною службою якості освіти (ДСЯО), а згодом затверджені наказом Міністерства освіти і науки України (МОНУ) [38]. Така нормативна база стала початком реформ в системі освіти і призвела до розбудови та впровадження ВСЗЯО, в основі якої – внутрішній моніторинг якості освіти та здійснення закладами освіти самооцінювання своєї діяльності [21]. Тобто самооцінювання в цьому контексті виходить на провідні позиції як важливий інструмент діяльності та розвитку закладу освіти, метою якого є забезпечення та покращення якості освіти, зокрема загальної середньої.

В рамках дослідження, доречно зосередитися на понятійному апараті, насамперед, на розумінні категорій «самооцінювання» та «комплексне самооцінювання закладу освіти». У довідкових джерелах зазначається, що самооцінювання – це оцінка усіх процесів, які відбуваються в закладі, шляхом вимірювання, моніторингу результатів, отриманих внаслідок надання

освітньої послуги. ДСЯО у чек-листі «Самооцінювання школи» розглядає поняття «самооцінювання» як важливу складову ВСЗЯО у школі [46].

Загалом, трактувань сутності даної дефініції існує чимало. Вітчизняними дослідниками пропонуються різні визначення поняття «самооцінювання». Розглянемо деякі з них у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «самооцінювання»

Автор	Визначення поняття
Громовий В. В. [10]	Самооцінювання – це безперервний процес та постійна складова професійного життя всіх співробітників
Лукіна Т.О. [22]	Самооцінювання є загальноосвітньою практикою, реалізація якого відбувається за допомогою різноманітних показників і критеріїв оцінювання відповідно до національних потреб та особливостей ЗО
Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Лінник О. О. [1]	Самооцінювання – процедура, що дає змогу вивчити й оцінити ефективність дієвості ВСЗЯО, спланувати подальший розвиток ЗО
Осадчий І. Г. [30]	Самооцінювання – систематичний та всебічний аналіз освітньої діяльності ЗО щодо вироблення та надання освітньої послуги, виконаний власними силами

Як свідчать дані таблиці 1.1, попри розмаїття трактувань даного поняття, характерним для самооцінювання є наступне: внутрішній процес з вивчення, оцінювання управлінських та освітніх процесів; безперервний процес, а не подія одного дня, з залученням і активною участю всього педагогічного колективу; аналіз слабких та сильних сторін діяльності закладу освіти, ідентифікація наявних проблем, що можуть стояти на заваді розвитку закладу;

інструмент для планування розвитку закладу та визначення дієвості роботи внутрішньої системи.

Для того, щоб усвідомити місце самооцінювання у розбудові ВСЗЯО, варто підкреслити, що самооцінювання є одним з її основних етапів (див. рис. 1.1).

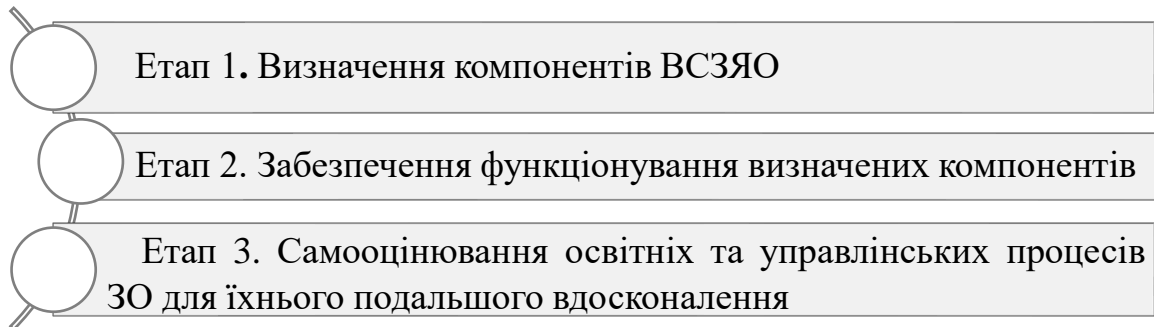


Рис. 1.1. Місце самооцінювання у розбудові ВСЗЯО [38]

Тобто, самооцінювання виступає важливою складовою ВСЗЯО, реалізація якого передбачає збір інформації з численних джерел та оцінку діяльності закладу освіти. Водночас допомагає дієво реагувати на запити, відслідковувати динаміку, окреслювати напрямки та формулювати висновки, результати яких дають підстави для ухвалення управлінських рішень щодо напрямку розвитку ЗО.

Слід зазначити, що самооцінювання є внутрішнім процесом. Внутрішня оцінка ЗЗСО може здійснюватись установою на власний розсуд за певною моделлю, зокрема за однією з окреслених «Абеткою для директора», відповідно до своїх потреб, регіональних особливостей, традицій та стилю управління тощо. Тобто, заклад освіти, визначивши мету своєї діяльності, обирає один із варіантів самооцінювання: комплексне щорічне самооцінювання за напрямками, які окреслені у документі про ВСЗЯО або за обраними напрямками діяльності, або за рівнями освіти, або за моделлю, що обрав заклад освіти самостійно [1]. Кожен із вищезазначених варіантів має свої недоліки та переваги. Так, комплексне оцінювання поширюється на всі напрями діяльності закладу, однак вимагає багато часу та ресурсів. Своєю

чергою, оцінювання вибірових напрямів дає змогу більш детально дослідити той чи інший напрям, проте робота в інших аспектах не відслідковується і як наслідок, може призвести до зниження в цілому якості освітньої діяльності. Водночас самооцінювання в тій чи іншій формі має бути щорічним.

З точки зору термінології, комплексне самооцінювання – це самооцінювання в цілому усіх процесів закладу освіти з метою досягнення ефективного розвитку, місії, цілей тощо [1]. Важливим аспектом якого є можливість відслідкувати тенденцію розвитку закладу через зіставлення результатів вимірювання критеріїв у певному відрізку часу. Комплексне самооцінювання здійснюється за рік до планового інституційного аудиту та на початку розбудови ВСЗЯО (після визначення всіх складників внутрішньої системи і їх роботи).

Необхідно зазначити, що процес самооцінювання налічує чотири послідовні етапи. Першим етапом є вивчення, на якому відбувається моніторинг процесів системи та розгляд отриманих даних спостереження; другий етап – основний (безпосередній процес самооцінювання), який направлений на встановлення результатів функціонування системи та якості освіти; третій етап – звітування, під час якого розглядається стан та окреслюються шляхи покращення освітньої системи; четвертий етап – планування є завершальним, на якому здійснюється розроблення заходів щодо поліпшення функціонування системи.

Закон України «Про освіту» визначив вісім компонентів ВСЗЯО і разом з тим, не обмежив вибір інших [42]. Доцільність їх обрання визначає сам заклад освіти, зважаючи на розроблене положення про ВСЗЯО, в якому вони окреслені, специфіку діяльності та власну стратегію розвитку. Проте, зазначені компоненти не існують відокремлено, а переплітаються між собою. Тому, ДСЯО та МОНУ рекомендували закладам освіти будувати ВСЗЯО за чотирма напрямками [38] (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Напрями внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗЗСО

Як видно з рис. 1.2 до них належать: освітнє середовище, система оцінювання результатів навчання учнів, педагогічна діяльність педагогічних працівників, управлінські процеси закладу освіти [1]. Вищезазначені напрями освітньої діяльності містять відповідні правила, які своєю чергою, акцентують увагу на якісних характеристиках того чи іншого напрямку.

Для першого напрямку важливою умовою є створення не тільки здорових, а й безпечних умов для праці та навчання, відсутність проявів насильства та дискримінації, організація інклюзивного, мотивуючого та розвивального простору. Для другого напрямку характерним є наявність, оприлюднення системи оцінювання, донесення її до учасників освітнього процесу, впровадження об'єктивного, справедливого і неупередженого оцінювання, регулярна підтримка здобувачів освіти та відстежування досягнутих ними результатів у навчанні, формування відповідального ставлення за результати навчання, спроможність до самооцінювання своєї

діяльності. В основі третього напрямку лежить питання ефективності планування, постійного підвищення професійного рівня й компетентності педагогічних працівників, впровадження сучасних підходів в освіті, налагодження партнерських взаємовідносин між усіма його учасниками тощо. Для четвертого напрямку важливим є розроблена стратегія розвитку та концепція діяльності ЗО, моніторинг поставлених і досягнутих завдань та цілей, формування відносин прозорості, довіри й дотримання норм етики, дієвість кадрової політики та створення слухних умов для професійного розвитку педагогів, організація діяльності закладу, в основі якої закладено людиноцентризм, конструктивна співпраця та академічна доброчесність.

Самооцінювання кожного напрямку відбувається за допомогою критеріїв. Своєю чергою, кожний критерій містить власний показник вимірювання (індикатор). Водночас зауважимо, що для самооцінювання управлінських та освітніх процесів достатньо спочатку знайти значення індикаторів, на їх основі – критеріїв, а потім оцінити вимогу й напрям. При цьому кожний ЗО самостійно обирає критерії, індикатори та правила в залежності від умов та особливостей роботи, спираючись на «Порядок проведення інституційного аудиту ЗЗСО» [35]. Проте можливий вибір і власних варіантів.

Процес самооцінювання здійснюється за наступним алгоритмом:

1. Визначення відповідальних осіб, які у підсумку будуть узагальнювати отримані результати.
2. Пошук прибічників і створення робочої групи.
3. Проведення самооцінювання ЗО відповідно до обраних стандартів чи критеріїв.
4. Планування дій для запровадження змін у закладі.
5. Реалізація плану дій за участю усіх учасників освітнього процесу.
6. Оцінка зміни.
7. Аналіз досягнень та помилок.
8. Планування подальших кроків щодо забезпечення якості освіти.

Акцентуємо, що окрім штатних педагогічних працівників до процесу самооцінювання залучаються й інші учасники, а саме: батьки, члени учнівського самоврядування, фахівці у сфері оцінювання освітньої діяльності, освітні експерти, члени громади тощо. Однак, склад робочої групи не має бути занадто великим, оскільки отримана в ході самооцінювання інформація може бути конфіденційною.

Процедура самооцінювання ЗО передбачає:

1) збір інформації через: вивчення документації ЗО (інформація показує, що було заплановано та реалізовано ЗО); спостереження (інформація дозволяє зафіксувати культуру взаємин у закладі, дотримання санітарних норм і правил та норм пожежної безпеки й охорони праці, наявність матеріально-технічного забезпечення, інклюзивності середовища тощо; спостереження за навчальними заняттями дозволяє оцінити якість педагогічної діяльності, управлінських процесів та системи оцінювання навчальних досягнень учнів); опитування (індивідуальні та групові інтерв'ю, анкетування, які дають змогу дізнатись думки та ставлення учасників до освітнього процесу);

2) аналіз та узагальнення результатів самооцінювання, які проводяться, як правило, у кінці навчального року. Оцінювання вважається об'єктивним у тому разі, коли відбувається зіставлення орієнтовних вимог з отриманою узагальненою інформацією або з моделлю якісної школи. Заклад освіти під час самооцінювання враховує орієнтовні рівні оцінювання, що визначені процедурою проведення інституційного аудиту за кожним напрямом освітньої діяльності установи. Рішення щодо необхідності визначення рівнів за результатами самооцінювання приймає кожен заклад освіти самостійно. Однак, заклад освіти може упроваджувати будь-які інші зразки вимірювання рівня освітньої діяльності та ефективності внутрішньої системи;

3) визначення результатів функціонування системи. Під час визначення результатів самооцінювання використовується декілька підходів. Серед них числовий (кваліметричний), описовий (вербальний) та змішаний (поєднання вербальної та кількісної моделі). Кожен із підходів має свої недоліки та

переваги. Так, під час описового підходу є змога системно і різнобічно описати кожне правило. Використовуючи кількісний підхід, враховуються лише ті аспекти, які можна виміряти за допомогою кількісної шкали. Більш раціональною є змішана модель, адже деякі процеси можна описати використовуючи суто кількісне вимірювання. Наголосимо на тому, що отримані під час самооцінювання результати зображуються за допомогою гістограм. Маючи результати у такому вигляді, можливе якісне їхнє узагальнення, формування висновків та планування заходів щодо удосконалення тих чи інших аспектів діяльності.

За результатами самооцінювання, керівник закладу освіти окреслює шляхи удосконалення у двох перспективах: короткостроковій та довгостроковій. Перша охоплює період наступного навчального року, а друга – розглядає можливість внесення коректив до стратегії розвитку ЗО.

Комплексне самооцінювання досить тривалий процес, який може здійснюватися впродовж навчального року. Адже деякі процедури та динаміка окремих процесів можуть відслідковуватись та бути вимірними саме протягом окресленого проміжку часу. В той же час, його реалізація можлива і у більш короткі терміни.

Результати самооцінювання включають до звіту керівника закладу освіти або до розділів річного звіту, в якому плануються конкретні заходи для усунення проблемних питань. Результати обговорюються з педагогічними працівниками, батьками, здобувачами освіти, громадськістю. Органи управління освіти та експерти у сфері шкільної освіти також залучаються до обговорення.

Підтвердженням інформаційної відкритості та прозорості закладу освіти є оприлюднення результатів самооцінювання на веб-сайти та у соціальних мережах.

Погоджуємося з думкою С. Резнік, яка зазначала, що при регулярному самооцінюванні заклад освіти може підвищити якість надання освітніх послуг та забезпечити впевненість у результатах навчання; отримувати постійні

відгуки педагогічних працівників, батьків та здобувачів освіти про якість освіти, своєчасно реагувати на ризики; постійно вдосконалювати визначені закладом освіти напрями; забезпечувати прозорість та відкритість школи, готовність до сучасних змін [45].

Підсумовуючи вищезазначене щодо самооцінювання ЗЗСО, можемо констатувати, що це процес, який дозволяє вести систематичну дискусію про напрями розвитку установи і одночасно розглядати питання покращення тієї чи іншої сфери, визначати сильні сторони закладу та пріоритети на найближчі роки.

Отже, самооцінювання є важелем для ефективної діяльності ЗЗСО та покращення результативності освітнього процесу. Проте, процес самооцінювання стає показником дієвої роботи закладу освіти лише у випадку, якщо отримані результати мають в подальшому корекцію і стають підґрунтям для результативного планування розвитку школи.

1.2. Управлінські процеси як напрям у самооцінюванні закладу загальної середньої освіти та проблеми їх удосконалення

Сучасний етап інтенсивних змін у процесах управління ЗЗСО відзначається пошуком ефективних інструментів та важелів, новітніх концепцій щодо управління загалом та ведення управлінської діяльності зокрема. Інтенсивність, динамічність, турбулентність та імпульсивність таких трансформацій висувають новітні запити до управлінської діяльності, яка здійснюється в галузі освіти.

Будь-яка реформа – це певні зміни. Реформа в освіті – це суттєві трансформації у процесі управління розвитком ЗЗСО, що направлені на удосконалення й підвищення якості освіти. Вагомим важелем забезпечення якісної освіти, при цьому, є дієвий процес управління установою, який в наш час набув кардинальних змін. Реорганізація системи управління на сучасному етапі суттєво вплинула на стан діяльності освітньої організації й стан освіти та

знайшла своє відображення у запровадженні автономії ЗО, децентралізації, дерегуляції, дотриманні принципу відповідальності за результати діяльності. Пріоритетними в управлінні ЗО стали принципи демократії, колегіальності, гуманізму, довіри до колег та співуправління. У цьому контексті вагома увага приділяється індивідууму, його розвитку й самореалізації.

З огляду на це, виникає гостра потреба у нових критеріях до управління сучасним ЗО, розвитку технологій управління через зміну прийомів втілення управлінської діяльності, механізмів комунікації, виконання управлінських рішень, удосконалення управлінських процесів та підвищення якості освіти. Таким чином, актуальності набуває проблема дієвості управління, від якої своєю чергою значно залежить ефективність управлінських процесів, якість структурних змін, успіхи установи та здатність до адаптації в умовах глобальних перетворень в галузі освіти.

Теперішній стан вітчизняної освіти вимагає ефективного, науково-обґрунтованого та грамотного управління закладом освіти. Ключовим завданням в нормативних та законодавчих актах з приводу управління закладом освіти є забезпечення руху від традиційної до державно-громадської форми управлінської діяльності [41]. Дієво управляти сучасним ЗО несила без перегляду теорії управління та розуміння його сутності й змісту. Замало тільки збудувати організацію з певною структурою управління, доцільно гарантувати результативність та успішність колективної роботи персоналу.

Багато наукових досліджень присвячені питанню управління ЗО та розглянуті у працях С. Воронової [3], М. Гриньової, Л. Даниленко [11], Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, І. Зязюна, Л. Калініної, Ю. Конаржевського, А. Кондратьєвої [18], В. Кременя, Т. Лукіної, О. Мармази [24], В. Маслова [26], О. Онаць [28], З. Онишкова [29], Н. Островерхової [31], Л. Парашенко [32], Т. Сорочан [47], Є. Хрикова [51] та ін. У працях Л. Карамушки окреслено психологічну сутність складників процесу управління [17]. Проте, не зважаючи на достатньо значну увагу науковців до окресленої проблеми,

першочерговою необхідністю є пошук нових методів управління та їх форм, які є зародком реформ, що здійснюються наразі в сьогоденній Україні [20].

Дослідження законодавчої бази, теоретичних положень процесу управління та його практичного досвіду створює стрижень для побудови процесу управління закладом освіти, а також розробки технології підготовки до нього керівників установ. У ситуації дослідження вирішальне місце займає підтвердження та розкриття змісту головних понять. Розглянемо найбільш характерні підходи до понять «управління», «управління ЗЗСО», «управлінські процеси ЗО», які є у вітчизняному школознавстві і дозволять з'ясувати значення управлінських процесів як наряду у самооцінюванні ЗЗСО.

Управління являє собою сукупність науки і мистецтва. Наука представлена синтезом теоретичних розробок й багаторічної практичної діяльності. Управління – соціальними процесами й біохімічними процесами, які характерні для живих організмів, управлінням механізмами, машинами та пристроями. Його зміст окреслюється як «частина, функціонування організмів, елемент систем різної природи, які забезпечують підтримання режиму роботи, втілення їхніх програм та захист їх декотрої структури» [49]. Як мистецтво управління є вмінням керівника пристосовувати здобутки науки управління до тих чи інших особливостей підлеглих, особливостей власного характеру та відповідної сфери діяльності. І наука і мистецтво мають на меті скерувати й стимулювати людей до певної діяльності за умови розуміння причин, наслідків щодо дорученої їм справи та об'єднувати їх діяльність у середині організації.

Вітчизняні учені (Л. Калініна, О. Мармаза, В. Маслов, Є. Хриков) розглядають управління як:

– доцільну, механістичну та закриту систему, метою управління якою є забезпечення результативності [27];

– природну, органічну та напіввідкриту систему, метою управління якою є інтеграція елементів цілого, направлених на функціонування та

оптимізацію, опирається на мірила педагогічної ефективності [16];

– адаптивну й відкрити систему, в ході управління якою вагома роль надається ситуаційним мінливостям зовнішнього середовища, ґрунтується на критеріях гнучкості [25];

– неподільну систему елементів, що взаємодіють, де управління ґрунтується на релевантності [51].

В. Пікельна – представник традиційного погляду до тлумачення змісту управління. На її думку, управління – це вплив на систему, яка є керованою, для забезпечення її максимального функціонування, направлено на досягнення якісно новітніх завдань внаслідок циклічно виконаних переходів у стан, який буде якісно новим. Виходячи з цього визначення, управління розглядається через призму впливу [34].

Г. Єльнікова вказує на те, що управління є унікальним видом людського функціонування в умовах нескінченних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, який гарантує цілеспрямований вплив на систему, яка є керованою, з метою впорядкування та збереження її в рамках певних можливостей на засадах руху систем самоуправління, закономірностей її розвитку [14]. Зокрема, Б. Гаєвський подає управління як процес систематизації системи [6]. Є. Хриков розглядає управління як процес, який планується, організовується, має мотиваційний характер та контролюється з метою досягнення цілей, окреслених організацією [51]. І. Драч, Т. Сорочан характеризують управління як вид діяльності, що гарантує результативне та дієве досягнення установою мети [13].

Тож, аналізуючи наукові праці з питання управління, приходимо до розуміння, що на сьогодні відсутній єдиний, однозначний погляд на сутність поняття «управління». Це, безумовно, пов'язано з різноманітною кількістю концепцій управління, сферами реалізації теорій управління і завданнями, що вирішуються у тому чи іншому випадку.

Термін «управління закладом загальної середньої освіти» також має різні точки зору до трактування. Вони залежать від поглядів, що

використовуються різними авторами. Слід зазначити, що навіть у межах одного підходу вищезазначене поняття розкриває різні процеси. Тому виникає потреба у порівнянні підходів щодо трактування змісту та сутності процесу управління ЗЗСО.

На думку В. Крижка «управління ЗЗСО» – це цілеспрямована система, яка направлена на забезпечення розвитку найголовнішої системи та її стабілізації, до якої можна віднести ЗО на основі окреслених завдань та мети [50]. В. Бондар розглядає управління ЗЗСО як надання педагогічним колективом результативної й ефективної допомоги здобувачам освіти з метою підвищення результатів у навчанні та вихованні [2]. Водночас О. Мармаза відмічає, що управління ЗО – це активна та розумна взаємодія керівника з педагогами, громадськістю та іншим персоналом, метою якої є організація та координація зусиль для налагодження педагогічної системи й досягнення вищого і якісного рівня надання освітніх послуг [25].

Не менш важливим, за Є. Хриковим, є визначення даного поняття як складної структури, в основі якої спостерігаються матеріальні та духовні процеси [51]. Вчений переконаний, що людина є основним компонентом закладу освіти. Однак, наявність технічних об'єктів та різноманітних речей також необхідні для його повноцінного функціонування. І розглядаються ці матеріальні об'єкти як самостійні елементи ЗЗСО як системного утворення. Тому, це управління передусім не тільки людьми і взаємостосунками між ними, але й, також, безумовно, управління речами.

Отже, аналізуючи трактування науковців, можна зробити висновок про те, що управління ЗЗСО є різновидом соціального управління та розглядається насамперед як не легкий динамічний процес, складниками якого є чіткий вибір завдань та мети діяльності, дослідження й аналіз досягнутого рівня розвитку закладу, система доцільного планування, організації діяльності усіх учасників освітнього процесу, окреслення найкращих напрямків для поліпшення рівня виховання й навчання, проведення дієвого контролю (див. рис. 1.3).

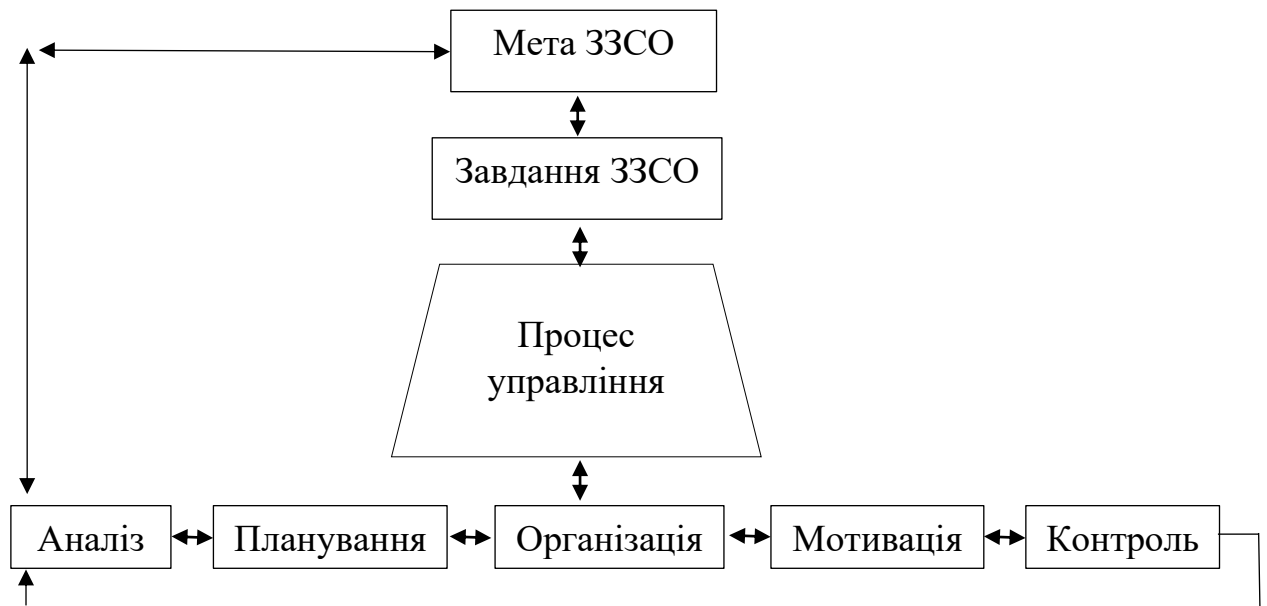


Рис. 1.3. Структура процесу управління ЗЗСО

Як показано на рис. 1.3, управління ЗЗСО у динаміці може розглядатися як процес, а у статиці – як структура. При цьому структура складається із системи органів управління, у яких є власна внутрішня структура. Структура може змінюватися через перетворення та розвиватися як система в цілому або в окремих її механізмах, враховуючи процеси, які відбуваються в суспільстві.

Процес управління, своєю чергою, характеризується безперервною послідовністю адміністративних дій, які виконує суб'єкт управління, окреслюється як функціонування працівників і органів управління, об'єднує процеси, що взаємопов'язані між собою з метою визначення та досягнення мети. В основі управління – циклічний характер.

З точки зору термінології, управлінський процес в ЗЗСО, трактується ДСЯО як діяльність керівника, його органів управління та заступників, націлений на досягнення мети за допомогою чітко сформованих, прийнятих та реалізованих управлінських рішень [35].

Безперечно, управління ЗЗСО здійснюється під час виконання управлінських процесів, інакше кажучи, конкретно спрямованих дій та рішень, які чиняться керівником, дотримуючись декотрих комбінацій та

послідовностей. Ці процеси, безумовно, удосконалюються й розвиваються одночасно з установою.

В умовах сьогодення якість управлінської діяльності в ЗЗСО можна підвищити в результаті проведення самооцінювання управлінських процесів. Оцінювання дієвості управлінських процесів здійснюється за допомогою аналізу й оцінювання отриманих даних, процедури вимірювання й моніторингу, внутрішнього аудиту, а також аналізу системи управління.

У рекомендаціях до побудови ВСЗЯО «Абетка для директора» окреслено вимоги/правила, за якими здійснюється в ЗЗСО оцінювання управлінських процесів (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Напрямок 4. Управлінські процеси ЗЗСО [1]

Як видно з рис. 1.4, самооцінювання управлінських процесів відбувається за п'ятьма вищенаведеними вимогами/правилами. Важливо зазначити, що кожна вимога/правило включає свої критерії та індикатори. Останні, своєю чергою, відповідають критеріям оцінювання управлінських процесів та ВСЗЯО, що запропоновані Порядком проведення інституційного аудиту ЗЗСО.

Слід зазначити, що оцінюванню дієвості управлінських процесів ЗО, передуює збір, аналіз, узагальнення та оцінка певної інформації. Передусім, аналізуються критерії, категорії, якими потрібно оперувати, оцінюючи вимоги. Так, за вимогою 4.1 та відповідними критеріями, що вона містить, у ЗО має бути розроблена стратегія розвитку закладу з окресленими в ній місією, візією, цінностями закладу та цілями розвитку, притаманними для того чи іншого закладу. Стратегія, її пріоритети, заходи та кроки впровадження враховують стратегічні плани і пріоритетні напрямки роботи засновника. Вона має бути реалістичною, зрозумілою, оприлюдненою та знаходитись у вільному доступі для будь-якої зацікавленої особи. Обговорення стратегії відбувається зі здобувачами освіти, педагогічними працівниками, батьками та засновником. Її реалізація здійснюється у визначені закладом строки. У стратегії розвитку відображаються засади діяльності ЗО, які відіграють велику роль для реалізації цілей розвитку, визначені напрями розвитку ЗО та поліпшення фахового рівня педагогів й реалізація новітніх технологій, удосконалення освітнього середовища тощо. Збір та аналіз інформації стосовно стратегічного розвитку здійснюється ЗО регулярно та знаходить своє відображення у корегуванні.

Впровадження стратегічного розвитку установи втілюється завдяки узгодженим планам роботи. Перспективний, річний та поточний плани роботи ЗО є прикладами такої системи планування. Своєю чергою, річний план роботи може повторювати будову стратегії розвитку та відповідати освітній програмі ЗО. Не менш важливим є його схвалення педагогічною радою закладу та оприлюднення. В ньому окреслюються дії, метою яких є досягнення

цілей, передбачених стратегією розвитку ЗО. Розроблення плану роботи відбувається за участі адміністрації закладу, педагогів, здобувачів освіти, батьків та членів учнівського самоврядування. У плані дається аналіз освітнього процесу за рік, який минув і окреслюються завдання на наступний навчальний рік.

Під час оцінювання вимоги враховується розроблене положення про ВСЗЯО. За результатами проведеного самооцінювання готується висновок та окреслюються напрями поліпшення діяльності ЗО. Отримана інформація висвітлюється у вигляді звіту щодо освітньої діяльності ЗО або є розділом до річного плану роботи.

Потреби закладу, здобувачів освіти, батьків та педагогів відстежуються в питаннях їх реалізації. Заходи, заплановані ЗО, сприяють поліпшенню матеріальної та технічної бази, вивченню потреб у проведенні ремонтних робіт, оцінці матеріальних умов для навчання, рівного доступу до освіти усіх здобувачів освіти та досягнення окреслених у стратегії розвитку цілей.

У вимозі 4.2 та відповідних критеріях, що входять до вимоги, здійснюється вивчення психологічного клімату й комфортних умов для педагогічних працівників та здобувачів освіти у закладі; конструктивної взаємодії між вихованцями, їх батьками, педагогами та іншими працівниками; умов для конструктивного вирішення конфліктів у разі їх виникнення; вчасність реагування на звернення здобувачів освіти, батьків, педагогів та їх об'єктивний, відкритий та неупереджений розгляд.

Важливою умовою у ЗО для створення комфортного середовища є прозорість та обґрунтованість управлінських рішень. Ці рішення погоджуються з урахуванням побажань та пропозицій усіх учасників, повнотою інформації про стан справ у закладі. Враховуючи умови сьогодення, заклад освіти забезпечує інформаційну відкритість, яка є вагомим складовим управлінського процесу. Її забезпечення реалізується через інформаційний простір з використанням сучасних засобів спілкування: веб сайт ЗО, соціальні мережі, спілкування у вайбер-групах. Вивчаючи веб сайт, звертається увага на

наявність та актуальність інформації, її розміщення відповідно до законодавства, вчасність її оновлення та змістовність матеріалу тощо.

Під час оцінювання вимоги 4.3 та її критеріїв, встановлюється забезпеченість ЗО кваліфікованими працівниками з урахуванням специфіки та профільності закладу; сформованість штату педагогічними працівниками та наявність вакантних посад. Слід зазначити, що адміністрація закладу має проводити кадрову політику з урахуванням наповненості закладу, освітньої програми та кваліфікації педагогів. Однак, педагоги, у яких відсутня педагогічна освіта, мають підвищити кваліфікацію, вчасно пройти атестацію та за певних умов навчання в педагогічній інтернатурі.

Дана вимога передбачає застосування керівництвом закладу заходів з мотивації до ефективної діяльності працівників та засобів матеріального (грошового) стимулювання й морального заохочення; сприяння підвищенню кваліфікації педагогами школи та постійному їх вдосконаленню й саморозвитку, участі у сертифікації. Крім цього, звертається увага на те, чи мотивує керівництво педагогів до самоаналізу власної діяльності, чи заохочуються педагоги до створення будь-яких освітніх ресурсів і яка допомога керівництва в цьому контексті.

Інформація за вимогою 4.4 та її критеріями передбачає вивчення питання щодо дотримання обов'язків та прав усіх причетних до освітнього процесу, які насамперед мають бути унормовані у головних документах ЗО: статуті закладу, правилах поведінки, освітній програмі, правилах внутрішнього розпорядку. Метою вищенаведених документів є реалізація принципу людиноцентризму, орієнтованого на повагу до людини, її цінності, унікальності та право втілювати у життя вільний вибір. Зацікавлені особи мають бути обізнані щодо значущості професійних обов'язків та прав, і, що не менш важливо, для них вони мають бути своєчасними та справедливими. Зауважимо, адміністрація закладу має вчасно реагувати на недотримання обов'язків та прав у разі їх виникнення, приймати справедливі рішення та здійснювати аналіз їх виконання. Аналіз дій керівництва щодо уміння

здійснювати відкритий діалог, ефективної співпраці та комунікації з усіма учасниками освітнього процесу, врахування побажань та пропозицій визначає їхню позицію та думки щодо прийнятті управлінських рішень.

Слід акцентувати, що партнерство забезпечує діяльність різних форм громадського самоврядування, застосовує принцип добровільності, направлене на подолання проблеми довіри до освіти. Тому, під час вивчення інформації за вимогою 4.4 та її критеріями представники всіх учасників освітнього процесу мають отримувати справжні можливості для участі у значущих аспектах життя закладу: розробленні важливих документів, планів, положень, правил тощо. Крім цього, діяльність ЗО відбувається у постійній та конструктивній взаємодії з засновником, місцевою громадою та іншими важливими партнерами.

Організація освітнього процесу в ЗО враховує вікові особливості здобувачів освіти, режим роботи закладу, інтереси вихованців при складанні розкладу занять. Здобувачі освіти опановують ключові компетентності завдяки використанню різноманітних форм, що застосовуються під час організації освітнього процесу. Впроваджуються технології як змішаного, так і дистанційного навчання, організація яких відбувається в тому числі завдяки використанню інтернет-платформи. Педагогічні працівники розміщують свої освітні ресурси на інтернет-платформі та ведуть класні журнали в електронній формі, у спілкуванні з батьками та здобувачами освіти встановлено зворотній зв'язок. Освітній процес організовується з урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій та індивідуальних навчальних планів здобувачів освіти.

У вимозі 4.5. та відповідних критеріях, що входять до неї, акцентується на вивченні цілеспрямованої роботи закладу з реалізації політики академічної доброчесності; обговоренні даної проблеми на засіданнях педагогічної ради та методичних комісій; проведенні просвітницької діяльності серед педагогів, батьків та здобувачів освіти; наявності документів, в яких відображено роботу з дотримання відповідних норм. В питанні негативного ставлення до корупції досліджуються факти наявності чи відсутності недоброчесної поведінки,

просвітницької та інформаційної роботи в ЗО. Зокрема, основними методами збору інформації під час оцінювання управлінських процесів є аналіз документації, спостереження та опитування.

Розгляд аналітичного звіту проведених інституційних аудитів в ЗЗСО за напрямом «Управлінські процеси закладу освіти» за 2022 рік дав змогу виявити певні позитивні й негативні показники стану управлінських справ [15].

Серед позитивних ознак варто виокремити такі: кадрова політика реалізується в ЗО досить дієво; керівниками закладів створюються необхідні умови для фахового зростання педагогічних працівників; внутрішні моніторинги проводяться у більшості шкіл; майже усіма освітніми установами розроблено Положення про ВСЗЯО та заплановано заходи з протидії корупції й дотримання академічної доброчесності. До речі, перші дві ознаки є найвищими.

Серед проблемних питань організації управлінських процесів виділяються: аналіз й коригування результатів проведених внутрішніх моніторингів здійснюється лише третьою частиною закладів; розроблені Положення про ВСЗЯО найчастіше неефективні у половини закладів освіти, оскільки не включають інструментарій, що дозволяє здійснити самооцінювання; наявні в стратегіях розвитку складники притаманні для стратегічного менеджменту лише близько у половини ЗО.

Ретельно дослідивши аналітичні звіти за вищезазначеним напрямом, було зроблено висновок про те, що виокремлені проблемні питання потребують вивчення, аналізу й розроблення подальших конкретних дій й шляхів розвитку зазначених процесів. Разом з тим, як показує практичний досвід, коректно дослідити рівень управлінських процесів можна засобами самооцінювання.

Результати самооцінювання управлінських процесів в ЗО дозволяють поліпшити управлінські процеси, розробивши план дій на найближче майбутнє, та надають можливість порівняти стан управлінських справ у

діапазоні «було-стало» через певні строки (квартал, півріччя, рік тощо) й окреслити динаміку розвитку закладу.

Проведений аналіз надав підстави для того, щоб провести емпіричне дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз сутності самооцінювання ЗЗСО, в тому числі різноманітних підходів щодо окреслення поняття «самооцінювання», ролі самооцінювання в розбудові ВСЗЯО, етапів його проведення та головних напрямів й процедур дав можливість визначити суттєві аспекти самооцінювання освітньої установи, а саме: самооцінювання – це оцінювання в цілому усіх процесів ЗО для досягнення дієвого розвитку, місії, цілей тощо; самооцінювання – це процес, який дозволяє вести систематичну дискусію про напрямки розвитку установи і одночасно розглядати питання покращення тієї чи іншої сфери, визначати сильні сторони закладу та пріоритети на найближчі роки; самооцінювання – це колективний, рефлексивний та інклюзивний за своєю суттю безперервний процес внутрішньої оцінки діяльності закладу, який виступає ваговою складовою частиною у структурі стратегії з удосконалення та розвитку діяльності закладу, направленою на поліпшення якості освіти, як-от загальної середньої.

Різнманітні погляди та розкриття змісту поняття «самооцінювання ЗО» дозволили розширити уявлення про внутрішню оцінку діяльності установи; окреслити його механізм, періодичність та особливості проведення; з'ясувати важливість самооцінювання як способу для планування розвитку закладу та визначення дієвості роботи внутрішньої системи.

Виходячи з того, що результативне функціонування ЗО здійснюється на основі численних управлінських процесів, які є напрямом у самооцінюванні ЗЗСО, у ситуації дослідження вирішальне місце мало підтвердження та розкриття змісту поняття «управлінські процеси». З вище розглянутих

особливостей управлінських процесів і наведених визначень, під управлінськими процесами слід розуміти систему керування основними процесами для спрямування діяльності колективу у русло визначеного розвитку школи; це комплекс конкретно спрямованих дій та рішень, що визначають та реалізують першочергові напрями установи, які пов'язані з досягненням цілей закладу; це послідовність та систематичність конкретних дій керівництва, його органів та заступників, що змінюють теперішній стан на бажаний.

Оцінювання дієвості управлінських процесів дозволить відстежити роботу закладу за даним напрямом, провести відповідні коригуючі заходи та покращити якість ефективної управлінської діяльності ЗО.

Виходячи з вищезазначеного, можемо констатувати, що побачити й оцінити наявність ресурсів та дієвість фундаментальних процесів, відслідкувати реальну динаміку і якісні параметри змін в ЗО можливо лише за наявності комплексного вивчення – самооцінювання діяльності закладу через аналіз цілісної системи. Адже, самооцінювання проводиться не заради самооцінювання, а як можливість ЗО підвищити якість освіти та окреслити перспективні кроки педагогічного колективу з її підвищення.

Таким чином, самооцінювання – вагомий аспект культури педагогічної діяльності освітньої установи, обов'язковий інструмент розвитку закладу, надійний спосіб обчислення «температури реформ» на рівні окремого ЗЗСО. Потреба у розбудові системи самооцінювання продиктована часом та новими вимогами суспільства, є не лише інтелектуальним, а і моральним викликом для ЗО, адже вона функціонуватиме лише за умови відповідності високим стандартам відповідальності, взаємної довіри та доброчесності.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ САМООЦІНЮВАННЯ

2.1. Організація емпіричного дослідження

Заклади освіти України в умовах сучасності потребують новітніх управлінських підходів до організації ефективної діяльності, більш гнучкого, результативного й динамічного управління, більш фахового й миттєвого реагування на виклики, відкривають нові можливості для дієвого стратегічного розвитку ЗО й побудови ВСЗЯО.

У чому полягає результативне функціонування ЗО? Насамперед у спроможності здійснювати численні управлінські процеси, мета яких – досягнення запланованих цілей за допомогою переміщення ресурсів (матеріальних та людських) зі сфери низької продуктивності у більш продуктивну, високу сферу. Тому і виникає потреба у постійному відстеженні результатів послідовних та систематичних дій керівництва та його заступників, що змінюють теперішній стан на бажаний; оцінці якості управлінських процесів та подальшому коригуванні управлінської діяльності на рівні освітньої установи. Вивчаючи та постійно удосконалюючи управлінські процеси, заклад отримує актуальну інформацію щодо їх стану і на цій основі може покращити якість своєї діяльності. Адже те, що відстежується, те і розвивається.

Побачити й оцінити глибинність стану управлінських процесів в ЗЗСО, як ми вже зазначали вище, можливо за наявності внутрішньої моделі самооцінювання, яка допомагає здійснити ідентифікацію внутрішніх слабких та сильних позицій; встановити відповідність між діяльністю установи та одержаними результатами; відстежувати динаміку розвитку й визначити шляхи удосконалення розвитку ЗО. Водночас відстеження стану

управлінських процесів ЗЗСО – не є кінцевою метою, а лише кроком до внесення стратегічних змін.

Емпіричне дослідження проводилося на базі Овідіопольського ЗЗСО імені Т. Шевченка Овідіопольської селищної ради, метою якого є дослідження стану управлінських процесів засобами самооцінювання та окреслення шляхів щодо їх поліпшення. Загальна кількість респондентів становила 390 осіб. З них, 75 педагогів, 154 здобувачі освіти, 141 особа батьків, 12 представників учнівського самоврядування, 1 практичний психолог, 1 соціальний педагог, 5 заступників директора та директор ЗО.

Щодо педагогів, то в опитуванні взяли участь 67 жінок, що становило 89% від загальної кількості опитаних, та 8 чоловіків – 11%. Вікова категорія досліджуваних мала такі результати: 5 (7%) педагогів віком від 20 до 30 років; 14 (19%) педагогів від 31 до 40 років, 19 (25%) педагогів від 41 до 50 років, 22 (29%) педагоги від 51 до 60 років та 15 (20%) педагогів старше 60 років.

Друга категорія досліджуваних – здобувачі освіти. Серед них в опитуванні взяли участь 68 (44%) респондентів 9-х класів, 52 (34%) – 10-х класів, 34 (22%) – 11 класів. Розподіл за статтю був наступний: 89 дівчат, а це 58% та 65 хлопці – 22%. Віковий розподіл мав такі результати: 26 (17%) опитаних віком від 14 років, 62 (40%) – 15 років, 53 (34%) – 16 років, 12 (8%) – 17 років, 1 (1%) – 18 років.

Кількість наступних респондентів дослідження – батьків/осіб, які їх замінюють, в опитуванні становила 66 (47%) батьків здобувачів освіти 9-х класів, 43 (30%) – 10-х класів, 32 (23%) – 11 класів. Слід зазначити, що 94% усіх респондентів – жінки. За віком респонденти розподілилися наступним чином: від 20 до 30 років – 1 (1%) особа; від 31 до 40 років – 60 (42%), від 41 до 50 років – 72 (51%), від 51 до 60 років – 8 (6%). До опитування були долучені по одному представнику з родини.

В дослідженні також взяли участь 12 представників учнівського самоврядування, з яких 4 (33%) здобувача освіти 9-х класів, 3 (25%) – 10-х класів, 5 (42%) – 11-х класів. Опитані мали таку вікову категорію: по 4 (33%)

віком від 14 та віком 16 років та по 2 (17%) – 15 й 17 років. Серед інших вищезазначених респондентів в опитуванні брали участь у своїй переважній більшості жінки – це 88%, чоловіки – 12%, що є характерним для сучасних реалій та обумовлено особливостями професії.

З метою визначення стану управлінських процесів засобами самооцінювання у вищевказаному ЗО нами була обрана «Методика оцінювання освітніх та управлінських процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту», затверджена наказом ДСЯО України [36].

Без перебільшення можемо відзначити даний вибір як вимогу сучасного законодавства та неабияку її актуальність у сфері реформування ЗЗСО. Адже вперше у сфері освіти протягом останніх років окреслено механізм підготовки та здійснення внутрішньої оцінки діяльності ЗЗСО, визначено його мету, методи, інструментарій тощо. Так, в ст. 41 Закону України «Про освіту» [42] та в ст. 42 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [43] окреслюються основні аспекти щодо формування СЗЯО в освітніх установах та розроблення на цій основі ВСЗЯО – інструменту для розбудови ЗЗСО. В методичних рекомендаціях щодо розбудови ВСЗЯО, розроблених ДСЯО та затверджених наказом МОНУ надається допомога в організації даної політики, що ґрунтується на критеріях та вимогах інституційного аудиту [38]. Вищезазначені нормативні документи у своїй основі містять внутрішній моніторинг й самооцінювання ЗО своєї діяльності (в тому числі управлінських процесів), необхідних для прийняття конструктивних та дієвих рішень. В цьому контексті на зміну контрольної-аналітичної діяльності, яку раніше здійснював керівник ЗО, прийшов внутрішній аудит.

Крім того, напрями, вимоги/правила, методи збору інформації, індикатори та критерії, за допомогою яких здійснюється оцінювання управлінських процесів, окреслені у «Порядку проведення інституційного аудиту ЗЗСО» [35] та застосовуються під час його проведення. Тому, на нашу думку, більш доцільно використати даний підхід та наявну базу інструментарію під час емпіричного дослідження, що повністю

синхронізується з тією системою оцінювання, яка здійснюється під час інституційного аудиту.

Вибір запропонованої методики обумовлений зокрема і тим, що вона розглядається як новітня процедура контролю за наданням освітніх послуг та потужний інструмент, за допомогою якого здійснюється пошук нових можливостей, підтримки закладу й покращення певних аспектів його діяльності. Безперечним є той факт, що вищезгадана методика дослідження у своїй основі містить прогностичну й діагностичну функції, через те, що результати дослідження спрямовані на ідентифікацію проблемних аспектів в системі управління ЗО, а також знаходження ресурсів для розв'язання цих проблем, є підставою для формування управлінської політики освітньої установи.

Структура методики містить опис вимог/правил, індикаторів, інструментарію, кількісного розподілу критеріїв, рівнів оцінювання, алгоритм дій, методи збору інформації та узагальнену таблицю індикаторів, критеріїв та інструментарію для оцінювання стану управлінських процесів в ЗЗСО.

Для виявлення особливостей перебігу емпіричного дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання розглянемо алгоритм дій відстеження динаміки за кожним з аспектів управлінської діяльності; оцінювання ефективності певних управлінських рішень.

Етап діагностування стану управлінських процесів характеризувався вибором методів дослідження, визначенням інструментарію для збору даних, індикаторів та рівнів оцінювання.

Методами дослідження було обрано: вивчення документації, спостереження (за освітнім середовищем, моніторинг веб-сайту та інших ресурсів закладу), опитування (опитування керівника закладу, анкетування здобувачів освіти та їх батьків, педагогів, інтерв'ю з керівником закладу, заступником керівника, соціальним педагогом, практичним психологом, представником учнівського самоврядування). Застосування даних методів мало на меті отримати релевантну інформацію для різнобічного дослідження,

а також для неупередженого оцінювання стану управлінських процесів засобами самооцінювання. Коротко окреслимо ці методи та схарактеризуємо правила розробки обраних інструментів вимірювання.

Метод вивчення документації (плани, положення, накази, протоколи засідань, особові справи, тарифікаційні списки тощо) мав на меті отримати відомості про те, що було заплановано закладом і те, що було зроблено відповідно до законодавства. Так, наприклад, вивчення стратегії розвитку ЗО дало можливість прослідкувати першочергові напрями діяльності закладу на найближчий час; річний план – реалізацію стратегії розвитку, враховуючи освітню програму; протоколи педагогічної ради дозволили встановити те, наскільки відповідають прийняті рішення стратегії розвитку закладу.

Спостереження, як один із методів емпіричного дослідження, (за освітнім середовищем: моніторинг веб-сайту, стендів з відповідною інформацією, інших ресурсів закладу) спрямоване на візуальне сприйняття, реєстрацію та аналіз важливих процесів. Результати вивчення наповнюваності й своєчасного оновлення веб-сайту, сторінок в соціальних мережах, інформаційних стендів та наявності платформи сучасної освіти засвідчують про існування або відсутність загальнодоступних, відкритих ресурсів закладу; прозорість пропонованої інформації та дієвість комунікації як в середині, так і зовні.

Опитування – найбільш вживаний метод збору інформації. Суть якого полягає в отриманні надійної й перевіреної інформації від усіх задіяних учасників за допомогою опитувальників. З різновидів опитування було обрано анкетування та інтерв'ювання (індивідуальне та фокус-групове).

Під час анкетування думка респондентів дала можливість відстежити їхнє ставлення до окремих питань функціонування ЗО. Зауважимо, вік здобувачів освіти, які проходили анкетування, становив від 14 років. Особливістю анкет було те, що частина запитань повторювалася для трьох категорій респондентів, що дозволило порівняти позиції педагогів, батьків та здобувачів освіти. Таке опитування мало анонімний характер.

Індивідуальне структуроване інтерв'ю з керівником закладу, із заступником керівника, практичним психологом, соціальним педагогом за задалегідь підготовленим планом передбачено оприлюднення позиції, отримання уточнених й деталізованих відомостей щодо певної ситуації або явища в закладі.

Фокус-групове дослідження з представниками учнівського самоврядування у формі співбесіди мало на меті охоплення питань впливу на шкільну освітню політику насамперед через участь в ухваленні конструктивних рішень, а також і через особисту активну позицію в управлінні процесами, що відбуваються в ЗО. Учасникам дослідження надавалася можливість виказати власну оцінку, думку, позицію та ставлення до певних подій і фактів.

Збір та фіксація інформації проводилися за допомогою цифрових технологій шляхом внесення відповідей в онлайн форми в середовищі Google-форми за допомогою інструментарію розробленого ДСЯО [36].

Перелік необхідних інструментів дослідження та збору даних представлено в додатках, зокрема див. рис. 2.1.

Як показано на рис. 2.1 дані інструменти розроблені у такий спосіб аби мати змогу отримати комплексну інформацію для аналізу стану управлінських процесів за результатами самооцінювання та розробки алгоритму їх удосконалення. Відтак, маючи якісний набір інструментів збору інформації, у подальшому ми дотримувалися чіткої процедури застосування. Ця необхідність зумовлена тим, що визначений комплексний набір, на нашу думку, є ключовим елементом до відбудови власної, дієвої лінії розвитку ЗЗСО.

Отриману інформацію було систематизовано та внесено в Узагальнену таблицю критеріїв, індикаторів та інструментарію [36] з метою аналізу стану перебігу управлінських процесів (див. додаток М). Саме такий обраний підхід надав можливість об'єктивно підготувати рекомендації та висновок щодо удосконалення стану управлінських процесів в ЗО.



Рис. 2.1. Інструменти збору інформації

Під час обробки результатів самооцінювання враховувалося те, що відповіді респондентів під час опитування або спостереження могли відрізнятися. Наприклад, індикатор 4.4.5.4 «Частка учнів та батьків, позиція яких враховується при обранні вибіркового навчального дисциплін та гуртків». За результатами проведеного анкетування 93% здобувачів освіти, а це становить переважну більшість, вказала, що їх думка враховується при виборі вибіркового дисциплін та гуртків. Водночас батьки відповіли, що їхня думка рідко враховується. Проте в будь-яких документах ЗО відсутня жодна інформація щодо обрання батьками та здобувачами освіти вибіркового предметів, факультативів.

У висновку, безперечно, була здійснена констатація отриманих результатів усіх респондентів з судженням про якість управлінських процесів,

із зазначенням позитивних аспектів та потреб удосконалення тих, чи інших моментів управлінської діяльності.

Відповідно до Методики оцінювання управлінських процесів ЗЗСО [36] в першу чергу було знайдено значення індикаторів, на їхній основі – критеріїв, а потім і оцінено вимоги (див. додаток Н).

Як видно з додатку, здійснюючи аналіз стану управлінських процесів, наприклад, на основі індикатору 4.1.1.1 ми отримали значення критерію 4.1.1. Аналогічно на основі критеріїв 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 та 4.1.4 – оцінили вимогу (правило) 4.1. Згодом на основі оцінок вимог 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 та 4.5 оцінили весь напрям 4 «Управлінські процеси ЗО».

Для знаходження значення індикаторів було використано інформацію з таблиці «Орієнтовні рівні якості освітніх та управлінських процесів для самооцінювання ЗО» [36] (додаток О), в основі якої закладено певні вербальні шаблони та рівні оцінювання управлінських процесів в ЗЗСО (високий, достатній, вимагає покращення, низький рівень). Приклад методики наведено на рис. 2.2.

Як показано на рис. 2.2 кожний індикатор містить чотири запропоновані варіанти, серед яких потрібно було обрати лише один, беручи до уваги особливості освітньої установи. Це і стало основою для визначення рівня оцінювання проаналізованого індикатора.

За більшістю співпадінь з вербальним шаблоном по кожному критерію, було визначено рівень вимоги/правила. При цьому враховувалося, якщо кількість збігів розподілилося наступним чином: 1 збіг на високому рівні; 2 збіги на достатньому рівні; 1 збіг – на рівні, що вимагає покращення; жодного збігу на низькому рівні, то відповідно вимога була оцінена на достатній рівень. У тому разі, якщо хоча б один збіг з вищезазначеним шаблоном збігався з низьким рівнем, то відповідно і вимога не могла відповідати достатньому або високому рівню. Проте, якщо їхня кількість розподілилася порівну між рівнями, було застосовано метод відкидання крайніх лівих і правих результатів вибірки. Інакше кажучи, відкидалися

рівні – високий та рівень, що вимагає покращення. В такому разі, вимога відповідала варіанту, який належить достатньому рівню. Слід зазначити, у разі виникнення збігів, які розподілилися між достатнім та високим рівнями, при оцінюванні надавалася перевага збігу, що відповідає високому рівню.

Напрямок «Управлінські процеси в ЗО». Вимога 4.2. Формування взаємної довіри, прозорості, дотримання етичних норм			
Рівні оцінювання якості освітньої діяльності ЗЗСО			
Перший (високий)	Другий (достатній)	Третій (вимагає покращення)	Четвертий (низький)
4.2.1. Практично всі учасники ОП задоволені загальним психологічним кліматом у закладі освіти. Керівництво закладу освіти доступне для спілкування з учасниками ОП, представниками місцевої громади, в тому числі завдяки використанню сучасних засобів комунікації. Керівництво закладу вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу, оперативно та ефективно їх вирішує. Вживає відповідні заходи реагування та здійснює аналіз дієвості вжитих заходів	4.2.1. Переважна більшість учасників освітнього процесу задоволені загальним психологічним кліматом закладу освіти. Керівництво закладу освіти доступне для спілкування з учасниками освітнього процесу, представниками місцевої громади в дні прийому громадян. Керівництво закладу освіти вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу та вживає відповідні заходи реагування	4.2.1. Більшість учасників освітнього процесу задоволені загальним психологічним кліматом закладу освіти. Спілкування учасників освітнього процесу, представників місцевої громади з керівництвом закладу освіти зводиться до листування. У закладі освіти звернення учасників освітнього процесу розглядаються з порушенням встановлених термінів та/або частина звернень залишається без розгляду	4.2.1. Близько половини учасників освітнього процесу задоволені загальним психологічним кліматом закладу освіти. У закладі освіти практично не забезпечується доступ учасників освітнього процесу та представників місцевої громади до спілкування з керівництвом. Заклад освіти не реагує на звернення учасників освітнього процесу
4.4.2. Учасники освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2. Переважна більшість учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2. Близько половини учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2. Менше половини учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень
4.4.3. Керівництво створює умови для діяльності органів громадського самоврядування в ЗО та сприяє їхній участі у вирішенні питань щодо діяльності закладу освіти	-	-	4.4.3. Заклад освіти не сприяє участі громадського самоврядування у вирішенні питань щодо його діяльності

Рис. 2.2. Схема визначення індикаторів оцінювання управлінських процесів [36]

У випадку виникнення спірної ситуації, оцінювання здійснювалося за нижчим зазначеним рівнем. Наприклад, під час здійснення оцінювання вимоги 4.1 збіги інформації, отриманої в ЗЗСО з вербальним шаблоном, в рамках критерію 4.1.1 розділилися порівну між достатнім рівнем і з рівнем, що

вимагає покращення. В такому випадку, здійснюючи оцінювання вимоги, акцентуємо на виборі рівня, що вимагає покращення.

Оцінювання управлінських процесів здійснювалося не тільки якісно, але й кількісно через знаходження середньоарифметичного значення завдяки отриманим оцінкам за кожною вимогою/правилом.

Для цього було виконано наступні кроки:

1. Обчислено середньоарифметичне значення усіх вимог/правил за формулою:

$$p = \frac{p_1 + p_2 + \dots + p_n}{n} \quad (\text{формула 1}),$$

де:

p – середньоарифметична оцінка напряму;

p_n – бал вимоги/правила;

n - кількість вимог/правил у напрямі.

2. Середньоарифметичне значення було зіставлено зі шкалою, яка визначає рівень якості освітньої діяльності (див. рис. 2.3).

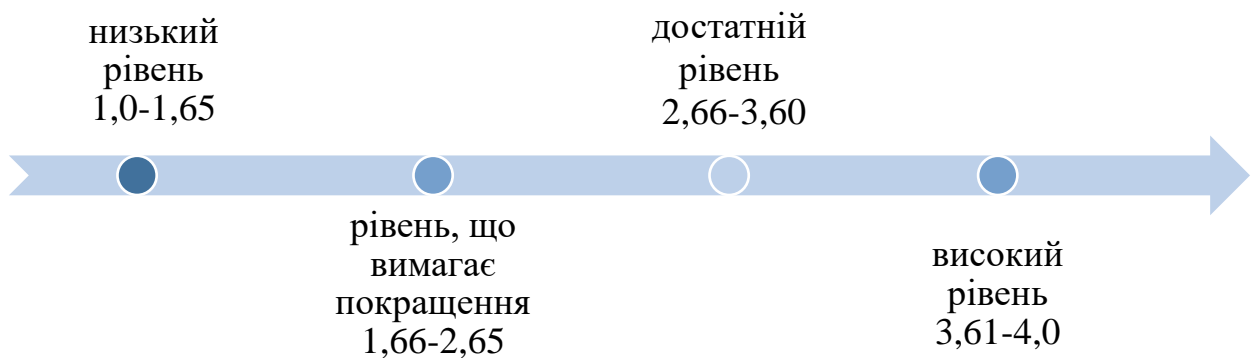


Рис. 2.3. Шкала визначення рівня якості освітньої діяльності [36]

Визначені у балах рівні вимог/правил напряму «Управлінські процеси ЗЗСО» були зафіксовані у Звіті [36]. Наступним кроком було заповнення форми Висновку [36], де вказувався рівень кожної із вимог/правил та описано досягнення ЗЗСО. За отриманими результатами проведеного емпіричного дослідження запропоновано шляхи удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання.

2.2. Аналіз результатів дослідження

Провівши діагностичну частину експерименту нами були отримані наступні результати щодо стану управлінських в ЗЗО.

Так, за вимогою 4.1, а саме: індикатором 4.1.1.1, що входить до критерію 4.1.1, в результаті аналізу документації ми з'ясували, що в ЗО є наявності затверджена засновником стратегія розвитку, яка розроблена відповідно до умов та особливостей його діяльності й оприлюднена. В документі зазначено місію, візію та цінності закладу, містяться стратегічні цілі, які наразі є конкретними та актуалізованими у часі. Розвиток напрямів освітньої діяльності представлений через реалізацію проєктів. Ухвалення конструктивних управлінських рішень стосовно реалізації проєктів, аналізу і коригування стратегії виносяться на засідання педагогічної ради.

Спілкування з керівником установи й аналіз документації свідчить про розроблення даного документу за ініціативи керівництва. Для цього з метою підготовки проєкту наказом по ЗО була створена робоча група. До її складу увійшли: керівник, заступники, представники педагогічної спільноти, громади та здобувачі освіти. Обговорювався проєкт з усіма учасниками ОП та у тісному співробітництві з засновником. Внесені ініціативи враховувались під час її розробки. Основним шляхом комунікації були хмарні технології.

Отже, розглянутий індикатор й відповідно вищезазначений критерій, до якого він входить стосовно стану роботи зі схвалення стратегії розвитку ЗО є таким, що відповідає вимогам високого рівня.

Аналізуючи документацію та результати інтерв'ю з керівником закладу за першим індикатором 4.1.2.1, який входить до критерію 4.1.2, було встановлено, що в ЗО наявний річний план роботи. Він окреслює виконання дій, спрямованих на втілення стратегічних намірів, кроків їх досягнення, визначених стратегією; побудований за напрямами ВСЗЯО, враховує освітню програму та частково результати самооцінювання ЗО, оприлюднений. Стан

його виконання розглядається керівником установи у щорічному звіті, вивчається під час засідань педагогічної ради.

Отож, даний індикатор відносно втілення річним планом стратегічного плану ЗО було визначено таким, що відповідає вимогам достатнього рівня.

За індикатором 4.1.2.2, того ж критерію, було з'ясовано, що річний план складається керівництвом спільно з педагогами ЗО (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Документи, в розробленні яких брали участь педагоги

Як бачимо з рис. 2.4, більшість педагогів закладу беруть участь у його розробленні. Однак 16 (21,3%) респондентів відповіли, що не брали участі у розробці ні в одному з указаних документів, зокрема й у річному плані роботи. Аналіз даних інтерв'ю з членами учнівського самоврядування показав те, що вони долучаються до його розроблення лише в частині складання плану роботи пов'язаного з виховною діяльністю.

Таким чином, вивчений індикатор стосовно участі учасників ОП у розробці річного плану відповідає вимогам рівня, що потребує покращення.

Вивчення документації за індикатором 4.1.2.3 вищезазначеного критерію, показало наявність в річному плані роботи аналізу діяльності закладу за попередній рік навчання. Упродовж навчального періоду у тому випадку, коли виникає потреба в ньому фіксуються правки. Отож, даний індикатор щодо аналізу річного плану та внесення до нього правок за потреби вважаємо таким, що збігається з вимогами високого рівня.

Результати аналізу документації за наступним індикатором 4.1.2.4, що входить до того ж критерію, засвідчили те, що педагогічна рада закладу є основним колегіальним органом, її тематика та діяльність узгоджена зі стратегією розвитку та з річним планом, про що свідчать накази по ЗО та протоколи засідань. Кількість зібрань є помірною, де розглядаються нагальні питання та приймаються дієві управлінські рішення. Рівень оцінки її діяльності педагогічними працівниками відображено на рис. 2.5.

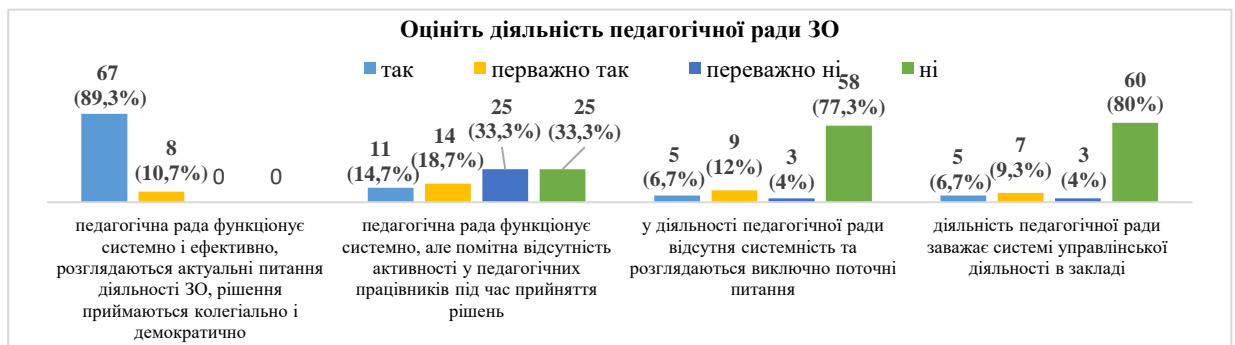


Рис. 2.5. Показники рівня оцінки діяльності педагогічної ради

Аналіз вищезазначених складових дає зрозуміти, що усі педагоги згодні з твердженням – «вищезазначений орган діє плідно і системно, на засіданнях розглядаються робочі та найбільш актуальні питання, низка рішень ухвалюються спільно». Серед решти даних відзначимо: 25 (33,4%) опитаних погодились з твердженням, що педагогічна рада діє системно, втім відчутна нестача активності у вчителів під час ухвалення рішень; 14 (18,7%) засвідчили, що її діяльність не є систематичною і питання, які розглядаються є винятково поточними питаннями; 12 (16%) респондентів згодні з твердженням, що її робота перешкоджає порядку ведення управлінської діяльності в закладі, що може вказувати на нерозуміння функцій педагогічної ради в організації ОП.

Зважаючи на підсумки інтерв'ю з заступниками керівника, було виявлено важливість роботи цього органу, його колегіальність і здатність до схвалення дієвих управлінських рішень. Крім того, встановлено факт відсутності розгляду питання, пов'язаного з виконання освітньої програми або її модифікацією.

Отже, досліджений індикатор щодо роботи педагогічної ради в напрямку реалізації річного плану та стратегії, є таким, що збігається з достатнім рівнем.

На основі оцінених індикаторів було обчислено значення критерію 4.1.2 стосовно річного планування та відстеження його дієвості згідно зі стратегією розвитку ЗО й віднесено його до вимоги достатнього рівня.

Під час вивчення документації, інтерв'ю з керівником закладу та його заступниками за індикатором 4.1.3.1, що входить до критерію 4.1.3, було встановлено, що в ЗО розроблено Положення про ВСЗЯО. Документ схвалений, затверджений та оприлюднений на вебсайті. Робоча група залучила до його розробки усіх учасників ОП через анкетування. При прийнятті управлінських рішень адміністрація керується цим документом, процедурами та механізмами, визначеними в ньому. Наявне Положення дозволяє здійснити комплексне самооцінювання. Зауважимо, що отримані результати внутрішніх моніторингів розбираються під час засідань педагогічної ради, проте частково застосовуються в наступному плануванні роботи ЗО.

Отже, даний індикатор відносно стану роботи з розроблення й оприлюднення документа, який окреслює стратегії та процедури гарантування якості освіти є таким, що відповідає вимогам достатнього рівня.

Аналіз документації за наступним індикатором 4.1.3.2, того ж критерію, говорить про те, що в установі здійснюється самооцінювання за визначеними напрямками відповідно до графіка його проведення. Питання відображені в наказах та протоколах зібрання педагогічної ради. Проаналізовані результати розглядалися й стосовно них ухвалювались конструктивні рішення. Отже, вивчений індикатор стосовно регулярного здійснення самооцінювання усіх процесів в ЗО є таким, що збігається з високим рівнем.

Опрацювання документації та даних інтерв'ю з керівником за наступним індикатором 4.1.3.3 вищезазначеного критерію показало, що усі учасники ОП приєднуються до самооцінювання діяльності ЗЗСО. Їх склад відображено в наказах. До робочих груп увійшли: керівництво, педагоги, члени учнівського

самоврядування, батьки, представники засновника. В ЗО проводилось комплексне самооцінювання в рік початку функціонування ВСЗЯО. Вивчення окремих напрямів заплановано протягом наступних років. Тож, досліджений індикатор щодо залучення учасників ОП до самооцінювання управлінських та освітніх справ, є таким, що відповідає вимогам високого рівня.

Таким чином, проаналізувавши індикатори, було оцінено критерії як їх середнє арифметичне, оцінка яких відповідає достатньому рівню. Маючи значення критеріїв, оцінили вимогу 4.1 як таку, що відповідає достатньому рівню.

Досліджуючи вимогу 4.2, а саме: перший індикатор 4.2.1.1, що входить до критерію 4.2.1, ми виявили, що переважна більшість учасників ОП психологічною атмосферою у ЗО і діями адміністрації щодо організації конструктивної співпраці та відносин довіри між ними задоволена. Так, інтерв'ю з представниками психологічної служби показало, що середовище в установі є безпечним та психологічно комфортним. Систематичними є заходи, які сприяють поліпшенню мікроклімату в установі. Усі педагоги підтвердили те, що керівництво з ними співпрацює та підтримує комунікацію стосовно їхньої праці. Майже всі без остраху можуть виказувати власну позицію, навіть якщо вона не збігається з поглядами керівництва.

Анкетування проведене зі здобувачами засвідчує їх рівень бажання відвідувати ЗО (див. рис. 2.6).



Рис. 2.6. Показники рівня настрою, з яким здобувачі освіти ідуть до ЗО

Як видно з рис. 2.6, здобувачі освіти говорять про наступне: 28 (18,2%) здобувачів освіти ідуть до закладу у піднесеному настрої, з радістю; 64 (41,6%) – здебільшого залюбки. Однак 49 (31,8%) з них відзначили, що роблять це найчастіше неохоче, а 13 (8,4%) респондентів відповіли, що не хочуть іти до ЗО. Їх позиція пов'язана з тим, що потрібно рано підійматися, деякі дні тижня перенасичені складними предметами, немалий обсяг домашніх вправ тощо.

У своїх анкетах більшість батьків, а саме 92 (65,2%), вказали на такі причини такого небажання: дія воєнного стану в країні, побільшання повітряних тривог, навчанням здобувачів за кордоном та відсутність опалення. Крім того, 22 (15,6%) батьків вказали на суб'єктивне ставлення зі сторони вчителів та 19 (13,5%) респондентів – на взаємини з однокласниками.

Отже, досліджений індикатор щодо сприятливості психологічного клімату в ЗО вважаємо таким, що збігається з вимогами достатнього рівня.

Дослідження документації, відповіді керівника та заступників під час інтерв'ю за другим індикатором 4.2.1.2 свідчить про те, що керівництво доступне до комунікування, зокрема і в електронний спосіб. Здійснюється особистий прийом, діють групи у месенджерах, ведеться журнал звернень. З'ясовано, що найбільше звернень надходить від учасників ОП, втім є і поодинокі випадки звернень осіб громади. Показники відкритості й доступності керівництва ЗО показано на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Показники рівня відкритості та доступності керівництва ЗО

Слід зазначити, що усі як один педагогічні працівники та мало не всі батьки (121(85%) у своїх анкетах підтвердили відкритість ЗО до спілкування. Під час виникнення проблем батьки покладаються на допомогу класного керівника та керівництва. З цього питання здобувачі освіти в переважній більшості (112 (72,8%) такої ж думки. Решта (42 (27,2%) вказала на недоступність та не відкритість до спілкування. Отож, даний індикатор стосовно організації системи комунікації з усіма учасниками ОП та представниками громадськості вважаємо, що є таким, який відповідає вимогам достатнього рівня.

Аналіз документації та результатів інтерв'ю з керівником закладу за наступним індикатором 4.2.1.3, що входить до вищезазначеного критерію, показав, що усі прохання та зауваження учасників ОП розбираються своєчасно та вживаються відповідні кроки реагування. Відображаються заяви в журналі звернень, переважно вирішуються позитивно. Їх тематика зазвичай стосується організації діяльності ЗО. Більш дієві ініціативи враховуються під час планування й проведення заходів. Зауважимо, що узагальнені результати анкетування переважної більшості учасників ОП збігаються з відповідями керівника (див. рис. 2.8).

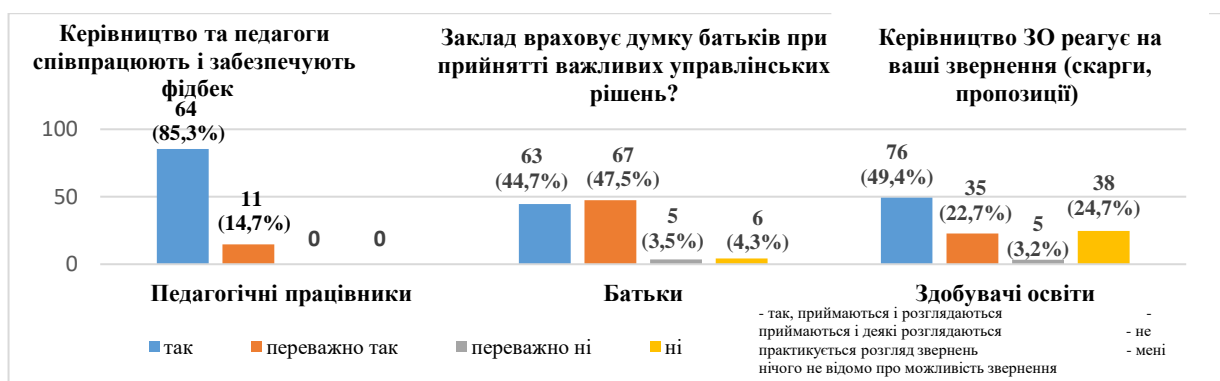


Рис. 2.8. Показники рівня реагування ЗО на звернення та їх розгляд

Як видно з рис. 2.8, те, що ЗО бере до уваги ініціативи батьків, ухвалюючи важливі рішення, вказали 63 (44,7%); частково враховує –

67 (47,5%). Однак є і ті, хто вважає інакше, зокрема 5 (3,5%) батьків зазначили, що заклад переважно не враховує їх думку під час прийняття вагомих рішень, а 6 (4,3%) наголошують на тому, що зовсім не враховує. Розгляд даних анкетування здобувачів освіти показав те, що керівництво реагує на звернення та розглядає їх. На це вказали 76 (49,4%) респондентів, 35 (22,7%) – на розгляд лише деяких. Про те, що звернення не практикуються вказали 5 (3,2%). Разом з тим, 38 (24,7%) здобувачів освіти засвідчили, що не знали про нагоду звернення до адміністрації, а це говорить про недостатність проведення в ЗО роз'яснювальних заходів. 100% педагогів у своїх анкетах вказали на те, що керівництво співпрацює з ними та підтримує комунікацію щодо їхньої роботи.

Отже, вивчений індикатор щодо вчасного розгляду звернень керівництвом установи є таким, що відповідає вимогам достатнього рівня. Маючи значення індикаторів, було обчислено значення критерію, який сходиться з вимогами достатнього рівня.

Дослідження даних отриманих під час спостережень за середовищем освітньої установи та під час інтерв'ю з керівником закладу за індикатором 4.2.2.1, що входить до критерію 4.2.2 встановлено, що в ЗО забезпечується застосування різних інформаційних джерел. Для оприлюднення діяльності та вчасного інформування використовується вебсайт ЗО, інформаційні стенди, електронні пошти, спільноти в мережі Facebook та Instagram. Зауважимо, на сайті закладу розміщено не всі обов'язкові загальнодоступні документи, його оновлення відбувається з запізненням через його освоєння.

За даними анкетування батьків відомості про роботу ЗО вони мало чи не всі одержують від класного керівника, половина – на батьківських зборах, менше половини із соціальних мереж. До того ж результати аналізу свідчать про низькі показники відвідування батьками сайту закладу, зокрема так відповіли 9,2% респондентів.

Отже, даний індикатор й відповідно критерій, до якого він входить, відносно вчасного інформування та оприлюднення діяльності ЗО, є таким, що відповідає вимогам достатнього рівня.

Таким чином, визначивши індикатори, було оцінено критерії як їх середнє арифметичне, оцінка яких відповідає достатньому рівню. Маючи значення критерію, вимогу 4.2 оцінено як таку, що відповідає достатньому рівню.

За вимогою 4.3 та першим індикатором 4.3.1.1, що міститься в критерії 4.3.1, вивчаючи документи та інтерв'ю з керівником було встановлено, що штат ЗО сформований згідно зі штатним розписом та освітньою програмою. Вакансій немає, зменшення їх кількості відбулось за останні три роки. Про наявність вакантних місць у ЗО оприлюднюється інформація в соціальних мережах. Отож, проаналізований індикатор щодо стану комплектування штату ЗО узгоджується з умовами достатнього рівня.

Розгляд документації та відповідей керівника закладу під час інтерв'ю за наступним індикатором 4.3.1.2, свідчить про те, що окремі педагоги працюють не за фахом. Вони проходять курсову перепідготовку з посади, яку займають. В особових справах містяться всі документи, примірники яких затверджені. Таким чином, вивчений індикатор стосовно частини педагогів, які працюють за спеціальністю, вважається такий, що збігається з достатнім рівнем. А узагальнений аналіз за двома індикаторами вказує на те, що критерій 4.3.1 у цілому є такий, що відповідає вимогам достатнього рівня.

На основі результатів інтерв'ю керівника ЗО за індикатором 4.3.2.1, що входить до складу критерію 4.3.2 було з'ясовано те, що в закладі діє система стимулювання. Керівництво використовує засоби як моральної, так і матеріальної підтримки: грамоти, усні подяки, премії, винагороди тощо. Це зазначено в Колективному договорі, що оприлюднений. Ухвала про відзнаку будь-якого працівника ЗО є колегіальним рішенням колективу. Отож, узагальнений аналіз за даним індикатором і відповідно вищезазначеним критерієм стосовно проведення політики зі створення умов, які мотивуватимуть педагогічних працівників, вказує на те, що він відповідає вимогам високого рівня.

Аналіз документації, відповідей інтерв'ю з керівником та його заступниками за першим індикатором 4.3.3.1, що містить критерій 4.3.3 показав, що в ЗО створено умови для постійного фахового розвитку педагогів. Керівництво стимулює та підтримує їх зростання як спеціалістів через проходження курсів підвищення кваліфікації, атестацію та сертифікацію. Розроблені, затверджені та оприлюднені: перспективний план підвищення кваліфікації, враховуючи подані пропозиції педагогів та Положення про порядок визнання результатів підвищення кваліфікації. Укладено угоду про співпрацю з КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради». Проблема сприяння професійному зростанню педагогів обговорюється під час педагогічних рад. Слід зазначити, що педагоги початкових класів вперше брали участь у сертифікації цього року. Отож, вивчений індикатор щодо створення умов в ЗО для фахового розвитку педагогів, є таким, що узгоджується з вимогами високого рівня.

Здійснюючи аналіз відповідей педагогів за наступним індикатором 4.3.3.2, що входить до того ж критерію було отримано такі результати: усі 75 (100%) респондентів засвідчили існування умов для постійного фахового зростання. У гістограмі відображено перешкоди професійного зростання педагогів (див. рис. 2.9).

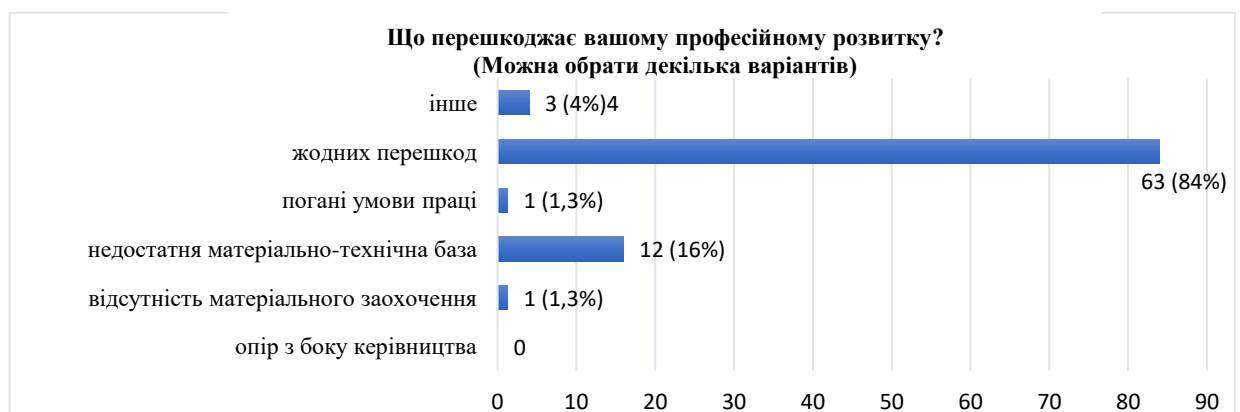


Рис. 2.9. Перешкоди професійного розвитку педагогів

Як бачимо, переважна більшість педагогів 63 (84%) не мають аніяких для цього завад. Натомість 12 (16%) вказали на незадовільну матеріально-технічну базу. Зауважимо, на опір зі сторони керівництва не вказав жоден респондент. Отже, проаналізований індикатор стосовно сприяння фахового зростання педагогів дає можливість його оцінити, як такий, що відповідає вимогам достатнього рівня.

Таким чином, визначивши індикатори, було оцінено критерії як їх середнє арифметичне і відповідає достатньому рівню. Маючи значення критерію, оцінили вимогу 4.3 як таку, що відповідає достатньому рівню.

Досліджуючи вимогу 4.4, а саме: перший індикатор 4.4.1.1, що містить критерій 4.4.1, було виявлено, що переважна більшість учасників ОП визнають, що їхні свободи в ЗО додержуються. Результати анкетування відображено у гістограмі (див. рис. 2.10).



Рис. 2.10. Показники рівня дотримання прав учасників ОП

Як бачимо, на те, що права педагогів додержуються вказали 66 (88%) респондентів, 8 (10,7%) – здебільшого так, 1 (1,3%) – здебільшого ні. Зауважимо, 87 (56,5%) здобувачів освіти відповіли, що їхні права додержуються, 54 (35,1%) – здебільшого не порушуються. Водночас 10 (6,5%) відповіли, що їх права здебільшого не додержуються, а 3 (1,9%) – не додержуються зовсім. Серед прав, які порушуються, у своїх анкетах здобувачі освіти зазначили такі: негативне висловлення з боку педагогів, необ'єктивність оцінювання, відсутність вільного пересування ЗО тощо.

Батьки у переважній більшості погоджуються з цим твердженням: 110 (78%) відповіли – майже не порушуються, 21 (14,9%) – зрідка порушуються, але розв’язуються. Окремі батьки 8 (5,7%) стверджують, що інколи порушуються і не вирішуються, а 2 (1,4%) з опитаних батьків відповіли, що права порушуються систематично.

Таким чином, проаналізований індикатор й відповідно вищезазначений критерій, до якого він входить, стосовно стану роботи з дотримання прав і зобов’язань учасників ОП вважаємо таким, що збігається з достатнім рівнем.

Аналіз отриманих даних анкетування учасників ОП за наступним індикатором 4.4.2.1, що входить до критерію 4.4.2, показав таке: переважна більшість учасників ОП зазначили, що їх точка зору береться до уваги в ході ухвалення управлінських рішень (див. рис. 2.11).

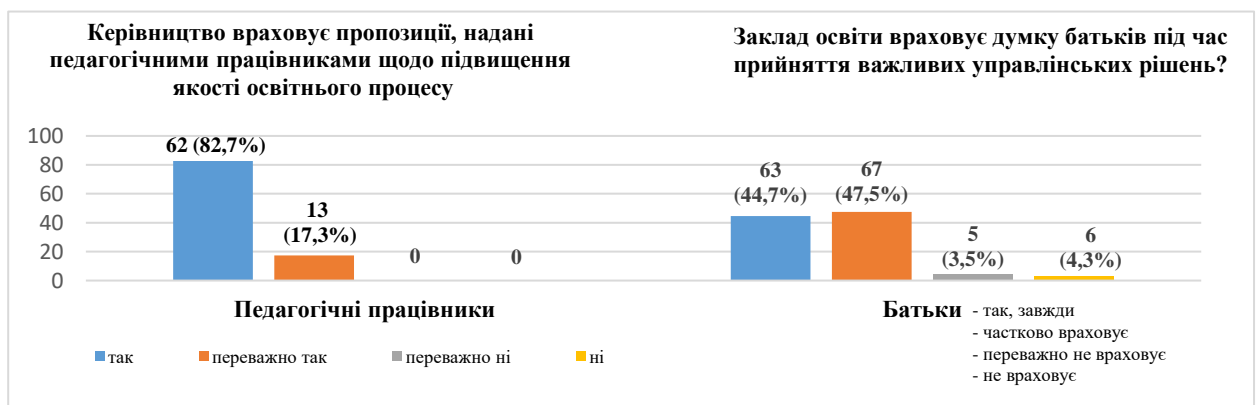


Рис. 2.11. Показники рівня врахування пропозицій учасників освітнього процесу керівництвом ЗО

На рис. 2.11 показано, що «так», однозначно висловились 62 (82,7%) педагоги, 13 (17,3%) з них відповіли – «керівництво переважно зважає на пропозиції». Переважна частина опитаних батьків також підтвердили те, що заклад освіти повністю 63 (44,7%); або частково 67 (47,5%) бере до уваги їхню думку під час ухвалення вагомих управлінських рішень. Решта батьків протилежної думки та відповіли наступним чином: 5 (3,5%) – «не враховує» і 6 (4,3%) – «переважно не враховує».

Розгляд результатів опитування здобувачів освіти показав, що вони часто звертаються до керівництва з ініціативами чи з ряду питань, які потрібно розв'язати. Серед основних справ, у вирішенні яких вони долучалися є такі: дизайн навчальних приміщень – 49 (31,8%), вивчення профілю навчання – 46 (29,9%), вибір факультативів та курсів – 38 (24,7%), організація відпочинку – 31 (20,1%). Серед іншого – 22 (14,3%) відзначили, що брали участь у питаннях пов'язаних лише з роботою класу, що їм не цікаво брати участь у будь-чому. Крім того, з'ясовано, що думка 35 (22,7%) респондентів не бралась до уваги з жодного із запропонованих варіантів. Таким чином, стан врахування пропозицій учасників освітнього процесу керівництвом ЗО стосовно затвердження управлінських рішень збігається з достатнім рівнем.

Вивчаючи результати інтерв'ю з керівником за індикатором 4.4.3.1, що входить до критерію 4.4.3, було з'ясовано, що керівництво створює умови для функціонування органів громадського самоврядування. Серед них: педагогічна рада, профспілковий комітет, учнівське самоврядування, батьківський комітет тощо. Вони засновані за ініціативою учасників освітнього процесу та залучаються до розроблення вагомих документів ЗО. Регулярно у всіх класах відбуваються класні батьківські збори. Члени громадського самоврядування мають реальний потенціал для ефективних дій на важливі складники функціонування установи через усілякі форми громадської активності. Майже всі представники учнівського самоврядування відповіли, що їх позиція враховується при ухваленні рішень відносно роботи ЗО й річного плану роботи, вони входять до робочих груп, що розробляють різні положення. Крім того, вони забезпечують реалізацію правил поведінки здобувачами ЗО: здійснюють моніторинг додержання правил, роз'яснюють норми поведінки в класі й закладі та долучають інших до розробки й внесення змін до правил.

Отже, проаналізований індикатор й відповідно критерій, який його містить, відносно участі громадського самоврядування в ухваленні рішень стосовно діяльності ЗО вважаємо таким, що збігається з високим рівнем.

Вивчення отриманих даних в ході дослідження документації за індикатором 4.4.4.1, що містить критерій 4.4.4 було виявлено, що здобувачі освіти – учасники проєктів, акцій, екологічних та патріотичних конкурсів тощо. Листи з пропозиціями щодо участі в ініціативах частково відображені в наказах та у журналі реєстрації вхідних, вихідних листів. Питання участі в освітніх та громадських ініціативах не обговорювались на засіданнях педагогічної ради. Крім того, відсутні підписані договори або ж угоди про співробітництво з будь-якої винахідницької та пошукової діяльності. Виявлено, що взаємодія з партнерами на теренах місцевої громади майже не відображена в документах, а та, що наявна в основному стосується спортивних змагань, учасниками яких є здобувачі освіти, та звільненні їх від занять.

Аналіз інтерв'ю з заступниками керівника показав, що у ЗО організовані засади для інтегрування ОП у навколишнє культурно-освітнє середовище. Серед них пізнавальні заходи, екскурсії, дослідження історії та культури країни, відвідування історичних пам'яток та місцин.

Розгляд результатів інтерв'ю з членами учнівського самоврядування засвідчив, що вони є ініціаторами різних задумів, зокрема вони найчастіше долучаються до благодійних проєктів та проєктів екологічної спрямованості, рідше до освітніх, спортивних та культурно-просвітницьких.

Зауважимо, що отримані відповіді, які надали здобувачі освіти свідчать про їх залученість в певних ініціативах (див. рис. 2.12).

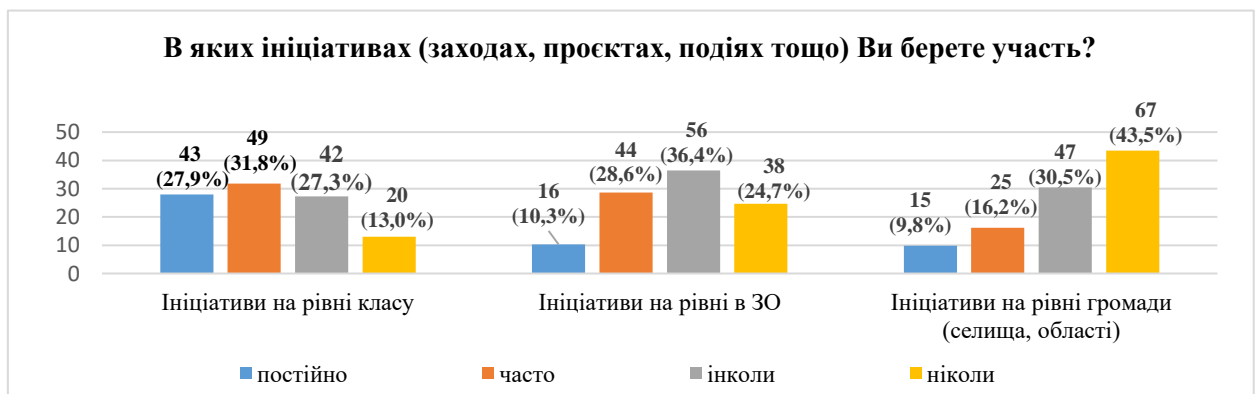


Рис. 2.12. Показники рівня участі здобувачів освіти в різноманітних ініціативах

Як видно з рис. 2.1.2 в ініціативах постійно беруть участь 43 (27,9%) здобувача освіти в класі, 16 (10,3%) – у ЗО, 15 (9,8%) – на рівні громади; беруть участь часто – 49 (31,8%) на рівні класу, 44 (28,6%) в загальношкільних заходах, 25 (16,2%) – на рівні громади; іноді беруть участь у заходах: 42 (27,3%) – в класі, 56 (36,4%) – на рівні ЗО, 47 (30,5%) – в громаді; ніколи не брали участь у заходах: 20 (13%) – в класі, 38 (24,7%) – в ЗО, 67 (43,5%) – на рівні громади. 102 (66,2%) респонденти – учасники різних заходів з власного бажання, 26 (16,9%) – з ініціативи класного керівника, 8 (5,2%) – з ініціативи однокласників, 6 (3,9%) – з почину керівництва ЗО. Слід зазначити, що 12 (7,8%) респондентів вказали на те, що беруть участь у заходах з примусу.

Встановлено, що позаурочні заходи містять різноманітний характер. Так, найчастіше проводяться спортивні заходи і на це вказали 83 (53,9%) здобувачів освіти, 62 (40,3%) – екскурсії, 36 (23,4%) – відвідування театрів, музеїв, 32 (20,8%) – відпочинки на природі, 24 (15,6%) – походи в кінотеатр, 19 (12,3%) – майстер-класи. Однак 42 (27,3%) респонденти серед перерахованих заходів обрали відповідь «інше» і пояснили такий вибір введенням режим воєнного стану та відсутністю через це позаурочних заходів.

Те, що керівництво сприяє громадським та освітнім ініціативам, засвідчують результати анкетування педагогів. Так, 65 (86,7%) відповіли – керівництво закладу сприяє ініціативам стосовно розвитку установи та місцевої громади, 9 (12%) – переважно так, і лише 1 (1,3%) – переважно ні.

Отже, проаналізований індикатор й відповідно критерій, що його містить, стосовно сприяння керівництва громадським та освітнім ініціативам учасників ОП узгоджується з вимогами достатнього рівня.

Аналізуючи документацію за індикатором 4.4.5.1, що входить до критерію 4.4.5, було встановлено, що режим роботи ЗО бере до уваги запити учасників ОП, особливості функціонування закладу та відповідає чинним законодавчим засадам. Він ухвалений на засіданні педагогічної ради та затверджений наказом керівника. Режим роботи – п'ятиденка, перша зміна. Початок занять – о 08.00.

Анкетування проведене з батьками засвідчує їх задоволеність організацією ОП в установі (див. рис. 2.13).

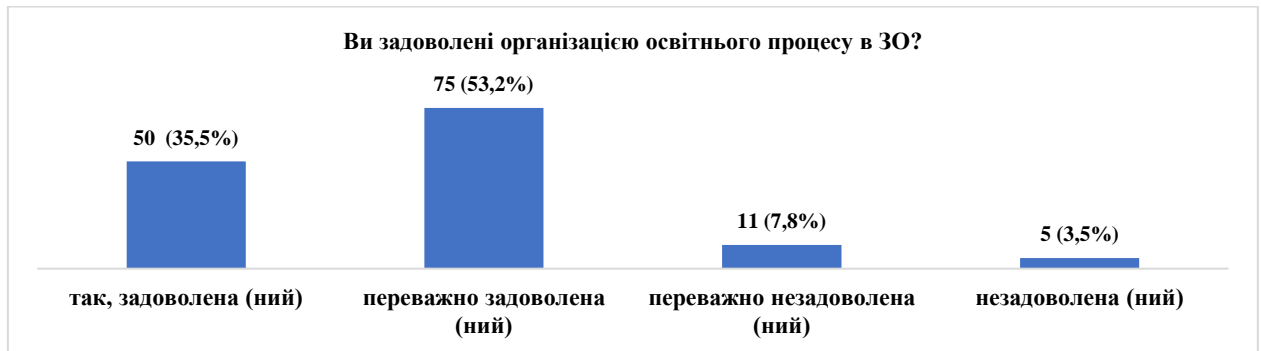


Рис. 2.13. Показники рівня задоволеності організацією ОП в закладі

Як бачимо, принаймні 50 (35,5%) респондентів відповіли – так, ще 75 (53,2%) – переважно так. Проте 11 (7,8%) батьків – переважно незадоволені та 5 (3,5%) – незадоволені.

Отож, узагальнений аналіз за даним індикатором щодо режиму роботи ЗО, який враховує запити учасників ОП та особливості роботи установи, є таким, що збігається з достатнім рівнем.

Дослідження документації та відповідей інтерв'ю з заступниками керівника за індикатором 4.4.5.2 того ж критерію показало, що розклад занять складено згідно освітньої програми, можливостей ЗО, не завжди належно до загрузки впродовж тижня, правильного розподілу протягом дня предметів, врахування вікових можливостей й санітарних норм, що пов'язано із кадровими можливостями закладу. Це підтверджують відповіді здобувачів освіти під час анкетування та інтерв'ю з членами учнівського самоврядування (див. рис. 2.14).

Як видно з рис. 2.14 лише 2 (16,7%) членів учнівського самоврядування вказали на те, що розклад складено оптимально і він їх задовольняє. Решта представників, а саме: 6 (50%) відповіли – розклад не влаштовує, бо містить

сім і більше уроків щодня, 4 (33,3%) – розклад не влаштовує, бо перевантажений важкими предметами в окремі дні.

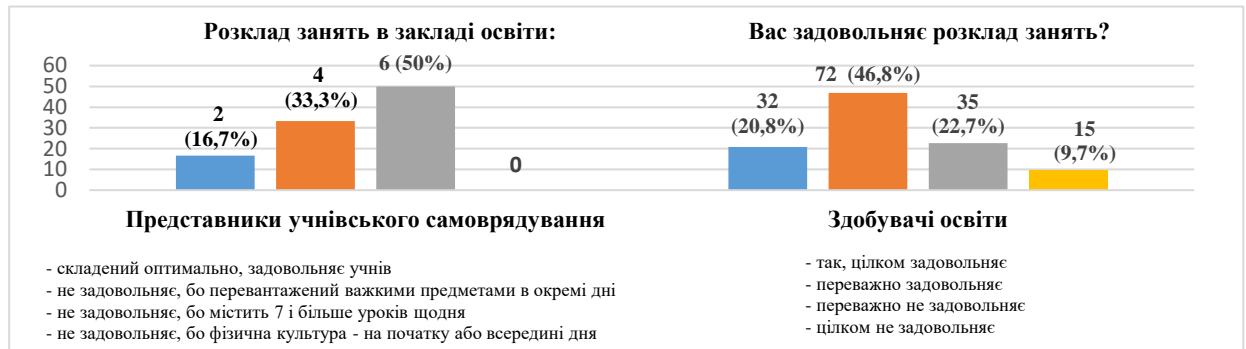


Рис. 2.14. Показники рівня задоволеності розкладом уроків

Переважну більшість здобувачів освіти розклад уроків влаштовує. Так, 32 (20,8%) відповіли – сповна влаштовує, 72 (46,8%) – переважно влаштовує. Зауважимо, 35 (22,7%) респондентів відмітили – переважно не влаштовує, 15 (9,7%) – цілком не влаштовує. Причинами незадоволення здобувачів освіти розкладом було визначено такі як: деякі дні тижня переобтяжені важкими предметами, значний обсяг робіт, що необхідно виконати вдома, важкі предмети на початку та в кінці дня, багато уроків (вісім і більше). Тому, даний індикатор стосовно забезпечення розподілу навчальної загрузки у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти, відповідає вимогам рівня, який потребує покращення.

Аналіз документації та відповідей інтерв'ю з заступниками керівника за критерієм 4.4.5.3 вищезазначеного критерію показав, що чисельність занять у розкладі не збігається з чисельністю гранично дозволеного навантаження, зазначеного у річному навчальному плані; не збігаються з розкладом уроків індивідуальні та факультативні години. Майже всі заступники керівника під час інтерв'ю зазначили, що у партнерстві складають розклад уроків. При цьому вони відзначили, що в основному керуються педагогічним навантаженням педагогів, їх побажаннями, дещо менше нормативними документами, мережею класів, графіком роботи сумісників тощо.

Отже, досліджений індикатор стосовно формування розкладу уроків у відповідності до освітньої програми, а також до річного навчального плану, вважаємо таким що збігається з достатнім рівнем.

За індикатором 4.4.5.4, що входить до того ж критерію, під час опрацювання документів та інтерв'ю з заступниками керівника було з'ясовано те, що учасники ОП беруть участь у визначенні вибіркового предметів (курсів, факультативів). Проте тільки 38 (24,7%) здобувачів освіти наголосили на такій участі. Зазначимо, аналіз документів показав, що відповідна інформація відображена в наказах, в річному плані, в протоколах педагогічних рад, більш-менш в освітній програмі. Однак, в протоколах батьківських зборів такі рішення відсутні. Підготовча робота, зі слів заступників керівника проводиться у вигляді вивчення запитів через інформування та опитування учасників ОП. Включення батьків до участі у розв'язанні питань проілюстровано на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Питання, до розв'язання яких долучалися батьки

Як видно з рис. 2.15, батьки долучаються до розв'язання таких питань як визначення профілю навчання – 97 (68,8%); вибір факультативів та курсів – 29 (20,6%), інтегрованих предметів – 12 (8,5%); визначення освітньої програми – 19 (13,5%); інше – 25 (17,7%). Вказавши інше, батьки мали на увазі, що не брали участі у розв'язанні жодних питань. Таким чином, вивчений

індикатор щодо певної частки учасників ОП, які долучаються до розв'язання питань, є таким, що збігається з достатнім рівнем.

Опрацювання документації, даних інтерв'ю з заступниками керівника та членами учнівського самоврядування за наступним індикатором 4.4.5.5 вищезазначеного критерію показало, що ОП в установі організовано різноманітно, у тому числі у разі потреби, з використанням інформаційних технологій та електронних сервісів. Рішення відносно обрання форми організації ОП приймаються під час засідань педагогічних рад та відображені у протоколах й в освітній програмі. Серед основних форм: уроки-лекції, віртуальні подорожі, практичні та лабораторні заняття, екскурсії, квести, консультації, практикуми тощо. Тому, даний індикатор стосовно організації різноманітних видів форм організації ОП вважаємо таким, що збігається з вимогами високого рівня.

Аналізуючи отримані дані документів за індикатором 4.4.5.6, що входить до того ж критерію, ми встановили, що ЗО використовує єдину освітню платформу. Вона сприяє реалізації дистанційного навчання та інших форм організації ОП. Перехід відображений в наказах, а також в протоколах педагогічної ради. В освітній програмі така інформація відсутня, адже на момент її схвалення рішення ще не було прийнято. Більш ніж половина педагогів її активно використовують. Крім того, впроваджено використання електронного журналу. Наявне Положення про електронний журнал.

Отже, проаналізований індикатор й відповідно вищезазначений критерій, до якого він входить, стосовно наявності освітньої платформи, яка б забезпечувала спілкування між суб'єктами в період дистанційного навчання, вважаємо таким, що збігається з достатнім рівнем.

Вивчаючи документацію та результати інтерв'ю з керівником закладу за індикатором 4.4.6.1, який входить до критерію 4.4.6, було встановлено, що в ЗО формуються індивідуальні освітні траєкторії як для обдарованих дітей, так і для дітей, які потребують педагогічної підтримки. Їх реалізація здійснюється як за заявами батьків, так і за ініціативою ЗО. Складено та відповідно

затверджено індивідуальні плани для роботи з такими дітьми. Питання висвітлено в протоколах педагогічної ради та наказах. Для здобувачів освіти з ООП в закладі розроблені та затверджені ІПР, долучаються спеціалісти. Отже, досліджений індикатор щодо створення умов з реалізації вищезазначених траєкторій розвитку є таким, що збігається з вимогами високого рівня.

Таким чином, визначивши індикатори, ми оцінили критерії як їх середнє арифметичне, оцінка яких відповідає достатньому рівню. Маючи значення критерію, оцінили вимогу 4.4 як таку, що відповідає достатньому рівню.

Дослідження документації, відповідей інтерв'ю з керівником та його заступниками за першим індикатором 4.5.1.1, що містить критерій 4.5.1 показало, що в ЗО розроблено Положення про академічну доброчесність, яке є складовою частиною ВСЗЯО. Питання введене в посадові обов'язки одного з заступників керівника, розглядалось на засіданні педагогічної ради. Створено комісію з розслідування недоброчесної поведінки, куди входять учасники ОП. Зміст заходів та тематика курсів з даного питання відображені в річному плані. В різних формах здійснюється просвітницька робота. Норми академічної доброчесності висвітлено на вебсайті установи та інформаційних дошках. Випадків порушень не виявлено. Розгляд результатів інтерв'ю з членами учнівського самоврядування засвідчив, що вони долучалися до розробки даного документа через внесення пропозицій в опитувальник. Отже, даний індикатор стосовно забезпечення академічної доброчесності в ЗО збігається з вимогами високого рівня.

Аналіз отриманих даних анкетування учасників ОП за наступним індикатором 4.5.1.2, що входить до критерію, свідчить про те, що більшість педагогів дотримуються вимог академічної доброчесності: результати оцінювання опанування знань здійснюють неупереджено; доводять до відома здобувачів освіти та їх батьків важливість даного поняття; оприлюднюючи інформацію посилаються на використане джерело. Однак, менше половини педагогів добирають індивідуальні справи й варіанти, що не дають можливості

для списування. Результати опитування більшості здобувачів освіти підтверджують їх обізнаність з сутністю даного поняття (див. рис. 2.16).

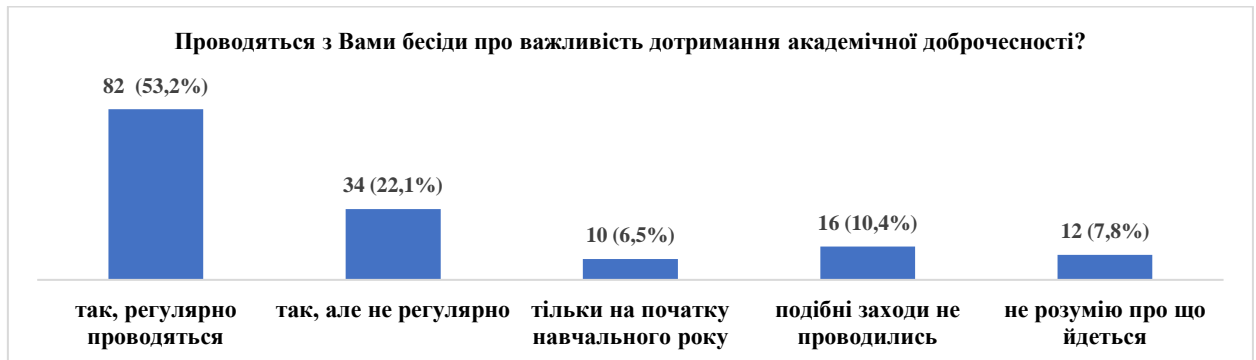


Рис. 2.16. Показники рівня обізнаності здобувачів освіти щодо академічної доброчесності

Як бачимо з рис. 2.16, більшість здобувачів освіти поінформовані шляхом бесід стосовно сутності академічної доброчесності. «Так, регулярно проводяться» відповіли – 82 (53,2%) респондентів; «так, але нерегулярно» – 34 (22,1%); «тільки на початку навчального року» – 10 (6,5%). Водночас 16 (10,4%) з них вказали на те, що «подібні заходи не проводились», а 12 (7,8%) – взагалі не розуміють, про що йдеться. Тому, досліджений індикатор відносно поінформованості щодо додержання академічної доброчесності вважаємо таким, який відповідає вимогам рівня, що вимагає покращення.

Таким чином, визначивши індикатори, ми оцінили критерії як їх середнє арифметичне, оцінка яких відповідає достатньому рівню. Маючи значення критерію, оцінили вимогу 4.5 як таку, що відповідає достатньому рівню.

За отриманими результатами дослідження було обчислено значення вимог, а потім і напряму «Управлінські процеси в ЗЗСО». При цьому його рівень відповідає достатньому.

Отже, на основі результатів проведеного емпіричного дослідження постала необхідність розробки практичних рекомендацій з удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки.

З метою оцінки стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання та розробленням рекомендацій стосовно їх поліпшення організовано та проведено емпіричне дослідження, яким було охоплено 390 осіб. З них, 75 педагогів, 154 здобувачі освіти, 141 особа батьків, 12 представників учнівського самоврядування, 1 практичний психолог, 1 соціальний педагог, 5 заступників директора та директор ЗО.

Відповідно до мети дослідження, була обрана «Методика оцінювання освітніх і управлінських процесів ЗЗСО під час проведення інституційного аудиту» як потужний інструмент, що містить механізми підготовки та здійснення самооцінювання діяльності ЗО, індикатори, інструментарій, критерії, рівні оцінювання, методи збору інформації і відповідає вимогам сучасного законодавства.

Для аналізу та оцінки інформації було обрано та коротко окреслено методи дослідження, схарактеризовано правила розробки обраних інструментів вимірювання. Крім того, в контексті дослідження розкрито процедури застосування комплексного набору інструментів збору інформації.

У ситуації аналізу стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання вирішальне місце мало отримання результатів емпіричного дослідження. В ході дослідження спочатку було знайдено значення індикаторів, що дозволило визначити ряд позитивних й негативних критеріїв оцінювання стану управлінських процесів.

Оцінюючи вимогу 4.1 «Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і

завдань» встановлено: стан роботи з затвердження стратегічного розвитку ЗО, аналіз річного плану та внесення до нього правок за потреби, здійснення регулярного самооцінювання діяльності закладу, залучення учасників ОП до самооцінювання управлінських процесів, є такими, що відповідають високому рівню. На достатньому рівні здійснюється робота з інших аспектів. Водночас потребує покращення стан залучення учасників ОП до розробки документів, зокрема і річного плану.

В цілому вимога 4.2 «Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм» оцінена на достатньому рівні. Проте, окремі питання потребують покращення, зокрема незадоволеність часткою здобувачів освіти психологічним станом в закладі, доступністю до спілкування з керівництвом та незнання про можливість звернення до нього, відвідування батьками сайту ЗО.

Під час оцінювання вимоги 4.3 «Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників», з'ясовано, що високому рівню відповідає стан роботи стосовно проведення політики зі створення умов, які мотивуватимуть педагогічних працівників до саморозвитку та створення умов в ЗО для фахового розвитку педагогів. Решта показників відповідає достатньому рівню.

Вимогу 4.4 «Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою» в цілому оцінено на достатньому рівні. Високому рівню відповідає участь громадського самоврядування (мається на увазі ГО усередині ЗО) в ухваленні рішень стосовно діяльності ЗО, вибір різноманітних форм організації ОП, забезпечення умов з втілення індивідуальних освітніх траєкторій розвитку здобувачів освіти. Однак питання забезпечення розподілу навчальної завантаженості у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти потребує покращення.

Оцінювання вимоги 4.5 «Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності» дозволило констатувати, що освітня установа і педагогічна рада на високому рівні сприяють забезпеченню академічної доброчесності в ЗО. Проте стан поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності є таким, що вимагає покращення.

Таким чином, напрям «Управлінські процеси ЗЗСО» оцінено на достатньому рівні. Визначені проблемні питання потребують розв'язання або покращення через розроблення рекомендацій керівникам щодо удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ САМООЦІНЮВАННЯ

3.1. Професійний розвиток педагогічних працівників як напрям удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання

В контексті реформування освіти, стрімкої цифровізації управлінських процесів в ЗЗСО, організації дистанційної форми навчання висуваються певні вимоги до рівня професійного розвитку педагогів. Високоякісна підготовка освітян, постійне оновлення фахових компетенцій є вагомою передумовою результативного розв'язання педагогічних задач. Як наслідок, перед педагогічними працівниками розширились можливості для поліпшення власного професійного зростання та фахової майстерності впродовж усього життя.

Розвиток педагога в професійному значенні розглядається як активне перетворення внутрішнього світу педагога, його осмислення проблем у власному зростанні, постійний саморозвиток в професійному просторі та цілеспрямована робота для набуття професійної компетентності, де знання, вміння, особистий хист та майстерність є рівнем професійної обізнаності педагогічного працівника. Бути компетентним – значить бути спроможним в будь-якій ситуації мобілізувати отриманий досвід та знання. Прагнення педагога до безперервного розвитку та удосконалення своїх теоретичних педагогічних знань й практичних умінь характеризує його професіоналізм, дозволяє опанувати сучасні методи вирішення професійних питань. Зазначимо, фахове зростання, підвищення кваліфікації за будь-яким видом та формою (зокрема, участь у тренінгах, практикумах, вебінарах, семінарах та

майстер-класах), використання освітніх інновацій є надзвичайно важливим і сталим процесом для професійного розвитку педагога.

У професійному стандарті – нормативному документі, що характеризує роботу педагогічного працівника за трьома вчительськими професіями викладені нові вимоги до вчителя [39]. У вищезазначеному документі окреслено єдині вимоги до загальних і професійних компетентностей згідно з кваліфікаційними категоріями вчителя. Він дає можливість педагогам визначати зрозумілі напрями особистого фахового розвитку й запобігає упереджувальній оцінці професійних компетентностей як під час сертифікації, так і під час атестації. Окрім того, в інших нормативних документах серед вимог: готовність до вмотивованої професійної діяльності, постійний творчий підхід до будь-якої справи, прагнення до використання сучасних освітянських концепцій, гнучкість мислення та відповідальність за власну працю та її результати.

Необмеженість форм, технологій, напрямів, моделей фахового розвитку дозволяє мати у когорті шкільної спільноти конкурентоздатного у сфері освіти фахівця, спроможного до неперервної самоосвіти та самореалізації. Саме тому керівництво в освітніх установах має гарантувати таке проектування розвитку педагогічного персоналу, яке б узгоджувалось з актуальними запитами суспільства, організовувати слушні умови для поступу, проводити спеціальні методичні заходи, зменшувати вплив сторонніх факторів.

Відтак, маючи результати проведеного нами дослідження, постала необхідність розробки спеціальних навчально-методичних заходів й практичних рекомендацій щодо фахового розвитку педагогів як умови поліпшення стану управлінських процесів в ЗЗСО.

Так, у вимозі 4.1 «Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань» потребує покращення стан залучення педагогів до розробки документів, зокрема і річного плану. З цією метою нами розроблено міні-тренінг на тему: «Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих

документів ЗО». Адже тренінг є дієвою формою опанування знань, умінь та удосконалення навичок, сприяє потужності навчання, розвитку у педагогів умінь розв'язувати проблемні питання, пізнавати себе та інших, відпрацьовувати моделі поведінки у різних ситуаціях. Неформальне спілкування під час тренінгу відкриває багатоваріантність розвитку та вирішення питання, стосовно якого організовано дану зустріч. Його проведення можливе як в позаурочний, так і в канікулярний період.

Зазначимо, тренінг, як і будь-яке навчальне заняття, має свою мету. Метою вищезазначеного тренінгу є опанування дієвими алгоритмами роботи з розвитку навичок командної професійної взаємодії в процесі обміну думок, конструктивного обговорення проблем, прийняття рішень та участь у розробці важливих документів.

Завдання тренінгу: засвідчити переваги командної співпраці в спільному обговоренні питань, прийнятті дієвих рішень та розробленні внутрішніх документів; підвищити особисту та колективну відповідальність за ухвалення обґрунтованих рішень та розробку вагомих документів; розвинути здатність до самореалізації, розвитку сильних сторін, продуктивної діяльності та командної взаємодії.

Робота з учасниками тренінгу запланована в малих групах (1 група – здобувачі освіти; 2 група – батьки; 3 група – працівники закладу освіти; 4 група – представники місцевої влади; 5 група – інші місцеві жителі). Цільовою групою є учасники освітнього процесу, представники громади. Їх кількість складає до 20 осіб. Заздалегідь підготовлене приміщення, матеріали та обладнання. Зокрема, серед матеріалів тренінгу: ватмани, наліпки, фломастери, скотч, папір, кулькові ручки на кожного учасника тренінгу, малюнки із зображенням ЗО та гори, роздруківка «Формула спільного успіху» та МЕТАплану. Серед обладнання та технічних засобів: комп'ютер, проєктор, екран, фліпчарт. Тривалість тренінгу – 2 год.

Структура тренінгу включає три частини: вступна, основна та заключна, кожна з яких містить ряд вправ (див. додаток П).

Зміст вступної частини тренінгу передбачає його початок з виконання вправи «Привітання», метою якої є сприяння довіри серед присутніх один до одного, позитивного ставлення до подальшої роботи. Так, учасникам тренінгу пропонується поділитися чимось теплим, радісним та світлим (наприклад, сказати приємні слова один одному або зробити так, щоб на обличчі з'явилась посмішка). Час на виконання даної вправи складає до 5 хв.

Оголошення теми, її актуальності, завдань та структури тренінга є наступним етапом, який має на меті ознайомити з роллю учасників ОП у залученні до розроблення важливих документів освітньої установи. Тренером наголошується на тому, що якість діяльності ЗО немислима без розуміння шляхів розвитку установи та необхідності спільної участі учасників ОП у розробці документів, які визначають стратегію розвитку закладу. Саме розуміння, поділ та прагнення виконання цілей і завдань наближають до досягнення стратегічного розвитку закладу, сприяють колективному вирішенню питань, налагодженню якісної комунікації. Час, який відведено на виконання даного етапу, складає до 5 хвилин.

Зміст вступної частини включає ряд вправ. Серед них вправа на знайомство: «Я – у закладі освіти» [7]. Основною метою вправи є познайомити учасників між собою, дати можливість кожному з них презентувати себе та розповісти про свою роль у ЗО. Для проведення вправи знадобляться такі матеріали та ресурси: аркуш формату А1 з малюнком ЗО; наліпки та маркери/ручки для кожного учасника. Ця активність займатиме 10 хвилин. Її перебіг включає наступне: на фліпчарт заздалегідь закріплений аркуш формату А1 – схематичний малюнок освітньої установи «Я – у закладі освіти». Кожному учаснику надається наліпка, на якій він зазначає своє ім'я та пропонується розмістити себе (наліпку з ім'ям) у ЗО (на «малюнку») відповідно до власної думки своєї ролі в ньому. Після представлення себе та коментування розміщення своєї наліпки, пропонуємо ряд питань для обговорення. Серед них: «Що нового ви дізналися про себе?», «Що нового ви дізналися про інших?», «Що нового ви дізналися про нас?», «Ми всі різні,

однак дещо нас об'єднує. Що саме?», «Як називаються об'єднання людей?» (Спільнота, група, колектив, громада, команда та ін.). Виконання цієї вправи дає можливість відчувати позитивний настрій, встановити особистісні контакти, відчувати себе частинкою спільноти.

Наступна вправа вступної частини «Правила роботи в групі». Її ціль в акцентуванні уваги учасників на додержанні правил роботи в групі та створенні атмосфери доброзичливості й довіри. Для її проведення використовується ватман, маркери, фліпчарт. Всього ця активність займає 5 хвилини. Учасники, використовуючи метод мозкового штурму, по черзі формулюють правила спільної взаємодії, яких хотіли б дотримуватися на тренінгу. Правила, запропоновані під час обговорення, узагальнюються та заносяться на аркуш паперу, який розміщено на фліпчарті. Орієнтовними правилами роботи можуть бути такими: бути позитивним як до себе, так і до інших; говорити по черзі; бути активним; прислухатись до думки кожного; виявляти толерантність одне до одного; бути пунктуальними; дотримуватись конфіденційності; дотримуватись регламенту. Наявність правил роботи в групі підкреслить важливість взаєморозуміння і поваги між її учасниками.

Вступна частина тренінгу включає таку вправу як «Очікування» [19]. Під час її проведення дається можливість кожному з присутніх висловити свої сподівання або сумніви від тренінгу. Для цього необхідно використати аркуш формату А1 з малюнком «гори», наліпки та ручки для кожного учасника, фліпчарт. Присутнім пропонується написати на наліпках, чого вони очікують від тренінгу та розташувати їх поруч з підніжжям гори. За часом вправа триватиме близько 10 хвилин. Така вправа допоможе зрозуміти й конкретизувати свої очікування та створити позитивне середовище для досягнення поставлених цілей.

Основна частина тренінгу включає вправи, зміст яких спрямовано на визначення проблемного питання; пошук шляхів його розв'язання та розвиток практичного досвіду.

Першою такою вправою є мотиваційна вправа «Формула спільного успіху» [9]. Головна ціль вправи полягає в окресленні значення поняття «бути успішним», наголошуючи при цьому на понятті «участь»; сприянні формуванню позитивної психосоціальної атмосфери у групі; розвитку вміння працювати в команді. Проведення вправи передбачає надання роздруківок «Формула спільного успіху» й кулькових ручок для кожного учасника тренінгу аби вони мали змогу пояснити значення вислову «бути успішним/ою». Крім того, у відповідних колах записати тези-міркування на теми: «Мій успіх», «Успіх нашого закладу освіти», «Успіх нашої територіальної громади». Записи-тези внести до центрального перетину кіл (кола Вена). Виконання даної вправи займатиме 20 хвилин. По закінченню роботи груп обговорюються такі питання: «Які думки виникли у Вас стосовно виконання цієї вправи?», «Чи легко було продовжити речення «Бути успішним/ою»?», «Чи замислювались Ви щодо зв'язку успішності учасників ОП, закладу освіти, громади? Поясніть», «Чи є участь – базовою умовою досягнення спільного успіху?». Ця вправа допоможе учасникам зрозуміти суть поняття «бути успішним» наодинці або ж взаємодіючи в команді, задуматися над власними цілями та зрозуміти як дії кожного з нас впливають на успіх команди.

Друга вправа «Управління в закладі освіти» [9] має на меті визначити рівень участі учасників ОП в управлінні закладом освіти та планування конкретних дій щодо їх залучення до розробки важливих документів. Для її виконання необхідні такі матеріали та ресурси: ватмани, маркери, фліпчарти, наліпки. Дана вправа триває 30 хвилин та містить два етапи. На першому етапі групам необхідно подумати й зафіксувати за допомогою МЕТАплану рівень участі учасників ОП в управлінні освітньою установою. Другий етап передбачає розроблення конкретних дій, які сприятимуть залученню учасників ОП до розробки важливих документів ЗО. Результати представляються одним із представників кожної групи. Питаннями для обговорення є: «Чи важко було визначити рівень участі учасників ОП в

управлінні закладом освіти?», «Які труднощі у Вас виникли при розробці конкретних дій, які б сприяли залученню учасників ОП до розробки важливих документів ЗО?», «Чи всі учасники ОП у повному обсязі здійснюють конкретні дії щодо участі в управлінні закладом освіти? Від чого це залежить?», «Чи залежить ефективність розвитку закладу освіти від спільних рішень, обговорень проблемних питань та розроблення документів учасників ОП?». Проведення такої вправи дає можливість побачити рівень участі учасників ОП в управлінні закладом, розробити конкретні стратегічні кроки з залучення менш активних груп або осіб, покращити процес внесення пропозицій й прийняття рішень. Більш того, така вправа сприятиме підвищенню рівня відкритості, колегіальності та демократичності в питанні розроблення документів.

Завершення основної частини тренінгу здійснюється за допомогою вправи «Страва» [19]. Її ціль – розвинути вміння кожного учасника розглядати інтереси інших. Для цього необхідно мати: ватмани, маркери, фліпчарти, наліпки. Кожній групі запропоновано придумати та зобразити нову страву, склад якої б відповідав побажанням і смакам усіх учасників групи. Презентація страви іншим групам розпочинається з представлення назви, складу тощо. Час виконання даної вправи складає 15 хвилин. По закінченню представлення групами доробок обговорюється ряд питань: «Чи сподобалась вам працювати над цією вправою?», «Чи не виникли у вас труднощі під час виконання даної вправи?», «Як вам працювалося у групах?», «Чи всі учасники активно виконували це завдання?», «Чи всі смаки були враховані?».

Як результат, така вправа розвиває вміння враховувати інтереси та погляди кожного члена команди, формує навички взаємодії та співпраці, стимулює колегіальний підхід до спільного розроблення документів та прийняття рішень.

До змісту заключної частини тренінгу включено вправи, метою яких є рефлексія на проведений тренінг.

У вправі «Мої відчуття» [19] учасники заходу з'ясовують рівень досягнення поставленої ними мети. Використовуючи той самий аркуш формату А1 з малюнком «гори», що був на початку тренінгу, учасникам пропонується дати відповіді на 2 запитання: «Як ви себе почуваєте?», «Чи досягли ви бажаного результату?» та закріпити прапорець на малюнку з горою в залежності від того, на скільки справдилися їх очікування. Виконуємо дану вправу протягом 10 хвилин. Вищезазначена вправа створює умови для рефлексії та аналізу досягнення результатів, дає можливість підсумувати свої знання, навички й враження від тренінгу.

Завершальним кроком є права «Побажання» [19]. Її основна мета полягає у формуванні позитивних вражень в учасників від тренінгу. Для цього протягом 5 хвилин присутнім пропонується висловити свої слова подяки та побажань один одному.

Отже, за умови дотримання методики проведення тренінгу та його чіткої організації таке заняття сприятиме формуванню практичної майстерності, створенню позитивного мікроклімату в колективі, підвищить якість ОП та якість оволодіння рівнем знань освітян.

Зазначимо, що певні аспекти у вимозі 4.2 «Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм» також потребують покращення, зокрема незадоволеність часткою здобувачів освіти психологічним станом в ЗО, доступністю до спілкування з керівництвом та незнання про можливість звернення до нього, відвідування батьками шкільного сайту. Тому, як показує педагогічна практика, в першу чергу, необхідно забезпечити відповідний рівень підготовки педагогічних працівників з питань налагодження комунікації. Така підготовка може бути здійснена через участь у серії вебінарів – найпопулярнішої форми дистанційного навчання серед педагогів. Вебінари відкривають можливість займатися самоосвітою у зручний час, незалежно від географічного розташування; дозволяють активно спілкуватися та обмінюватися досвідом з колегами. Кожен педагог обирає тему, яка найбільше відповідає його потребам та інтересам. Тому, пропонуємо програму

серії вебінарів «Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників освітнього процесу» (див. додаток Р).

Дані заходи спрямовані на розвиток фахових компетентностей педагогічних працівників, адміністрації ЗО, практичних психологів й соціальних педагогів з питань комунікації та взаємодії між учасниками ОП. По завершенню серії вебінарів очікується, що учасники досягнуть таких результатів: отримають глибше розуміння щодо особливостей впровадження та використання сучасних інструментів та технологій у роботі для побудови дієвої комунікації в ході міжособистісної взаємодії; розвинуть здатність адаптуватися до конкретних потреб і можливостей в освітній діяльності; впровадять набуті знання та вміння в практичну діяльність.

Структура серії вебінарів включає чотири модулі, кожен з яких фокусується на розгляді двох тем. Так, перший модуль «Налагодження ефективної комунікації та спільноті учасників ОП» складається з двох тем. Перша з них – «Комунікація і взаємодія у педагогічній діяльності» розглядає роль комунікації в педагогічній діяльності та її вплив на взаємодію між педагогами та здобувачами освіти. Опановування цими знаннями стимулюватиме розвиток здатності розуміти важливість ефективної комунікації в освітньому процесі та уміння застосовувати їх для поліпшення міжособистісної взаємодії учасників ОП. Друга тема «Сучасні інструменти та технології організації педагогічної комунікації» спрямована на вивчення та практичне впровадження сучасних інструментів та технологій для поліпшення процесу комунікації. Під час цієї теми учасники вебінару зможуть здійснити огляд та проаналізувати можливості інноваційних засобів спілкування між учасниками ОП. Дізнаються як використовувати соціальні медіа, онлайн-платформи та інші цифрові інструменти, що значно полегшить та розширить можливості спілкування та взаємодії в освітній діяльності.

Другий модуль «Комунікація учасників ОП з керівництвом закладу освіти: спілкуємось та взаємодіємо правильно» містить дві наступні теми. Перша тема «Право учасників ОП на звернення до керівника закладу: види

звернень та їх особливості» дозволить цільовій аудиторії детально вивчити права учасників ОП на звернення до керівника закладу, ознайомитись з різновидами звернень та їх особливостям. До того ж вони дізнаються як правильно користуватися цими правами. Наступна тема другого модуля «Порядок подання звернень до керівництва закладу». Її мета – ознайомити учасників заходу з основними вимогами до звернень та з процедурою подачі звернень до керівника закладу. Це дозволить ефективно й відповідно до встановлених норм подавати звернення до адміністрації закладу та дотримуватися усіх необхідних процедур.

Третій модуль «Комунікація закладу освіти з батьками: техніки для підтримки зворотного зв'язку» представлений темами: «Батькам про можливості дієвого спілкування засобами шкільного сайту» та «Навчаємося вчитися працювати з сайтом закладу: практичні поради». Розгляд першої теми надає можливість педагогам й керівництву ЗО акцентувати батькам на перевагах та перспективах спілкування з освітньою установою через використання шкільного сайту та отримання вчасної інформації про освітній процес своєї дитини завдяки даному онлайн інструменту. В основі другої теми – практичні поради батькам здобувачів освіти щодо того, як легко і швидко можна навчитися користуватися сайтом ЗО. Учасники отримають конкретні інструкції та поради щодо дієвого використання цього інструменту, що сприятиме отриманню актуальної інформації та забезпеченню ефективної комунікації.

Четвертий модуль «Механізми формування позитивної психосоціальної атмосфери в ЗО» також вивчає дві теми. Перша тема «Формула ідеального колективу» спрямована на розгляд ключових складових психологічного комфорту в ЗО. Під час розгляду цієї теми аналізуються фактори, ключові поняття та принципи, які лежать в основі позитивного психологічного клімату і як вони впливають на результати навчання й взаємовідносини між учасниками ОП. Друга тема передбачає проведення міні-тренінгу «Психологічний комфорт учасників освітнього процесу в ЗО». Його мета

полягає у створенні сприятливого та позитивного психологічного середовища для всіх учасників ОП. За допомогою різних методів та практичних інструментів учасники отримують конкретні поради для покращення взаємин в колективі.

Отже, серія вебінарів, на нашу думку, є корисним і актуальним інструментом, який дає можливість висвітлити й розглянути проблемні питання, що потребують уваги й покращення.

Потребує покращення у вимозі 4.4 «Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою» питання забезпечення розподілу навчального навантаження у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти. З цією метою пропонуємо методичні рекомендації – документ, який міститиме систему порад, методичних вказівок та рекомендацій для керівників ЗО та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять. Адже вважаємо такий документ інструментом для розв'язання даного питання та покращення ситуації.

Розроблення методичних рекомендацій передбачало ряд наступних кроків.

По-перше, було детально проаналізовано проблему, що виникла в ЗО через опрацювання зібраних даних, спостереження та визначення головних факторів, що призвели до її виникнення.

По-друге, після аналізу було визначено мету та завдання методичних рекомендацій. Метою такого документа є забезпечення раціонального розподілення навчального навантаження між уроками та днями тижня; забезпечення фізичного та психологічного комфорту учасників ОП через зменшення стресу та перенавантаженості здобувачів освіти; врахування індивідуальних особливостей та потреб шляхом створення гнучкого розкладу. До задач методичних рекомендацій було віднесено: 1) опрацювання санітарних норм, методичних рекомендацій щодо навчального навантаження

для різних вікових груп відповідно до законодавства; 2) проведення аналізу чинного розкладу занять; 3) розробка конкретних рекомендацій щодо покращення навчального навантаження в розкладі занять, враховуючи вік та індивідуальні особливості здобувачів освіти.

По-третє, було розроблено методичні рекомендації, які включають практичні поради, методи та інструменти для їх вирішення та сприяють оптимальному навчальному навантаженню в розкладі занять, враховують вікові та індивідуальні особливості учнів, забезпечують збалансований та продуктивний ОП (див. додаток С).

Структура документа включає чотири розділи. Перший розділ «Загальні положення» присвячений загальному огляду методичних рекомендацій та представленням мети, спрямованої на оптимізацію розподілу навчального навантаження в розкладі занять, з обов'язковим урахуванням вікових параметрів здобувачів освіти, їх потреб та пропозицій.

Другий розділ «Загальні принципи розробки розкладу занять» включає опис законодавчих норм, які окреслюють максимальне навантаження здобувачів освіти, тривалість занять та перерв, а також інші параметри, що повинні бути дотримані. Крім того, акцентується увага на понятті «розклад занять» та визначаються його задачі.

Третій розділ «Вимоги до розкладу занять» налічує опис вимог процесу планування дня, тижня, враховуючи розподіл предметів, уроків, та перерв. Керівникам закладів освіти пропонуються поради стосовно забезпечення збалансованого розподілення навчального навантаження. Даний розділ доповнений пунктом із залученням учасників ОП до розробки розкладу занять. Даний підхід надає можливість учасникам ОП висловлювати свої ідеї та варіанти щодо формування дієвого поточного розкладу занять за будь-якою формою навчання та вносити зміни у разі непередбачуваних обставин й у разі можливості.

Четвертий розділ «Моніторинг та внесення коригувань» містить рекомендації стосовно проведення регулярного моніторингу й відстеження

дієвості розкладу занять з метою постійного удосконалення, забезпечення найкращих умов для навчання учасників ОП.

Отже, наявність чітких методичних рекомендацій стосовно складання оптимального та гнучкого розкладу занять для керівництва ЗО створює передумови для покращення певних аспектів освітнього процесу: забезпечує більш дієве використання часу та розподілення ресурсів в установі; знижує стомлюваність як педагогів, так і здобувачів освіти, і як наслідок призводить до збільшення продуктивності; підкреслює важливість індивідуального підходу та врахування вікових потреб; забезпечує можливість спільного планування та чітку комунікацію серед зацікавлених сторін; дозволяє виділити пріоритетні напрямки для подальших змін та коригувань тощо.

Аналіз вимоги 4.5 «Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності», показав, що один із досліджуваних її аспектів, зокрема стан поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності є таким, що вимагає покращення.

Зазначимо, що розбудова академічної доброчесності в ЗО повинна здійснюватись поступово та послідовно з усіма учасниками ОП. Не можна за одну мить стати доброчесними. Для цього усім необхідно зрозуміти її цінність та сутність, обговорюючи на засіданнях педагогічної ради, виховних годинах, батьківських зборах й впроваджуючи у щоденній діяльності.

Так, всеобуч батьків може здійснюватись через різноманітні організаційні форми та методи, зокрема тренінги, круглі столи, батьківські вечори, дискусійні панелі тощо. Безперечно, що і батьківські збори – це одна з універсальних форм роботи, яка дозволить вирішити низку важливих питань. Однак, не менш важливим і потужним потенціалом у роботі з батьками є кейс-технології. Їх суть полягає в аналізі проблемної ситуації (вигаданої чи реальної), в оцінці альтернатив, виборі оптимального варіанту та плануванні його здійснення. Тобто, з безлічі альтернативних варіантів події необхідно обрати більш доцільне рішення та розробити практичну модель реалізації. Як приклад, наведемо декілька кейсів:

Кейс 1. Олена – учениця 9 класу. Щоб одержати в подарунок від батьків надсучасний телефон, вона має отримати свідоцтво досягнень з гарним середнім балом. Фактично, Олена немає високих балів з більшості предметів і тому її батьки порекомендували їй домовитись з вчителями про підвищення оцінок, коментуючи це вступом після 9-го класу до коледжу (обман, плагіат, необ'єктивне оцінювання, фальсифікація, хабарництво).

Кейс 2. Сім'я Андрія пізно повернулася додому з гостей. Відповідно, він не мав змоги вчасно виконати домашнє завдання з математики. Вранці тато запропонував йому пояснити учителю це тим, що у нього напередодні була висока температура. По дорозі до закладу освіти Андрійко зустрів однокласника Миколу, якому запропонував шоколадку за виконане домашнє завдання. Микола радо погодився (списування, обман, фальсифікація, хабарництво, академічний плагіат).

Кейс 3. Діана навчається у 10 класі. Вона розробила надсучасну систему з очищення питної води. У науковій роботі з описом результатів, вона зазначила, що склад води став якісніше, ніж перед виконання дослідження. Для обґрунтування своєї теорії вона проводила експерименти в лабораторії, в якій працювала її матір. Більшість з цих результатів не підтвердили її теорію. Однак, вони з матір'ю замінили результати досліджень для обґрунтування своєї теорії та задля перемоги на конкурсі (фабрикація, академічний плагіат, обман, хабарництво, фальсифікація).

Кейс 4. Василько зі своєю сім'єю вирішив взяти участь у спортивному соціальному відеоролику «Спорт – це життя!». На думку нічого оригінального не спадало, тому почали переглядати відео на сторінках Інтернету. Коли знайшли більш слухний сюжет, взяли його за основу та відтворили один в один. Вони були впевнені, що саме їх відеоролик має шанси на перемогу та завзято раділи від такої думки (фабрикація, списування, обман, фальсифікація, плагіат).

Кейс 5. Дмитро останні три роки, навчаючись у школі, брав участь у конкурсі з дослідження рідного краю та мав декілька розроблених робіт та

одну опубліковану статтю. У своєму останньому дослідженні він використав результати отримані в попередніх роботах, але ніде це не зазначив. Його батько розвіяв його сумніви щодо правильності такого вчинку тим, що він закінчує навчання в ЗО, готується до вступу та немає зайвого часу на проведення ще одного дослідження і до того ж новостворена конкурсна комісія не читатиме його попередні роботи (фабрикація, самоплагіат, фальсифікація, обман, списування).

Таким чином, всеобуч батьків за допомогою кейс-технології сприятиме формуванню в них добросовісної поведінки та прищеплення такої поведінки здобувачам освіти.

Отже, вдосконалення фахового розвитку педагогів є невід'ємною складовою сучасної освіти. Лише через цілеспрямований професійний розвиток педагогів можна гарантувати найкращі умови для усіх учасників ОП та досягнення високих стандартів освіти. Для цього управлінські процеси ЗО повинні бути спрямовані на створення сприятливого середовища, де педагоги матимуть можливість систематично та постійно розвивати свої професійні навички та компетенції.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти на основі організації партнерської взаємодії учасників освітнього процесу та місцевої громади

Поєднання сьогоденної української системи освіти з європейськими освітніми стандартами й адаптація її до поточних соціально-економічних реалій, переорієнтація ОП на особистісний розвиток здобувачів освіти потребують сучасного оновлення освіти та інноваційних стратегій до управління освітніми закладами. Важливою складовою такого підходу є орієнтація управлінських процесів на партнерську взаємодію, яка охоплює адміністрацію, батьків, здобувачів освіти, педагогів, громаду та інших стейкхолдерів. Така спрямованість є ключовим аспектом успішного

функціонування ЗО, задоволеності всіх учасників спільною діяльністю, а також впливає на поліпшення якості освіти.

Підтвердженням необхідності такого підходу є прийняті Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та положення Концепції «Нова українська школа», які визначили, що реформи у сфері освіти передбачаються у партнерській взаємодії ЗО з батьками, участю окремих осіб, освітніх установ, місцевої спільноти, громадських та приватних організацій. В її основі – розробка освітнього шляху дитини із залученням батьків, місцевої спільноти через спілкування, взаємодію і співпрацю між педагогом, здобувачем освіти, батьками та іншими учасниками ОП [42; 43; 44].

Відомо, що партнерство – це різновид взаємовідносин, що будується завдяки активній участі кожного її учасника. У сфері освіти партнерство стало провідною формою взаємодії учасників ОП, де всі не тільки навчаються один в одного, а й впливають один на одного. Зокрема, С. Воронова розглядає поняття «партнерство» як ініціативу ЗО до організації дієвого співробітництва з різними соціальними інституціями в навчанні, вихованні та соціалізації здобувачів освіти [4].

Сутність партнерства насамперед полягає у встановленні контактів на рівноправних й взаємовигідних умовах; побудові здорових й тісних відносин; обміні інформацією, ідеями та концепціями; налагодженні зв'язків; окресленні конструктивних кроків з метою досягнення конкретних результатів; розумінні важливості спільноті, впровадженні інноваційних рішень тощо.

Отже, партнерство в освітній установі – це форма взаємодії та співробітництва, що включає різні групи стейкхолдерів, зокрема адміністрацію, педагогів, персонал, батьків, здобувачів освіти, місцеву громаду та громадські організації. Їх співпраця базується на добровільності, повазі, взаєморозумінні, колегіальності, відкритості та рівноцінності усіх учасників ОП. Стрижнем успішного партнерства є система взаємно побудованих прав і обов'язків відповідальних сторін.

Зазначимо, значуща роль у вибудовуванні партнерської взаємодії відводиться керівнику ЗО. Адже в рамках його повноважень є можливість ініціювати та забезпечувати дієву співпрацю і партнерську взаємодію в колективі. Його лідерський вплив, професійна компетентність і емпатична підтримка є важливими складовими успішної роботи установи. Крім того, подолання проблем, зокрема небажання тих чи інших стейкхолдерів залучатися до ОП, їх недостатня свідомість та освіченість, відсутність реального зв'язку зі стейкхолдерами або організаціями, брак належного фінансування вимагають від керівника відійти від стереотипів і стати сучасним керівником – готовим до змін, до відкритого діалогу, до спільної розробки стратегічних планів.

У ракурсі нашого дослідження ми виявили моменти в одному з індикаторів, який за своєю суттю особливо не вплинув на оцінку критерію, як наслідок – на вимогу, а згодом і на напрям. Однак вважаємо, що він має потенціал до покращення та потребує уваги. Так, здійснюючи аналіз отриманої інформації щодо створення умов адміністрацією закладу для учасників ОП у виявленні громадської активності й ініціатив та сприяння їх участі у життєдіяльності місцевої громади, визначили потребу в подальших заходах і можливостях для вдосконалення даного питання. Адже результати вивчення документації показали, що в ній частково відображається інформація щодо участі учасників ОП в культурних заходах, різного роду проектах та ініціативах. В основному інформація стосується участі здобувачів освіти у спортивних святах й змаганнях, організації екскурсій та відвідуванні історичних місць. Результати вивчення протоколів засідань педагогічної ради свідчать проте, що на засіданнях зовсім не розкриваються вищезазначені питання у разі їх надходження. Відсутні укладені договори (угоди, меморандуми) про співробітництво з дослідницько-експериментальної, проєктної, винахідницької, конструкторської та пошукової діяльності.

Результати інтерв'ю із заступниками директора говорять про створення в ЗО належних умов для інтеграції учасників освітнього процесу у

навколишній культурно-освітній простір. У своїй більшості педагоги вказали на підтримку керівництвом їх ініціатив щодо розвитку спільноти між ЗО та місцевою громадою. Члени учнівського самоврядування у своєму інтерв'ю відзначили те, що вони є ініціаторами проєктів. При цьому найбільша увага приділяється благодійним проєктам та проєктам екологічної спрямованості, рідко – освітнім та спортивним проєктам.

Зауважимо, що отримані відповіді, які надали здобувачі освіти щодо залученості в певних ініціативах, подіях та заходах на рівні класу, освітньої установи й місцевої громади, свідчать про необхідність проведення детального аналізу, виявлення першопричин та організації додаткової роботи в цьому напрямку. Адже, зі 100% опитаних ніколи не беруть участь у заходах: 13,0 % – на рівні класу; 24,7% – на рівні ЗО та 43,5% – на рівні громади. Ця динаміка переконливо показує про наявність проблеми в охопленні та активності учасників ОП на різних рівнях, дає підставу для серйозних роздумів та проведенні відповідних заходів.

Враховуючи вище зазначене, пропонуємо рекомендації керівникам ЗЗСО щодо покращення партнерської синергії учасників ОП та місцевої громади. Це дасть можливість керівникам установ краще розумітися на процесах управління ініціативами щодо партнерської взаємодії, більш ефективно планувати, впроваджувати та реалізовувати актуальні проєкти та задуми. Крім того, дані рекомендації дозволять керівникам розглянути можливості щодо залучення більшої кількості учасників у процес взаємодії, і що не менш важливо, залучити додаткові гранти або спонсорів для підтримання ініціатив. Вони охоплюють різноманітні інструменти, методи, підходи та стратегії.

Ключові аспекти рекомендацій керівникам ЗО наступні.

1. *Аналіз поточного стану.* Розпочніть з поглибленої оцінки ситуації. Це допоможе з'ясувати рівень підтримки адміністрації ЗО громадських та освітніх ініціатив учасників ОП, їх участь у житті громади; відображення керівником закладу управлінських рішень в документації у разі надходжень

пропозицій та ініціатив (наказах, журналах реєстрації, протоколах педагогічних рад, договорах тощо); рівень ініціювання учасниками ОП різного плану заходів та участі в них, як на рівні закладу, так і на рівні громади; рівень партнерських взаємовідносин учасників ОП та місцевої громади. Надалі це сприятиме розробці чіткого плану взаємодії.

2. *Залучення стейкхолдерів до взаємодії.* Застосуйте різні підходи та способи залучення стейкхолдерів до взаємодії. Для цього спочатку необхідно розглянути коло тих зацікавлених осіб, які матимуть вплив на ЗО і відчуватимуть ваш вплив. Серед них виявіть тих, хто є вашими стейкхолдерами. Розгляньте стратегічні можливості, цілі та ризики їх залучення у взаємодію з ЗО. Розставте пріоритети.

3. *Створення робочих груп.* Створіть відкриті та позитивні спільноти із батьків, здобувачів освіти, педагогів, представників організацій, місцевої влади та інших стейкхолдерів для взаємодії із ЗО. Визначте мету та завдання їх діяльності. На добровільних засадах в таких групах має бути обрано координатора (лідера), який представлятиме їх серед інших спільнот та спрямовуватиме роботу учасників. Такі групи дозволять представникам усіх сторін спільними зусиллями розробляти, пропонувати й обговорювати актуальні питання та конкретні ініціативи, активно долучатися до прийняття колективних рішень, нести відповідальність за розвиток ЗО, ділитися досвідом та ідеями тощо.

4. *Побудова стосунків з усіма учасниками ОП на засадах партнерства.* Розгляньте можливості побудови стосунків з усіма учасниками ОП в умовах відкритого діалогу, де всі голоси важливі; вивчайте потреби та пропозиції в процесі взаємодії; організуйте тематичні вечори, відкриті форуми, семінари, наради та зустрічі для обговорення актуальних питань. Прикладами таких стосунків можуть бути: з батьками – батьківські збори, консультації, спільні заходи (фестивалі, виставки, спортивні змагання тощо); зі здобувачами освіти – створення учнівських органів та комітетів, підтримка та реалізація ініціатив та проєктів; з педагогами та персоналом – творчі зустрічі, тренінги,

педагогічні ради; з місцевою громадою – спільна участь у соціальних й культурних проєктах, заходах, ініціативах; з іншими установами – обмін досвідом та ресурсами, реалізація міжшкільних проєктів тощо.

5. Планування цілей та дій. Проведіть ретельний аналіз очікувань та потреб учасників ОП і місцевої громади через опитування, інтерв'ю, аудієнцію та інші методи в ході зустрічей, роботи робочих груп або форумів. На основі результатів аналізу спільно визначте стратегічні цілі. Пам'ятайте, цілі мають бути реалістичними, досяжними, конкретними та часовими. На основі цілей окресліть завдання та оберіть відповідальних осіб або групу осіб, розподіляючи обов'язки та функції. Кожне завдання повинно включати чіткі кроки, терміни виконання та необхідні ресурси. Крім того, розробіть систему моніторингу для визначення дієвості виконання втілення визначених цілей. Систематично коригуйте плани на основі отриманих результатів.

6. Організація консультацій та презентацій. Проведіть робочі наради, зустрічі, консультації з метою обговорення важливих питань та представлення актуальної інформації. Будьте готовими до сприйняття різних точок зору та вироблення колективного розуміння.

7. Залучення до процесів спільного ухвалення рішень. Вивчіть потреби, інтереси та очікування зацікавлених осіб, проведіть консультації, круглі столи, відкриті форуми, обговоріть плани та пропозиції з метою забезпечення широких поглядів на ключові аспекти прийняття рішень. Передбачте в процесі різних форм роботи та взаємодії різноманітність думок та інтересів, сприяйте розробці більш ефективних рішень.

8. Забезпечення комунікації та взаємодії. Розробіть механізми відкритої та систематичної комунікації з метою підвищення довіри громадськості та підтримки ініціатив. Це може бути створений інформаційний ресурс або інтерактивна онлайн-платформа для взаємного обміну думками й інформацією, пропозиціями зі зворотним зв'язком між учасниками ОП, керівництвом закладу та громадою.

9. *Менторська підтримка та залучення експертів.* Залучіть досвідчених учасників ОП для допомоги та обміну знаннями з менш досвідченими та новачками. Запросіть висококваліфікованих практиків та експертів до участі у майстер-класах, консультаціях та лекціях, щоб забезпечити доступ до фахових знань.

10. *Волонтерська діяльність.* Залучіть стейкхолдерів до волонтерства в ролі активних учасників в різноманітних заходах (майстер-класах, благоустрої території, благодійних ярмарках, екологічних проєктах тощо), що сприятиме підвищенню співпраці та розуміння. Врахуйте можливість залучення додаткових ресурсів у вигляді матеріальних ресурсів та фінансової підтримки.

11. *Публічна звітність.* Регулярно інформуйте зацікавлених осіб про досягнення й стан справ у ЗО через комунікаційні канали, електронну пошту, звітування, новини, офіційний сайт закладу або соціальні сторінки мережі Інтернет.

12. *Вдосконалення та саморефлексія.* Систематично здійснюйте аналіз та вдосконалюйте процеси управління через партнерську взаємодію учасників ОП і місцевої громади.

Наявність таких методичних рекомендацій для керівників закладів щодо управлінських процесів в організації партнерської взаємодії учасників ОП та місцевої громади є важливою умовою успішного функціонування ЗО. Перелік зазначених інструментів, форм та методів спрямовані на підтримку лідерської компетентності керівника закладу в організації, плануванні дій та побудові партнерських відносин й залученні зацікавлених осіб до активної участі в житті освітньої установи та громади.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки.

Удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО є ключовим напрямком підтримання його якісної та дієвої роботи. Проведення самооцінювання

дозволяє одержати чітку картину стану управлінських справ та віднайти шляхи для їх поліпшення. Так, отримані результати дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО за допомогою інструментів самооцінювання вказали на необхідність проведення комплексу навчально-методичних заходів й розробки практичних рекомендацій стосовно фахового зростання як педагогічних працівників, так і керівництва. Адже було виявлено, що систематичний фаховий розвиток освітян є вагомим фактором для покращення управлінських процесів.

Серед ключових шляхів та перспективних методів удосконалення управлінських процесів через професійний розвиток педагогів та керівників ЗО, було визначено такі:

- міні-тренінг на тему «Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО». Він розроблений відповідно до результатів аналізу вимоги 4.1, яка потребує покращення в частині залучення педагогів до розробки документів, зокрема і річного плану. Такий формат спільного навчання має на меті сприяти створенню єдиної команди, готової колективно вирішувати питання, які потребують розв'язання;

- серія вебінарів на тему «Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників ОП». Розроблена програма серії вебінарів відповідно до певних аспектів вимоги 4.2, які потребують покращення, зокрема створення умов в ЗО щодо позитивного психологічного стану, доступність до спілкування з керівництвом та можливість звернення до нього, відвідування батьками шкільного сайту. Він сприятиме висвітленню проблемних питань та їх вирішенню через підвищення освіченості педагогів;

- методичні рекомендації для керівників та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять. Розробка цих рекомендацій ґрунтується на результатах аналізу вимоги 4.4, де питання забезпечення розподілу навчального навантаження у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти, потребує покращення. Надання методичних порад та

вказівок сприятиме вирішенню питань, які постають та створять передумови для покращення ОП;

- кейс-технології. Вибір та розробка даної технології обумовлена результатами дослідження вимоги 4.5, яка вказує на покращення стану поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності. Кейс-технології є потужним інструментом в роботі з учасниками ОП, дозволяють проаналізувати ситуацію, оцінити альтернативи, обрати оптимальний варіант та розробити план реалізації.

Важливою складовою успішного функціонування ЗО є орієнтація управлінських процесів на партнерську взаємодію, яка охоплює адміністрацію, батьків, здобувачів освіти, педагогів, громаду та інших стейкхолдерів. Запропоновані рекомендації відкривають можливості для керівників ЗО отримати глибше розуміння процесів управління ініціативами в питанні партнерської взаємодії.

Таким чином, комплексний підхід у визначенні шляхів удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО спрямований на створення системи навчання педагогів та керівників, сприяє фаховій майстерності освітян, організації партнерської взаємодії учасників освітнього процесу та місцевої громади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення проблеми удосконалення управлінських процесів засобами самооцінювання на організаційно-педагогічних засадах та запропоновано шляхи її вирішення.

У теоретичній частині дослідження обґрунтовано актуальність, пріоритетність та провідні позиції запровадження процедури самооцінювання як найбільш усталеної форми ефективного стратегічного розвитку ЗО. Уточнено зміст понять «самооцінювання» та «комплексне самооцінювання» через аналіз наукових досліджень вітчизняних вчених та сформульовано власне визначення, зокрема, що самооцінювання – це оцінювання в цілому усіх процесів ЗО для досягнення дієвого розвитку, місії, цілей тощо. Визначено місце самооцінювання у розбудові ВСЗЯО й підкреслено його важливість на одному з етапів. Акцентовано увагу на можливості здійснення внутрішньої оцінки діяльності ЗО на власний розсуд за певною моделлю, зокрема за однією з окреслених «Абеткою для директора». Наведено чотири послідовні етапи процесу проведення самооцінювання та основні аспекти, які відбуваються під час їх проходження. Обґрунтовано доцільність обрання ЗО чотирьох напрямів рекомендованих ДСЯО та МОНУ при побудові ВСЗЯО. Уточнено низку важливих умов, які є характерними для кожного з напрямів. Охарактеризовано процедуру самооцінювання ЗО, яка передбачає наступні кроки: збір інформації через: вивчення документації ЗО, спостереження, опитування; аналіз та узагальнення результатів самооцінювання.

Акцентовано увагу на можливості здійснення комплексного самооцінювання упродовж навчального року та на відслідковуванні деяких процесів у більш короткі терміни; на звітуванні перед усіма учасниками ОП щодо отриманих результатів та на окресленні подальших кроків, спрямованих на корекцію та удосконалення тієї чи іншої сфери; на процедурі оприлюднення результатів самооцінювання на вебсайті та у соціальних мережах.

Розкриваючи питання управлінських процесів як напряму у самооцінюванні ЗЗСО, обґрунтовано актуальність проблеми дієвості управління, від якого своєю чергою значно залежить ефективність управлінських процесів, якість структурних змін, успіхи установи та здатність до адаптації в умовах глобальних перетворень в галузі освіти.

Розкрито зміст основних понять «управління», «управління ЗЗСО», «управлінські процеси ЗО», що дозволило розкрити значення управлінських процесів як напряму у самооцінюванні ЗЗСО. З'ясовано, що управління ЗЗСО здійснюється під час виконання управлінських процесів, інакше кажучи, конкретно спрямованих дій та рішень, які удосконалюються й розвиваються одночасно з установою. Їх оцінювання дієвості здійснюється за допомогою аналізу й оцінювання отриманих даних. Охарактеризовано напрям «Управлінські процеси в ЗО» за кожним правилом/вимогою, що дозволило більш детально вивчити, використовуючи засоби самооцінювання, проаналізувати, а згодом і поліпшити стан управлінських справ в ЗО. Розглянуто аналітичний звіт проведених інституційних аудитів в ЗЗСО за напрямом «Управлінські процеси закладу освіти», що дав змогу виокремити проблемні питання та надав підстави для того, щоб провести емпіричне дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання.

З метою аналізу стану управлінських процесів та з наступним окресленням шляхів щодо їх покращення у другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження на базі Овідіопольського ЗЗСО імені Т. Шевченка Овідіопольської селищної ради. Загальна кількість респондентів становила 390 осіб.

Відповідно до мети дослідження обрано «Методику оцінювання управлінських та освітніх процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту» як новітню процедуру контролю й могутній інструмент пошуку нових перспектив покращення діяльності ЗЗСО (в тому числі управлінських процесів). Для аналізу та оцінки даних було обрано такі методи дослідження: вивчення документації, спостереження (за освітнім середовищем, моніторинг

вебсайту та інших ресурсів закладу), опитування (опитування керівника закладу, анкетування здобувачів освіти та їх батьків, педагогів, інтерв'ю з керівником закладу, заступником керівника, соціальним педагогом, практичним психологом, представником учнівського самоврядування).

Збір та фіксацію інформації проведено за допомогою цифрових технологій шляхом внесення відповідей в онлайн форми в середовищі Google-форми. Дотримано чіткої процедури вивчення стану управлінських процесів засобами самооцінювання. Отриману інформацію систематизовано та внесено в «Узагальнену таблицю критеріїв, індикаторів та інструментарію» з метою аналізу стану перебігу управлінських процесів.

Відповідно до вищезазначеної Методики в першу чергу було знайдено значення індикаторів, на їхній основі – критеріїв, а потім і оцінено вимоги. Маючи оцінені вимоги у подальшому було оцінено весь напрям «Управлінські процеси ЗЗСО», який відповідає достатньому рівню.

В ході дослідження було визначено як ряд позитивних, так і негативних позицій стосовно їх стану. У вимозі 4.1 потребує покращення стан залучення учасників ОП до розробки документів, зокрема і річного плану; у вимозі 4.2. потребує покращення незадоволеність часткою здобувачів освіти психологічним станом в установі, доступність до комунікації з керівництвом та незнання про можливість особистого звернення до нього, відвідування офіційного вебсайту ЗО батьками. Потребує покращення питання правильного розподілу навчальної завантаженості у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти у вимозі 4.4. та ситуація поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності у вимозі 4.5.

Обґрунтовано потребу розв'язання або покращення проблемних питань через розроблення комплексу навчально-методичних заходів й методичних рекомендацій як для педагогічних працівників, так і для керівників стосовно удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи доведено, що фаховий розвиток педагога є важливою складовою управлінських процесів та сприяє

побудові спільного підходу до розв'язання питань, впровадженню ефективних методик та кращих практик. Визначено завдання керівника ЗЗСО у створенні сприятливих умов для постійного фахового зростання педагогів, що й обумовило розробку відповідної системи заходів. До неї віднесено: міні-тренінг на тему «Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО»; серію вебінарів на тему «Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників ОП»; методичні рекомендації для керівників та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять; кейси з поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності. Запропоновано методичні рекомендації щодо покращення партнерської синергії учасників ОП та місцевої громади.

Дане дослідження не вичерпує усіх аспектів удосконалення управлінських процесів засобами самооцінювання. Безперечно, актуальними для подальшої розробки залишаються такі питання: залучення зовнішніх експертів для надання рекомендацій та об'єктивної оцінки управлінських питань; врахування результатів самооцінювання під час розробки стратегії розвитку ЗЗСО.

Таким чином, поставлені в кваліфікаційній роботі завдання виконані й мета дослідження досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Лінник О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
2. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. Київ : Школяр, 2000. 191 с.
3. Воронова С. В. Готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до змін. *Педагогічний альманах*. 2016. Вип. 29. С. 223–228.
4. Воронова С. В. Партнерство як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2022. № 86. С. 57–62.
5. Воронова С. В. Самооцінювання педагогом власної діяльності як елемент забезпечення якості освітнього процесу. *Молодь і ринок*. 2022. № 2 (200) С. 122–128.
6. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посіб. Київ : МАУП, 1997. 112 с.
7. Горова А., Слігулашвілі М., Копіна О. Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади: метод. посіб. для тренерів тренінгу. Київ, 2019. 52 с.
8. Гриневич Л. Самооцінювання шкіл і демократизація управління освітою. *Рідна школа*. 2005. №1. С. 21–24.
9. Гриньова М., Дятленко С. Програма курсу за вибором для учнів і учениць 8 (9) класів «Навчаємось жити в громаді» : навч.-метод. посіб. Київ, 2022. 44 с.

10. Громовий В. В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти : рекомендації. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 87 с.
11. Даниленко Л. І. Інноваційна модель управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу: результати експерименту. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2020. Вип. 75 (1). С. 62–67.
12. Деякі питання організації дистанційного навчання : наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#n22> (дата звернення: 25.10.2023).
13. Драч І. І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_9_12 (дата звернення: 25.05.2023).
14. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
15. Звіт за результатами інституційних аудитів у 2022 році: Державна служба якості освіти України. https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/zvit_Auditi-03.04_2022.pdf (дата звернення: 16.07.2023).
16. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2008. 471 с.
17. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. для вузів. Київ : Міленум, 2003. 421 с.
18. Кондратьєва А. В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 12 (2). С. 89–92.
19. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навч.-метод. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.

20. Корбут М. Л., Рожнова Т. Є. Сучасні тенденції управління навчальним закладом. *Наукові підходи в управлінні навчальними закладами*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2015. С. 205-211.
21. Лукіна Т. О. Зарубіжні підходи до розроблення моделей самооцінювання закладів загальної середньої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 2. С. 19–26.
22. Лукіна Т. О. Підходи до вибору критеріїв самооцінювання якості функціонування закладів середньої освіти: світова практика та українські перспективи. About modern problems in science and ways to solve them. XII International Scientific and Practical Conference. Graz, Austria. 2021. С. 280–285. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/12/ABOUT-MODERN-PROBLEMS-IN-SCIENCE-AND-WAYS-TO-SOLVE-THEM.pdf> (дата звернення: 04.04.2023).
23. Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу : посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 160 с.
24. Мармаза О. І. Менеджмент організацій та управління закладами освіти : методичні рекомендації. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 43 с.
25. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
26. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль Астон, 2007. 150 с.
27. Маслов В. І. Організаційні механізми державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін: посібник. Київ : Педагогічна думка, 2014. 117с.
28. Онаць О. Концептуальні засади організаційних механізмів громадсько-державного управління закладом освіти в підручнику для керівника. *Проблеми сучасного підручника*. 2017. № 19. С. 231–244.

29. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти : навч. посіб. для студентів вищ. пед. навч. закл. Тернопіль : Навчальна книга-Богдан, 2018. 191 с.
30. Осадчий І. Г. Розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти закладу загальної середньої освіти : метод. рекомендації. Дніпро : Середняк Т. К., 2019, 73 с.
31. Островерхова Н. М. Теоретичні засади організаційних механізмів управління навчальним процесом (аналітичний аспект). *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/6531/1/27.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).
32. Паращенко Л. І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=382> (дата звернення: 20.05.2023).
33. Пастовенський О. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти. *Житомирщина педагогічна*. 2021. № 4 (24). С. 45–51.
34. Пікельна В. С. Управління школою. Харків : Основа, 2004. 112 с.
35. Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 30.04.2021 р. № 493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0809-21#Text> (дата звернення: 28.04.2023).
36. Про забезпечення проведення інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти : наказ Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 року № 01-11/25 (із змінами і доповненнями, внесеним наказом Державної служби якості освіти України від 08.09.2021 р. № 01-11/58). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN067432> (дата звернення: 10.03.2023).
37. Про затвердження Змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України : наказ Міністерства освіти і науки України від 01.08.2022 р.

- № 1371. URL: https://moz.gov.ua/uploads/8/40184-dn_1371_01082022.pdf (дата звернення: 05.11.2023).
38. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 р. № 1480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text> (дата звернення: 24.03.2023).
39. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)» : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 № 2736. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/266-nakaz_2736.pdf (дата звернення 09.09.2023).
40. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти: наказ МОЗ України від 25.09.2020 р. № 2205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text> (дата звернення: 27.10.2023).
41. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. URL : https://ips.ligazakon.net/document/view/U347_02?an=291 (дата звернення: 05.05.2023).
42. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.03.2023).
43. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 20.03.2023).
44. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від

- 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2023).
45. Резнік С. Самооцінювання освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2022. Вип. 29. С. 199-205.
46. Самооцінювання школи: чек-лист на початок II семестру. Державна служба якості освіти України. 2021. URL: <https://sqe.gov.ua/samoocinuuvannya-shkoli-cheklist-na-rocha/> (дата звернення: 29.03.2023).
47. Сорочан Т. М. Менеджмент закладу загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа». *Професійний розвиток педагога Нової української школи в умовах формальної і неформальної освіти : збірник спецкурсів* / заг. ред. Т. М. Сорочан; наук. ред., упоряд. В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. Київ : Агроосвіта, 2018. С. 282–288.
48. Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу : монографія / за ред. Г. В. Єльнікової. Київ : Педагогічна думка, 2012. 218 с.
49. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик, М. І. Гагарін та ін. / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
50. Управління закладом освіти : підруч. для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
51. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 359 с.
52. Щодо організації дистанційного навчання : лист МОН України від 02.11.2020 р. № 1/9-609. URL: https://rada.info/upload/users_files/37485490/docs/e246058bdab8203ae2e1194a864e7fbe.pdf (дата звернення 05.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма вивчення документації у закладі загальної середньої освіти [36]

Заклад загальної середньої освіти (назва)

Дата вивчення (початок/завершення) _____ / _____

Нормативні документи	Так	Ні	Примітка (відповідає частково/ потребує покращення)
Напрямок 4. Управлінські процеси закладу освіти			
Вимога 4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань			
Критерій 4.1.1. У закладі освіти затверджено стратегію його розвитку, спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності			
<i>Індикатор 4.1.1.1. Стратегія розвитку закладу відповідає особливостям і умовам його діяльності (тип закладу, мова навчання, територія обслуговування, формування контингенту учнів, обсяг і джерела фінансування тощо), передбачає заходи з підвищення якості освітньої діяльності</i>			
Стратегія розвитку закладу			
Критерій 4.1.2. У закладі освіти річне планування роботи і відстеження його результативності здійснюються відповідно до стратегії розвитку закладу освіти			
<i>Індикатор 4.1.2.1. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію його розвитку</i>			
Річний план роботи закладу			
<i>Індикатор 4.1.2.3. Керівник та органи управління закладу освіти аналізують реалізацію річного плану роботи закладу освіти та у разі потреби коригують його</i>			
Річний план роботи			
<i>Індикатор 4.1.2.4. Діяльність педагогічної ради закладу освіти спрямовується на реалізацію річного плану роботи і стратегії розвитку закладу освіти</i>			
Протоколи засідань педагогічної ради, річний план роботи, Стратегія розвитку			
<i>Індикатор 4.1.3.1. Заклад освіти розробляє та оприлюднює документ, що визначає стратегію (політику) і процедури забезпечення якості освіти</i>			
Положення, що визначає стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти			
<i>Індикатор 4.1.3.2. У закладі освіти здійснюється періодичне самооцінювання якості освітньої діяльності відповідно до розроблених або адаптованих процедур</i>			
Положення про ВСЗЯО			
Протоколи засідань педагогічної ради			
<i>Індикатор 4.1.3.3. Учасники освітнього процесу залучаються до самооцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти</i>			
Протоколи засідань педагогічної ради			
Вимога 4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм			

Критерій 4.2.1. Керівник закладу освіти, його заступники сприяють створенню психологічно комфортного середовища, яке забезпечує конструктивну взаємодію учнів, їх батьків, педагогічних та інших працівників ЗО та взаємну довіру			
<i>Індикатор 4.2.1.2. У закладі освіти забезпечується доступ учасників освітнього процесу, представників місцевої громади до спілкування із керівництвом закладу освіти (особистий прийом, звернення, використання сучасних засобів комунікації тощо)</i>			
Журнал реєстрації звернень громадян			
<i>Індикатор 4.2.1.3. Керівник закладу вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу та вживає відповідних заходів реагування</i>			
Журнал реєстрації вихідної документації			
Накази керівника з основної діяльності, журнал реєстрації наказів з основної діяльності			
Вимога 4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників			
Критерій 4.3.1. Керівник закладу освіти формує штат закладу, залучаючи кваліфікованих педагогічних та інших працівників відповідно до штатного розпису та освітньої програми			
<i>Індикатор 4.3.1.1. У закладі освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)</i>			
Тарифікаційні списки			
Особова справа працівників			
Накази з кадрових питань			
<i>Індикатор 4.3.1.2. Частка педагогічних працівників закладу освіти, які працюють за фахом (мають відповідну освіту та/або професійну кваліфікацію)</i>			
Тарифікаційні списки			
Особові справи педагогічних працівників (атестаційні листи, сертифікати, документи про освіту)			
Критерій 4.3.3. У закладі освіти створено умови, які сприяють підвищенню кваліфікації педагогічних працівників			
<i>Індикатор 4.3.3.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти створюють умови для постійного підвищення кваліфікації, атестації, сертифікації педагогічних працівників</i>			
Протоколи засідань педагогічної ради			
Вимога 4.4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою			
Критерій 4.4.4. У закладі освіти створено умови для виявлення громадської активності та ініціативи учасників освітнього процесу, їхньої участі в житті місцевої громади			
<i>Індикатор 4.4.4.1. Керівник закладу освіти, його заступники, органи управління закладу освіти підтримують освітні та громадські ініціативи учасників освітнього процесу, які спрямовані на сталий розвиток закладу освіти та участь в житті місцевої громади (культурні, спортивні, екологічні проекти, заходи тощо)</i>			
Журнал реєстрації вхідних, вихідних та внутрішніх документів			
Протоколи засідань педагогічної ради			
Накази з основної діяльності			
Критерій 4.4.5. Організація освітнього процесу враховує вікові особливості учнів, відповідає їхнім освітнім потребам			
<i>Індикатор 4.4.5.1. Режим роботи закладу освіти враховує потреби учасників освітнього процесу, особливості діяльності закладу освіти</i>			
Режим роботи закладу освіти			

Індикатор 4.4.5.2. У розкладі навчальних занять забезпечено розподіл навчального навантаження з урахуванням вікових особливостей учнів			
Розклад навчальних занять			
Індикатор 4.4.5.3. Розклад навчальних занять сформований відповідно до освітньої програми та річного навчального плану закладу освіти			
Розклад навчальних занять			
Індикатор 4.4.5.4. Частка батьків і учнів, думка яких враховується при визначенні вибіркових (за вибором учнів) навчальних предметів (інтегрованих курсів)			
Річний план роботи			
Індикатор 4.4.5.5. У закладі освіти застосовуються різні форми організації освітнього процесу, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання (у разі потреби)			
Протоколи засідання педагогічної ради			
Індикатор 4.4.5.6. Створено та/або використовується електронна освітня платформа для комунікації між суб'єктами дистанційного навчання			
Протоколи засідання педагогічної ради			
Критерій 4.4.6. У закладі освіти створюються умови для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії учнів			
Індикатор 4.4.6.1. Керівник закладу освіти забезпечує розроблення та затвердження індивідуальних навчальних планів, запроваджує дистанційну (за наявності ресурсів) та індивідуальні форми здобуття освіти (у разі потреби)			
Індивідуальні навчальні плани (у разі наявності)			
Особові справи учнів (наявність відповідних заяв)			
Наказ (-и) керівника з основної діяльності			
Вихідна документація (у разі організації навчання за сімейною (домашньою) формою здобуття освіти)			
Протоколи засідання педагогічної ради			
Вимога 4.5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності			
Критерій 4.5.1. Заклад освіти впроваджує політику академічної доброчесності			
Індикатор 4.5.1.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти відповідно до своїх повноважень забезпечують дотримання принципів і визначених законом правил академічної доброчесності			
Річний план роботи			

**Форма спостереження за освітнім середовищем у закладі загальної
середньої освіти [36]**

<i>Управлінські процеси закладу освіти</i>			
Вимога 4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм			
Критерій 4.2.2. Заклад освіти оприлюднює інформацію про свою діяльність на відкритих загальнодоступних ресурсах			
Індикатор 4.2.2.1. Заклад освіти забезпечує змістовне наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу (інформаційні стенди, веб-сайт закладу освіти/інформація на веб-сайті засновника, сторінки у соціальних мережах тощо)			
1.	Заклад має власний веб-сайт або використовує веб-сайт засновника		
2.	Інформація, що розміщується на інформаційному стенді, на вебсайті закладу/сайті засновника містить:		
	2.1. Інформацію відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту», що вчасно оновлюється		Інформація буде взята із акту, складеного за результатами проведення планового (поза-планового) заходу державно-го нагляду (контролю) щодо дотримання суб'єктом господарювання вимог законодавства у сфері загальної середньої освіти
	2.2. Правила поведінки у ЗО		
	2.3. Актуальна інформація про діяльність та заплановані заходи закладу освіти		
Критерій 4.4.5. Організація освітнього процесу враховує вікові особливості учнів, відповідає їх освітнім потребам			
Індикатор 4.4.5.6. Створена та/або використовується електронна освітня платформа для комунікації між суб'єктами дистанційного навчання			
1.	У закладі освіти наявна електронна освітня платформа для дистанційного навчання		(Електронна освітня платформа може бути розроблена закладом (високий рівень організації дистанційного навчання) або використовується одна з доступних: Google Classroom, One Drive, Google Disk та інші)
2.	Кількість вчителів, які активно використовують електронну освітню платформу для комунікації з учнями		

Анкета для педагогічних працівників (управлінські процеси) [36]

Шановний вчителю!

Овідіопольський ЗЗСО імені Т. Шевченка Овідіопольської селищної ради проводить дослідження у закладі освіти з метою оцінювання якості управлінських процесів та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення діяльності закладу освіти.

Саме тому, Ваша участь у дослідженні є дуже значимою та важливою.

Опитування має анонімний характер і отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Відповідаючи на кожне питання, вибирайте один варіант відповіді (якщо у формулюванні питання не вказано інше). Питання анкети не повинні лишатися без Вашої відповіді.

Дякуємо за участь!

Дата анкетування _____

У яких класах Ви викладаєте? (можна обрати декілька варіантів відповідей)

у 1...4; у 5...9; у 10...11 (12).

1. Зазначте в розробленні яких документів Ви брали участь: (можливо обрати декілька варіантів відповідей)

- стратегія розвитку закладу освіти;
- процедури внутрішньої системи забезпечення якості освіти закладу;
- річний план роботи закладу;
- освітня програма закладу;
- положення про академічну доброчесність;
- антибулінгова програма;
- правила внутрішнього розпорядку;
- у розробленні жодного документу участі не брав/брала;
- інше (вказіть, що саме) _____

2. Оцініть діяльність педагогічної ради закладу освіти:

Перелік тверджень	Так	Переважаю так	Переважаю ні	Ні
Педагогічна рада функціонує системно та ефективно, розглядаються актуальні питання діяльності закладу, рішення приймаються колегіально і демократично				
Педагогічна рада функціонує системно, але помітна відсутність активності у педагогічних працівників під час прийняття рішень				
У діяльності педагогічної ради відсутня системність, розглядаються виключно поточні питання				
Діяльність педагогічної ради заважає системі управлінської діяльності в закладі освіти				

3. Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженнями:

Перелік тверджень	Так	Переважаю так	Переважаю ні	Ні
Керівництво відкрите для спілкування				
Керівництво та педагогічні працівники співпрацюють і забезпечують зворотній зв'язок щодо їхньої праці				

Керівництво враховує пропозиції, надані педагогічними працівниками щодо підвищення якості освітнього процесу				
Педагогічні працівники можуть без побоювань висловлювати власну думку, навіть якщо вона не співпадає з позицією керівництва				
Розбіжності, які виникли між педагогічними працівниками та керівництвом школи, вирішуються конструктивно				
Права педагогічних працівників дотримуються у закладі				
Керівництво підтримує ініціативи педагогічних працівників щодо розвитку закладу і місцевої громади				

4. У закладі освіти створені умови для постійного підвищення кваліфікації педагогів, їх чергової та позачергової атестації, добровільної сертифікації тощо?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

5. Що перешкоджає вашому професійному розвитку? (можливо обрати декілька варіантів відповідей)

- опір з боку керівництва;
- відсутність матеріального заохочення з боку керівництва;
- недостатня матеріально-технічна база;
- погані умови праці;
- жодних перешкод;
- інше (вказіть, що саме) _____

6. Що саме Ви робите для забезпечення академічної доброчесності в своїй професійній діяльності? (можливо обрати декілька варіантів відповідей)

- при використанні інформації завжди вказую використане джерело;
- унеможливлую списування (добираю відповідні завдання, застосовую індивідуальні варіанти завдань);
- оцінюю результати навчання учнів об'єктивно і неупереджено;
- проводжу бесіди відповідної тематики з учнями та їхніми батьками;
- вказую колегам на плагіат в їхніх матеріалах;
- не вважаю за потрібне щось робити;
- інше (вказіть, що саме) _____

7. Якого запитання або запитань не вистачає у цій анкеті?

Поставте, будь ласка, собі це запитання ...

... і надайте на нього відповідь

Дякуємо за відповіді!

Анкета для учня/учениці [36]

Шановний учню! / Шановна ученице!

Овідіопольський ЗЗСО імені Т. Шевченка Овідіопольської селищної ради проводить дослідження з метою оцінювання освітньої діяльності закладу, в якому Ви навчаєтесь. Саме тому Ваша участь у ньому є дуже значимою та важливою.

Просимо заповнити анкету та відповісти на запитання про Ваш особистий досвід у школі та класі. Будь ласка, уважно прочитайте кожне питання й відповідайте на нього якомога точніше. Зверніть увагу: тут немає і не може бути «правильних» чи «неправильних» відповідей. Нас цікавить Ваша особиста думка. Питання анкети не повинні залишатися без Вашої відповіді.

Ця анкета є анонімною. Тобто - відповіді, які Ви надасте, не побачать однокласники, батьки, вчителі та керівництво закладу. Жодна з Ваших відповідей не буде розголошена. Результати анкетування ми використаємо лише в узагальненому вигляді для того, щоб покращити роботу ЗО.

Дякуємо за участь!

Клас _____

Дата _____.

Вкажіть Вашу стать:

о чоловіча

о жіноча

1. З яким настроєм Ви, зазвичай, йдете до закладу освіти?

- у піднесеному, з радістю;
- здебільшого охоче;
- здебільшого неохоче;
- не хочу ходити до школи.

2. Якщо Ви обрали відповідь «здебільшого неохоче» або «не хочу ходити до школи», то з чим Ви це пов'язуєте?

- потрібно рано вставати;
- далеко йти до школи;
- упереджене ставлення вчителів;
- проблеми у спілкуванні з однокласниками;
- конфлікти з іншими учнями школи;
- сімейні проблеми;
- є дні тижня перевантажені складними предметами;
- складні предмети на перших/останніх заняттях;
- багато занять (8 і більше);
- фізкультура – усередині дня;
- великий обсяг домашніх занять;
- інше (вказіть, що саме) _____

3. Як Ви почуваєтесь в закладі освіти?

- мені цілком безпечно та психологічно комфортно;
- мені в основному безпечно та психологічно комфортно;
- здебільшого не почуваюся в безпеці, мені психологічно некомфортно;
- не почуваюся в безпеці, мені психологічно некомфортно;
- Ваш варіант відповіді _____

4. Керівництво закладу освіти доступне та відкрите до спілкування (коли у Вас є якась пропозиція або проблема, Ви можете прийти до директора та поспілкуватися)?

- так;

- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

5. Керівництво закладу освіти реагує на Ваші звернення (скарги/пропозиції)?

- так, звернення приймаються і розглядаються;
- так, звернення приймаються, однак лише деякі з них розглядаються;
- у школі не практикується розгляд звернень;
- мені нічого не відомо про можливість звернення до керівництва школи.

6. Чи дотримуються Ваші права у закладі освіти?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

7. Якщо Ваші права у закладі освіти порушуються, то які саме і в чому це проявляється?

- зазнаю принижень, образ, негативних висловлювань з боку вчителів та працівників школи;
- порушується моє право на приватність особистого життя та інформації;
- забороняють висловлювати власну думку на заняттях;
- порушується право на об'єктивне і справедливе оцінювання;
- неправомірні вимоги до зовнішнього вигляду;
- право на безоплатне навчання (збираються кошти на різні потреби класу, школи, вчителів);
- обмежується право на вільне пересування школою та її територією;
- інше _____.

8. Оберіть питання, у вирішенні яких Ви брали участь? (можливо обрати декілька варіантів відповідей)

- оформлення та дизайн навчальних кабінетів та інших приміщень;
- визначення профілю навчання;
- визначення курсів за вибором і факультативів;
- режим роботи школи;
- тематика гуртків;
- дозвілля;
- моя думка не враховувалась щодо жодного із варіантів;
- інше (вказіть, що саме) _____.

9. В яких ініціативах (заходах, проектах, подіях тощо) Ви берете участь?

Перелік тверджень	Постійно	Часто	Іноді	Ніколи
Які організуються в класі				
Які стосуються усієї школи				
Ініціативи на рівні громади (району, селища, області)				

10. Найчастіше участь у вищезазначених заходах Ви брали:

- за власною ініціативою;
- за ініціативи однокласників;
- з ініціативи класного керівника;
- з ініціативи керівництва школи;
- за примусом.

11. Які позаурочні заходи організуються у школі? (можливо обрати декілька варіантів відповідей)

- екскурсії;
 - майстер-класи;
 - пікніки на природі;
 - походи в кіно;
 - спортивні свята;
 - відвідування кінотеатрів, театрів, музеїв, виставок тощо;
- інше (вказіть, що саме). _____

12. Вас задовольняє розклад занять?

- так, цілком задовольняє;
- переважно задовольняє;
- переважно не задовольняє;
- цілком не задовольняє.

13. Якщо розклад занять не задовольняє, то чому?

- є дні тижня перевантажені складними предметами;
- складні предмети на перших/останніх заняттях;
- багато занять (8 і більше);
- фізкультура – усередині дня;
- великий обсяг домашніх занять;
- інше (вказіть, що саме) _____

14. Проводяться з Вами бесіди про важливість дотримання академічної доброчесності: неприпустимість списування та плагіату, необхідності вказувати джерела інформації, які використовуються тощо?

- так, регулярно проводяться;
- так, але нерегулярно;
- тільки на початку навчального року;
- подібні заходи не проводились;
- не розумію, про що йдеться.

15. Якого запитання або запитань не вистачає у цій анкеті?

Поставте, будь ласка, собі це запитання ...

... і надайте на нього відповідь

Дякуємо за відповіді!

Анкета для батьків [36]

Шановні батьки!

Овідіопольський ЗЗСО імені Т. Шевченка Овідіопольської селищної ради проводить дослідження у закладі, де навчається Ваша дитина.

Це потрібно, щоб зробити заклад освіти більш безпечним і комфортним для дитини та забезпечити якість її освіти.

Ваша участь у цьому дослідженні є дуже важливою, бо Ви знаєте свою дитину і те, наскільки їй добре у школі. Анкета анонімна, бо ми не збираємо персональні дані батьків, а результати опитування будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Відповідаючи на кожне запитання, обирайте один варіант відповіді (якщо у формулюванні не вказано інше). Будемо щиро вдячні за відповіді на всі запитання анкети.

Дякуємо за участь!

Дата анкетування _____

У якому класі навчається Ваша дитина (без літери, лише паралель) _____

1. З чим Ви пов'язуєте небажання дитини йти до закладу освіти?

- упереджене ставлення з боку вчителя (вчителів);
- взаємини з однокласниками;
- взаємини з іншими учнями школи;
- упереджене ставлення з боку керівництва закладу освіти;
- інше (вказіть, що саме) _____

2. Вам завжди вдається поспілкуватися з керівництвом закладу освіти та досягти взаєморозуміння?

- так;
- переважно так;
- іноді;
- ні, ніколи.

3. На чію допомогу Ви найчастіше розраховуєте в закладі освіти у розв'язанні проблемних ситуацій з дитиною (можливо обрати декілька варіантів відповідей)?

- директора;
- заступника директора;
- класного керівника;
- шкільного психолога;
- соціального педагога;
- педагогів;
- інших батьків;
- органів управління освітою.

інше (вказіть, будь ласка, що саме) _____

4. Заклад освіти враховує думку батьків під час прийняття важливих управлінських рішень?

- так, завжди;
- частково враховує;
- переважно не враховує;
- не враховує.

5. У який спосіб Ви отримуєте інформацію про діяльність закладу освіти (можливо обрати декілька варіантів відповідей)?

- батьківські збори;
- інформація класного керівника;

- спільноти в соціальних мережах;
- сайт;
- інтерактивна платформа;
- важко отримати інформацію.

6. Чи порушуються Ваші права учасника освітнього процесу?

- практично не порушуються;
- інколи порушуються, але вирішуються;
- інколи порушуються і не вирішуються;
- систематично порушуються.

7. Ви задоволені організацією освітнього процесу в закладі освіти?

- так, задоволений / задоволена;
- переважно задоволений / задоволена;
- переважно не задоволений / не задоволена;
- не задоволений / не задоволена.

8. Оберіть питання, у вирішенні яких Ви брали участь? (можливо обрати декілька варіантів відповідей)

- визначення профілю навчання;
- визначення курсів за вибором і факультативів;
- визначення вибіркового навчальних предметів (інтегрованих курсів);
- визначенні освітньої програми
- інше (вказіть, що саме) _____

9. Якого запитання не вистачає в цій анкеті?

Поставте, будь ласка, собі це запитання ...

... і надайте на нього відповідь

Дякуємо за відповіді!

Перелік питань для інтерв'ю з керівником закладу освіти [36]

Заклад освіти _____

Керівник / (П.І.Б.) _____

Дата проведення _____

Час проведення, год.:хв. (початок / завершення) _____ год.: _____ хв. / _____ год.: _____ хв.

№ з/п	Перелік запитань	Відповіді керівника закладу освіти/завідувача філією опорного закладу освіти
1.	<p><i>Чи здійснювалося колективне розроблення стратегії розвитку закладу освіти?</i></p> <p>Якщо так, то як саме та хто долучався до її розроблення?</p> <p>Якщо ні, то чому?</p> <p>Чи враховувалися пропозиції учасників освітнього процесу під час розроблення стратегії розвитку закладу освіти?</p> <p>Якщо так, то яким чином? (наведіть приклади таких пропозицій)</p> <p>Якщо ні, то чому?</p>	
2.	<p><i>Чи реалізує річний план роботи стратегію розвитку закладу освіти та враховує освітню програму?</i></p> <p>Якщо так, то як саме? (наведіть приклади)</p> <p>Якщо ні, то чому?</p>	
3.	<p><i>Чи існує у закладі освіти (філії) внутрішня система забезпечення якості освіти?</i></p> <p>Якщо так, то:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в якому документі визначені політики і процедури забезпечення якості освіти в закладі; - хто залучався до його розроблення; - з якою періодичністю відбувається самооцінювання якості освітньої діяльності; - хто залучається до його проведення? <p>Якщо ні, то чому?</p> <p>Чи враховуються результати самооцінювання для корегування стратегічного та поточного планування діяльності закладу?</p> <p>Якщо так, то яким чином?</p> <p>Якщо ні, то чому?</p>	
4.	<p><i>Чи відбувається в закладі освіти комунікація з учасниками освітнього процесу?</i></p> <p>Якщо так, то в який спосіб та як Ви її оцініте?</p> <p>Якщо ні, то чому?</p> <p>Чи забезпечується в закладі освіти зворотній зв'язок?</p> <p>Якщо так, то у який спосіб?</p> <p>Якщо ні, то чому?</p>	
5.	<p><i>Чи вдається Вам вживати заходів реагування на звернення учасників освітнього процесу?</i></p>	

	Якщо так, то які саме? (наведіть приклади)	
	Якщо ні, то чому?	
6.	Чи використовуються закладом освіти інформаційні ресурси для оприлюднення своєї діяльності?	
	Якщо так, то які саме?	
	Якщо ні, то чому?	
	Чи періодично ця інформація оновлюється?	
	Якщо так, то як часто?	
	Якщо ні, то чому?	
7.	Чи наявні вакансії, зокрема педагогічних працівників?	
	Якщо так, то які управлінські рішення приймалися у разі наявних вакансій або їх появи протягом навчального року?	
8.	Чи всі педагогічні працівники працюють за фахом?	
9.	Чи використовуються в закладі освіти до педагогічних працівників заходи матеріального та морального стимулювання?	
	Якщо так, то які саме? Наскільки вони є ефективними та чи є така практика звичною для закладу?	
	Якщо ні, то чому?	
10.	Чи створено в закладі освіти умови для постійного підвищення кваліфікації, атестації, сертифікації педагогічних працівників?	
	Якщо так, то які саме? (наведіть приклади)	
	Якщо ні, то чому?	
11.	Чи створені в закладі (філії) органи громадського самоврядування?	
	Якщо так, то який порядок їх створення?	
	Якщо ні, то чому?	
	Чи впливають вони на освітній процес?	
	Якщо так, то яким чином? (наведіть приклади)	
	Якщо ні, то чому?	
	Чи співпрацюєте Ви з органами громадського самоврядування?	
	Якщо так, то в який спосіб?	
	Якщо ні, то чому?	
12.	Чи запроваджено в закладі освіти індивідуальна та/або дистанційна форми здобуття освіти?	
	Якщо так, то опишіть алгоритм впровадження	
	Якщо ні, то чому?	
Якого запитання не вистачає в цьому інтерв'ю?		
Поставте, будь ласка, собі це запитання і надайте на нього відповідь		

Перелік запитань для інтерв'ю із заступником керівника ЗО [36]

Заклад освіти _____

Посада (функціональні обов'язки) _____

П.І.Б. _____

Дата проведення _____

Час проведення (початок / завершення) _____ год: _____ хв / _____ год: _____ хв

№ з/п	Перелік запитань	Відповіді заступника керівника (заступника завідувача філії опорного закладу освіти)
1.	<i>Чи впливає педагогічна рада на забезпечення якості освіти?</i>	
	Якщо так, то яка роль педагогічної ради у цьому процесі?	
	Якщо ні, то чому?	
2.	<i>Чи використовують у закладі освіти інструменти оцінювання якості освітньої діяльності?</i>	
	Якщо так, то які саме (відвідування занять, опитування тощо)?	
	Якщо ні, то чому?	
3.	<i>Чи оцінюється у закладі освіти якість педагогічної діяльності педагогічних працівників?</i>	
	Якщо так, то за якими критеріями?	
	Якщо ні, то чому?	
4.	<i>Чи здійснюється комунікація закладу освіти з учасниками освітнього процесу?</i>	
	Якщо так, то у яких формах?	
	Якщо ні, то чому?	
5.	<i>Чи створені в закладі освіти умови для підвищення кваліфікації педагогічних працівників?</i>	
	Якщо так, то яка Ваша роль у створенні цих умов?	
	Якщо ні, то чому?	
6.	<i>Чи створені у закладі освіти (філії) умови для інтеграції освітнього процесу у зовнішній культурно-освітній простір (екскурсії, пізнавальні заходи, відвідування історичних місць, вивчення історії, культури краю тощо)?</i>	
	Якщо так, то які це умови?	
	Якщо ні, то чому?	
7.	<i>Чи залучаєтеся Ви до складання розкладу навчальних занять?</i>	
	Якщо так, то чим Ви керуєтеся при складанні розкладу навчальних занять?	
	Якщо ні, то чому?	
8.	<i>Чи проводилася підготовча робота для розроблення освітньої програми?</i>	
	Якщо так, то яка?	
	Якщо ні, то чому?	
9.	<i>Чи використовується в закладі освіти варіативна складова навчального плану?</i>	

	Якщо так, то які застосовуються підходи до формування варіативної складової навчального плану?	
	Якщо ні, то чому?	
10.	<i>Чи застосовуються в закладі освіти різні форми організації освітнього процесу?</i>	
	Якщо так, то наведіть приклади	
	Якщо ні, то чому?	
11.	<i>Чи спрямовані заплановані/реалізовані в закладі освіти заходи на формування академічної доброчесності в учасників освітнього процесу?</i>	
	Якщо так, то наскільки вони є дієвими?	
	Якщо ні, то чому?	
Якого запитання не вистачає у цьому інтерв'ю?		
Поставте, будь ласка, собі це запитання...та надайте на нього відповідь		

Перелік запитань для інтерв'ю з практичним психологом/соціальним педагогом [36]

Заклад освіти _____

Посада (функціональні обов'язки) _____

П.І.Б. _____

Дата проведення _____

Час проведення, год.:хв. (початок / завершення) ____ год.: ____ хв. / ____ год.: ____ хв.

№ з/п	Перелік запитань	Відповіді практичного психолога/соціального педагога
1.	<i>Чи є середовище закладу освіти безпечним для здобувачів освіти, вільним від психологічного та/або фізичного насильства?</i>	
	Якщо так, то які показники про це свідчать?	
	Якщо ні, то чому?	

Перелік запитань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування [36]

Заклад освіти _____

Роль у шкільному самоврядуванні _____

П.І.Б. _____

Дата проведення _____

Час проведення, год.:хв. (початок / завершення) _____ год.: _____ хв. / _____ год.: _____ хв.

№ з/п	Перелік запитань	Відповіді представника учнівського самоврядування
1.	<i>Чи залучаються члени учнівського самоврядування до розроблення річного плану роботи школи?</i>	
	Якщо так, то у який спосіб?	
	Якщо ні, то чому?	
2.	<i>Чи залучалось учнівське самоврядування до вирішення питань діяльності закладу освіти?</i>	
	Якщо так, то до яких саме питань?	
	Якщо ні, то чому?	
3.	<i>Чи вивчалась потреба учнів щодо забезпечення комфортного освітнього середовища та необхідного обладнання?</i>	
	Якщо так, то яким чином?	
	Якщо ні, то чому?	
4.	<i>Чи бере участь учнівська громада до розроблення плану проведення культурно-спортивних заходів; плану заходів із запобігання та протидії булінгу; правил поведінки в закладі освіти; Положення про академічну доброчесність у закладі освіти?</i>	
	Якщо так, то у який спосіб?	
	Якщо ні, то чому?	
5.	<i>Як забезпечує учнівське самоврядування виконання правил поведінки?</i>	
6.	<i>Які проекти, ініційовані учнівським самоврядуванням запроваджуються у закладі освіти?</i>	
7.	<i>Чи вважають учні, що розклад складений оптимально, враховує їхні вікові особливості?</i>	
8.	<i>Чи реалізуються у закладі освіти технології дистанційного та змішаного навчання?</i>	
	Якщо так, то яким чином?	
	Якщо ні, то чому?	
9.	<i>Чи залучались члени учнівського самоврядування до розроблення Положення про академічну доброчесність у закладі освіти?</i>	
	Якщо так, то в який спосіб?	
	Якщо ні, то чому?	
Якого запитання не вистачає у цьому інтерв'ю?		
Поставте, будь ласка, собі це запитання ... і надайте на нього відповідь		

Опитувальний аркуш керівника [36]

Дата заповнення _____

Блок. Організація внутрішньої системи забезпечення якості освіти

1. Як забезпечується дотримання академічної доброчесності у закладі освіти?

(вказіть максимально 3 найбільш важливих для себе варіанти відповіді):

- розроблено та оприлюднено Положення про академічну доброчесність;
 - проводиться інформаційно-просвітницька робота з учасниками освітнього процесу;
 - випадки порушення академічної доброчесності розглядаються на засіданнях педагогічної ради;
 - інше
-

Узагальнена таблиця критеріїв, індикаторів та інструментарію для оцінювання управлінських процесів закладу загальної середньої освіти [1]

Критерії оцінювання	Індикатори оцінювання	Методи збору інформації	Інструментарій, що буде використано для оцінювання	Результати спостережень, вивчень та опитувань
1	2	3	4	5
Напрямок 4. Управлінські процеси закладу освіти				
Вимога 4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань				
4.1.1. У закладі освіти затверджено стратегію його розвитку, спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності	4.1.1.1. Стратегія розвитку закладу освіти відповідає особливостям і умовам його діяльності (тип закладу, мова навчання, територія обслуговування, формування контингенту учнів, обсяг і джерела фінансування тощо), передбачає заходи з підвищення якості освітньої діяльності	4.1.1.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником	
4.1.2. У закладі освіти річне планування роботи і відстеження його результативності здійснюються відповідно до стратегії розвитку закладу освіти	4.1.2.1. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію його розвитку	4.1.2.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником	
	4.1.2.2. Учасники освітнього процесу залучаються до розроблення річного плану роботи закладу освіти	4.1.2.2. Опитування (інтерв'ю з представником учнівського самоврядування, анкетування педагогічних працівників)	1. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування 2. Анкета для педагогічних працівників	
	4.1.2.3. Керівник та органи управління закладу освіти аналізують реалізацію річного плану роботи закладу освіти та у разі потреби корегують його	4.1.2.3. Вивчення документації	Форма вивчення документації	

	4.1.2.4. Діяльність педагогічної ради закладу освіти спрямовується на реалізацію річного плану роботи і стратегії розвитку закладу освіти	4.1.2.4. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника, анкетування педагогічних працівників)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника 3. Анкета для педагогічних працівників	
4.1.3. У закладі освіти здійснюється самооцінювання якості освітньої діяльності на основі стратегії (політики) і процедур забезпечення якості освіти	4.1.3.1. Заклад освіти розробляє та оприлюднює документ, що визначає стратегію (політику) і процедури забезпечення якості освіти	4.1.3.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником, із заступником керівника)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником 3. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника	
	4.1.3.2. У закладі освіти здійснюється періодичне самооцінювання якості освітньої діяльності відповідно до розроблених або адаптованих процедур	4.1.3.2. Вивчення документації	Форма вивчення документації	
	4.1.3.3. Учасники освітнього процесу залучаються до самооцінювання якості освітньої діяльності ЗО	4.1.3.3. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником	
4.1.4. У закладі освіти здійснюється планування та реалізація заходів для розвитку закладу освіти, його матеріально-технічної бази	4.1.4.1. Керівник та органи управління закладу освіти відповідно до своїх повноважень вживають заходів для створення належної матеріально-технічної бази закладу освіти	4.1.4.1. Вивчення документації. Опитування (опитувальний аркуш керівника, інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації 2. Опитувальний аркуш керівника 3. Перелік питань для інтерв'ю з керівником	
Вимога 4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм				
4.2.1. Керівник закладу освіти, його заступники сприяють створенню психологічно комфортного середовища, яке забезпечує конструктивну	4.2.1.1 Частка учасників освітнього процесу, які задоволені загальним психологічним кліматом у закладі освіти і діями керівника закладу освіти і його	4.2.1.1. Опитування (інтерв'ю з практичним психологом/соціальним педагогом, анкетування педагогічних працівників,	1. Перелік питань для інтерв'ю з практичним психологом/соціальним педагогом 2. Анкета для педагогічних працівників 3. Анкета для батьків	

взаємодію учнів, їх батьків, педагогічних та інших працівників закладу освіти та взаємну довіру	заступників щодо формування відносин довіри та конструктивної співпраці між ними	батьків, учнів)	4. Анкета для учня/учениці	
	4.2.1.2. У закладі освіти забезпечується доступ учасників освітнього процесу, представників місцевої громади до спілкування із керівником закладу освіти (особистий прийом, звернення, використання сучасних засобів комунікації тощо)	4.2.1.2. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником, заступником керівника, анкетування батьків, учнів, педагогічних працівників)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником 3. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника 4. Анкета для батьків 5. Анкета для учня/учениці 6. Анкета для педагогічних працівників	
	4.2.1.3. Керівник закладу вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу та вживає відповідних заходів реагування	4.2.1.3. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником, анкетування батьків, учнів, педагогічних працівників)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником 3. Анкета для батьків 4. Анкета для учня/учениці 5. Анкета для педагогічних працівників	
4.2.2. Заклад освіти оприлюднює інформацію про свою діяльність на відкритих загальнодоступних ресурсах	4.2.2.1. Заклад освіти забезпечує змістовне наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу (інформаційні стенди, вебсайт закладу освіти/ інформація на вебсайті засновника, сторінки у соціальних мережах тощо)	4.2.2.1. Спостереження (освітнє середовище). Опитування (інтерв'ю з керівником, анкетування батьків)	1. Форма спостереження за освітнім середовищем 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником 3. Анкета для батьків	
Вимога 4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників				
4.3.1. Керівник закладу освіти формує штат закладу, залучаючи кваліфікованих педагогічних та інших	4.3.1.1. У закладі освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)	4.3.1.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником	

працівників відповідно до штатного розпису та освітньої програми	4.3.1.2. Частка педагогічних працівників закладу освіти, які працюють за фахом (мають відповідну освіту та/або професійну кваліфікацію)	4.3.1.2. Вивчення документації	Форма вивчення документації	
4.3.2. У закладі освіти створено умови, які мотивують педагогічних працівників до підвищення якості освітньої діяльності, саморозвитку, здійснення інноваційної освітньої діяльності	4.3.2.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти відповідно до своїх повноважень застосовують заходи матеріального та морального заохочення до педагогічних працівників	4.3.2.1. Опитування (інтерв'ю з керівником)	Перелік питань для інтерв'ю з керівником	
4.3.3. У закладі освіти створено умови, які сприяють підвищенню кваліфікації педагогічних працівників	4.3.3.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти створюють умови для постійного підвищення кваліфікації, атестації, сертифікації педагогічних працівників	4.3.3.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником, із заступником керівника)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником 3. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника	
	4.3.3.2. Частка педагогічних працівників, які вважають, що керівник і педагогічна рада закладу освіти сприяють їхньому професійному розвитку	4.3.3.2. Опитування (анкетування педагогічних працівників)	Анкета для педагогічних працівників	
4.4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою				
4.4.1. У закладі освіти створюються умови для реалізації прав і обов'язків учасників освітнього процесу	4.4.1.1. Частка учасників освітнього процесу, які вважають, що їхні права в закладі освіти не порушуються	4.4.1.1. Опитування (анкетування батьків, учнів, педагогічних працівників)	1. Анкета для батьків 2. Анкета для учня/учениці 3. Анкета для педагогічних працівників	

4.4.2. Управлінські рішення приймаються з урахуванням пропозицій учасників освітнього процесу	4.4.2.1. Частка учасників освітнього процесу, які вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2.1. Опитування (анкетування батьків, учнів, педагогічних працівників)	1. Анкета для батьків 2. Анкета для учня/учениці 3. Анкета для педагогічних працівників	
4.4.3. У закладі освіти створено умови для розвитку громадського самоврядування	4.4.3.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти сприяють участі органів громадського самоврядування у вирішенні питань щодо діяльності закладу освіти	4.4.3.1. Опитування (інтерв'ю з керівником, представником учнівського самоврядування)	1. Перелік питань для інтерв'ю з керівником 2. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування	
4.4.4. У закладі освіти створено умови для виявлення громадської активності та ініціативи учасників освітнього процесу, їхньої участі в житті місцевої громади	4.4.4.1. Керівник закладу освіти, його заступники, органи управління закладу освіти підтримують освітні та громадські ініціативи учасників освітнього процесу, які спрямовані на сталий розвиток закладу освіти та участь у житті місцевої громади (культурні, спортивні, екологічні проекти, заходи тощо)	4.4.4.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника, представником учнівського самоврядування, анкетування учнів, педагогічних працівників)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника 3. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування 4. Анкета для учня/учениці 5. Анкета для педагогічних працівників	
4.4.5. Організація освітнього процесу враховує вікові особливості учнів, відповідає їхнім освітнім потребам	4.4.5.1. Режим роботи закладу освіти враховує потреби учасників освітнього процесу, особливості діяльності закладу освіти	4.4.5.1. Вивчення документації. Опитування (анкетування батьків)	1. Форма вивчення документації 2. Анкета для батьків	
	4.4.5.2. У розкладі навчальних занять забезпечено розподіл навчального навантаження з урахуванням вікових особливостей учнів	4.4.5.2. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника, представником учнівського самоврядування, анкетування учнів)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника 3. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування 4. Анкета для учня/учениці	

	4.4.5.3. Розклад навчальних занять у закладі освіти сформований відповідно до освітньої програми та річного навчального плану закладу освіти	4.4.5.3. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника	
	4.4.5.4. Частка батьків і учнів, думка яких враховується при визначенні вибіркового (за вибором учнів) навчальних предметів (інтегрованих курсів)	4.4.5.4. Вивчення документації. Опитування, анкетування учнів, батьків)	1. Форма вивчення документації 2. Анкета для учня/учениці 3. Анкета для батьків	
	4.4.5.5. У закладі освіти застосовуються різні форми організації освітнього процесу, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання (у разі потреби)	4.4.5.5. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника, представником учнівського самоврядування)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника 3. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування	
	4.4.5.6. Створено та/або використовується електронна освітня платформа для комунікації між суб'єктами дистанційного навчання	4.4.5.6. Вивчення документації. Спостереження (освітнє середовище)	1. Форма вивчення документації 2. Форма спостереження за освітнім середовищем	
4.4.6. У закладі освіти створюються умови для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії учнів	4.4.6.1. Керівник закладу освіти забезпечує розроблення та затвердження індивідуальних навчальних планів, запроваджує дистанційну (за наявності ресурсів) та індивідуальні форми здобуття освіти (у разі потреби)	4.4.6.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із керівником)	1. Форма вивчення документації 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником	

Вимога 4.5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності				
4.5.1. Заклад освіти впроваджує політику академічної доброчесності	4.5.1.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти відповідно до своїх повноважень забезпечують дотримання принципів і визначених законом академічної доброчесності	4.5.1.1. Вивчення документації. Опитування (Опитувальний аркуш керівника, інтерв'ю із заступником керівника, представником учнівського самоврядування)	1. Форма вивчення документації 2. Опитувальний аркуш 3. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника 4. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування	
	4.5.1.2. Частка учнів і педагогічних працівників, які поінформовані щодо дотримання академічної доброчесності	4.5.1.2. Опитування (анкетування учнів, педагогічних працівників)	1. Анкета для учня/учениці 2. Анкета для педагогічних працівників	
4.5.2. Керівник закладу освіти і його заступники сприяють формуванню в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції	4.5.2.1. Керівник закладу освіти, його заступники, органи управління закладу освіти відповідно до своїх повноважень забезпечують проведення освітніх та інформаційних заходів, спрямованих на формування в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції	4.5.2.1. Опитування (анкетування учнів, педагогічних працівників)	1. Анкета для учня/учениці 2. Анкета для педагогічних працівників	

Схема оцінювання управлінських процесів

	Правила/Вимоги	Критерії	Індикатори
Напрямок 4. Управлінські процеси закладу освіти	4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань	4.1.1. У закладі освіти затверджено стратегію його розвитку, спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності	4.1.1.1. Стратегія розвитку закладу освіти відповідає особливостям і умовам його діяльності (тип закладу, мова навчання, територія обслуговування, формування контингенту здобувачів освіти, обсяг та джерела фінансування тощо), передбачає заходи з підвищення якості освітньої діяльності
		4.1.2. У закладі освіти річне планування роботи і відстеження його результативності здійснюються відповідно до стратегії розвитку закладу освіти	4.1.2.1. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію його розвитку
			4.1.2.2. Учасники освітнього процесу залучаються до розроблення річного плану роботи закладу освіти
			4.1.2.3. Керівник та органи громадського самоврядування закладу освіти аналізують реалізацію річного плану роботи та у разі потреби коригують його
			4.1.2.4. Діяльність педагогічної ради закладу освіти спрямовується на реалізацію річного плану роботи та стратегію розвитку закладу
		4.1.3. У закладі освіти здійснюється самооцінювання якості освітньої діяльності на основі стратегії (політики) і процедур забезпечення якості освіти	4.1.3.1. Заклад освіти розробляє та оприлюднює документ, що визначає стратегію (політику) і процедури забезпечення якості освіти.
			4.1.3.2. У закладі освіти здійснюється періодичне самооцінювання якості освітньої діяльності відповідно до розроблених або адаптованих процедур.
			4.1.3.3. Учасники освітнього процесу залучаються до самооцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти.
		4.1.4. У закладі освіти здійснюється планування та реалізація заходів для розвитку закладу освіти, його матеріально-технічної бази.	4.1.4.1. Керівник та органи управління закладу освіти відповідно до своїх повноважень вживають заходів для створення належної матеріально-технічної бази закладу освіти.
		4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм	4.2.1. Керівник закладу освіти, його заступники сприяють створенню психологічно комфортного середовища, яке забезпечує конструктивну взаємодію учнів, їх батьків, педагогічних та інших працівників закладу освіти та взаємну довіру
4.2.1.2. У закладі освіти забезпечується доступ учасників освітнього процесу, представників місцевої громади до спілкування із керівником закладу освіти (особистий прийом, звернення, використання сучасних засобів комунікації тощо).			
4.2.1.3. Керівник закладу вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу та вживає відповідних заходів реагування.			
4.2.2. Заклад освіти оприлюднює інформацію про свою діяльність на відкритих загальнодоступних ресурсах	4.2.2.1. Заклад освіти забезпечує змістовне наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу (інформаційні стенди, вебсайт закладу освіти/інформація на вебсайті засновника, сторінки у соціальних мережах тощо).		

4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників	4.3.1. Керівник закладу освіти формує штат закладу, залучаючи кваліфікованих педагогічних та інших працівників відповідно до штатного розпису та освітньої програми	4.3.1.1. У закладі освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій).
		4.3.1.2. Частка педагогічних працівників закладу освіти, які працюють за фахом (мають відповідну освіту та/або професійну кваліфікацію)
	4.3.2. У закладі освіти створено умови, які мотивують педагогічних працівників до підвищення якості освітньої діяльності, саморозвитку, здійснення інноваційної освітньої діяльності	4.3.2.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти відповідно до своїх повноважень застосовують заходи матеріального та морального заохочення до педагогічних працівників
	4.3.3. У закладі освіти створено умови, які сприяють підвищенню кваліфікації педагогічних працівників	4.3.3.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти створюють умови для постійного підвищення кваліфікації, атестації, сертифікації педагогічних працівників.
		4.3.3.2. Частка педагогічних працівників, які вважають, що керівник і педагогічна рада закладу освіти сприяють їхньому професійному розвитку.
	4.4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою	4.4.1. У закладі освіти створюються умови для реалізації прав і обов'язків учасників ОП
	4.4.2. Управлінські рішення приймаються з урахуванням пропозицій учасників ОП	4.4.2.1. Частка учасників освітнього процесу, які вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень
	4.4.3. У закладі освіти створено умови для розвитку громадського самоврядування	4.4.3.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти сприяють участі органів громадського самоврядування у вирішенні питань щодо діяльності закладу освіти
	4.4.4. У закладі освіти створено умови для виявлення громадської активності та ініціативи учасників освітнього процесу, їхньої участі в житті місцевої громади	4.4.4.1. Керівник закладу освіти, його заступники, органи управління закладу освіти підтримують освітні та громадські ініціативи учасників освітнього процесу, які спрямовані на сталий розвиток закладу освіти та участь у житті місцевої громади (культурні, спортивні, екологічні проекти, заходи тощо)
	4.4.5. Організація освітнього процесу враховує вікові особливості учнів, відповідає їхнім освітнім потребам	4.4.5.1. Режим роботи закладу освіти враховує потреби учасників освітнього процесу, особливості діяльності закладу освіти
		4.4.5.2. У розкладі навчальних занять забезпечено розподіл навчального навантаження з урахуванням вікових особливостей учнів
		4.4.5.3. Розклад навчальних занять у закладі освіти сформований відповідно до освітньої програми та річного навчального плану закладу освіти
		4.4.5.4. Частка батьків і учнів, думка яких враховується при визначенні вибіркового (за вибором учнів) навчальних предметів (інтегрованих курсів)
		4.4.5.5. У закладі освіти застосовуються різні форми організації освітнього процесу, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання (у разі потреби)
		4.4.5.6. Створено та/або використовується електронна освітня платформа для комунікації між суб'єктами дистанційного навчання

Продовження додатку Н

	4.4.6. У закладі освіти створюються умови для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії учнів	4.4.6.1. Керівник закладу освіти забезпечує розроблення та затвердження індивідуальних навчальних планів, запроваджує дистанційну (за наявності ресурсів) та індивідуальні форми здобуття освіти (у разі потреби)
4.5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності	4.5.1. Заклад освіти впроваджує політику академічної доброчесності	4.5.1.1. Керівник і педагогічна рада закладу освіти відповідно до своїх повноважень забезпечують дотримання принципів і визначених законом академічної доброчесності.
		4.5.1.2. Частка учнів і педагогічних працівників, які поінформовані щодо дотримання академічної доброчесності
	4.5.2. Керівник закладу освіти і його заступники сприяють формуванню в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції	4.5.2.1. Керівник закладу освіти, його заступники, органи управління закладу освіти відповідно до своїх повноважень забезпечують проведення освітніх та інформаційних заходів, спрямованих на формування в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції.

Орієнтовані рівні оцінювання

закладу загальної середньої освіти щодо дотримання

вимоги/правила організації управлінських процесів закладу освіти [38]

Рівні оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти			
Перший (високий)	Другий (достатній)	Третій (вимагає покращення)	Четвертий (низький)
4.1.1. Стратегія розвитку закладу освіти відповідає особливостям та умовам його діяльності, є чіткою і вимірюваною (актуалізованою в часі), розроблена за кожним із напрямів освітньої діяльності	4.1.1. У закладі освіти розроблена стратегія розвитку, відповідає особливостям та умовам його діяльності, є вимірюваною (актуалізованою в часі), враховує напрями освітньої діяльності. Проте не визначено чіткого вектору в розвитку в стратегічних та операційних цілях	4.1.1. У закладі освіти розроблена стратегія розвитку закладу освіти з переважанням загальних положень, у змісті не прослідковуються напрями освітньої діяльності	4.1.1. У закладі освіти відсутня стратегія розвитку
4.1.2. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію розвитку, враховує освітню програму, результати самооцінювання. До розроблення річного плану роботи залучаються учасники освітнього процесу. Здійснюється аналіз реалізації річного плану роботи за попередній навчальний рік. Діяльність педагогічної ради спрямовується на реалізацію річного плану, стратегії розвитку закладу, результатів самооцінювання	4.1.2. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію розвитку, враховує освітню програму, результати самооцінювання, містить аналіз роботи закладу за попередній навчальний рік, розробляється в співпраці керівництва закладу освіти та педагогічних працівників. Діяльність педагогічної ради спрямовується на реалізацію річного плану та стратегії розвитку закладу, результатів самооцінювання	4.1.2. Річний план роботи фіксує лише поточні завдання. Аналіз реалізації річного плану роботи здійснюється, але необхідні зміни на наступний навчальний рік не вносяться. Діяльність педагогічної ради спрямовується на реалізацію річного плану роботи, не розглядаються питання, які пов'язані з реалізацією стратегії розвитку закладу освіти, результатами самооцінювання	4.1.2. У закладі освіти річний план роботи відсутній. Діяльність педагогічної ради майже не враховує річний план роботи закладу освіти, спрямовує свою діяльність на вирішення поточних питань. Або засідання педагогічної ради не проводяться
4.1.3. У закладі освіти здійснюється розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Розроблено та оприлюднено Положення,	4.1.3. У закладі освіти розроблено та оприлюднено Положення, що визначає стратегію (політику) й	4.1.3. Розроблено та оприлюднено Положення, що визначає стратегію (політику) й процедури	4.1.3. У закладі не розроблено Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти.

<p>що визначає стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти. Положення за своїм змістом є чітким (у змісті документу відсутня надлишкова інформація, наприклад, критерії оцінювання результатів навчання учнів, питання атестації педагогів тощо) і функціональним (на основі розробленого Положення можна провести самооцінювання освітніх та управлінських процесів закладу освіти). Щорічно проводиться комплексне самооцінювання освітньої діяльності. Отримані результати висвітлені в річному звіті про освітню діяльність (звіті керівника). Отримані результати враховуються при плануванні роботи закладу освіти (стратегії, річного плану, розробленні освітньої програми)</p>	<p>процедури забезпечення якості освіти. Положення за своїм змістом є чітким і функціональним. У закладі освіти здійснюється щорічне самооцінювання (комплексне або за окремими освітніми напрямками чи рівнями освіти). У рік, що передує інституційному аудиту, проводиться комплексне самооцінювання. Отримані результати враховуються при плануванні роботи закладу освіти (стратегії, річного плану)</p>	<p>забезпечення якості освіти. Положення за своїм змістом не є функціональним і не дозволяє провести процедуру самооцінювання. У закладі здійснюється процедура самооцінювання рідше, ніж один раз на рік або використовуються лише окремі інструменти самооцінювання. Отримані результати вибірково враховуються в річному плані</p>	<p>У закладі освіти не здійснюється самооцінювання освітньої діяльності</p>
<p>4.2.1. Практично всі учасники освітнього процесу задоволені загальним психологічним кліматом у закладі освіти. Керівництво закладу освіти доступне для спілкування з учасниками освітнього процесу, представниками місцевої громади, в тому числі завдяки використанню сучасних засобів комунікації. Керівництво закладу вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу, оперативно та ефективно їх вирішує. Вживає відповідні заходи реагування та здійснює аналіз дієвості вжитих заходів</p>	<p>4.2.1. Переважна більшість учасників освітнього процесу задоволені загальним психологічним кліматом закладу освіти. Керівництво закладу освіти доступне для спілкування з учасниками освітнього процесу, представниками місцевої громади в дні прийому громадян. Керівництво закладу освіти вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу та вживає відповідні заходи реагування</p>	<p>4.2.1. Більшість учасників освітнього процесу задоволені загальним психологічним кліматом закладу освіти. Спілкування учасників ОП, представників місцевої громади з керівництвом закладу освіти зводиться до листування. У закладі освіти звернення учасників ОП розглядаються з порушенням встановлених термінів та/або частина звернень залишається без розгляду</p>	<p>4.2.1. Близько половини учасників освітнього процесу задоволені загальним психологічним кліматом закладу освіти. У закладі освіти практично не забезпечується доступ учасників освітнього процесу та представників місцевої громади до спілкування з керівництвом. Заклад освіти не реагує на звернення учасників освітнього процесу</p>

4.4.2. Учасники освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2. Переважна більшість учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2. Близько половини учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2. Менше половини учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень
4.4.3. Керівництво створює умови для діяльності органів громадського самоврядування ЗО та сприяє їхній участі у вирішенні питань щодо діяльності ЗО. Створює умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти	-	-	4.4.3. Заклад освіти не сприяє участі громадського самоврядування у вирішенні питань щодо його діяльності
4.4.4. Керівництво закладу підтримує конструктивні освітні та громадські ініціативи учасників освітнього процесу та координує їх впровадження	4.4.4. Керівництво закладу підтримує конструктивні освітні ініціативи учасників освітнього процесу.	4.4.4. Керівництвом закладу освіти вибірково підтримуються конструктивні ініціативи учасників освітнього процесу	4.4.4. Ініціативи учасників освітнього процесу не підтримуються керівництвом закладу
4.4.5. Режим роботи закладу освіти враховує потреби учасників освітнього процесу, особливості діяльності закладу. Розклад навчальних занять у ЗО сформований відповідно до освітньої програми та відповідає санітарно-гігієнічним нормам	4.4.5. Розклад навчальних занять у закладі освіти сформований відповідно до освітньої програми та відповідає санітарно-гігієнічним нормам	4.4.5. Розклад навчальних занять не враховує вікові особливості здобувачів освіти та всіх санітарно-гігієнічних вимог	4.4.5. Розклад навчальних занять не відповідає освітній програмі закладу освіти та/або створює нерівномірне навчальне навантаження для учнів протягом тижня
У процесі розроблення освітньої програми враховується думка учасників ОП - вибір навчальних програм, класів з поглибленим вивченням окремих навчальних предметів, профільним вивченням навчальних предметів, інтегрованих курсів завдяки проведенню інформування та анкетування учасників ОП, прийняття колегіальних рішень педагогічної ради	У процесі розроблення освітньої програми враховується думка учасників освітнього процесу - вибір навчальних програм, класів з поглибленим вивченням окремих навчальних предметів, профільним вивченням навчальних предметів, вибірково-обов'язкових навчальних предметів шляхом їх опитування	У процесі розроблення освітньої програми враховується думка учасників освітнього процесу лише при визначенні предметів, які вивчаються на профільному та/або поглибленому рівнях	У процесі розроблення освітньої програми керівництво закладу не дає можливості вибору учасникам освітнього процесу, нав'язує своє рішення, ігноруючи думку учасників освітнього процесу

У закладі освіти використовуються, за потреби, різні форми організації освітнього процесу: дистанційне і змішане навчання, навчальні заняття за межами класу («клас без кордонів») тощо	У закладі освіти, за потреби, використовується технологія дистанційного навчання	Використання технології дистанційного навчання обмежується лише проведенням навчальних занять в синхронному режимі або в асинхронному режимі	Заклад освіти не використовує інші, крім класно-урочної форми організації освітнього процесу навіть, якщо у цьому є потреба
Заклад освіти використовує єдину електронну освітню платформу для реалізації технологій дистанційного навчання та інших форм організації освітнього процесу. Вибір платформи схвалений педагогічною радою та узгоджений з учасниками освітнього процесу	Більшість вчителів закладу освіти використовує єдину електронну освітню платформу	При використанні технології дистанційного навчання вчителями використовуються соціальні мережі, телефонний зв'язок, різні електронні освітні платформи, що утруднює комунікацію між учасниками освітнього процесу	Заклад освіти не користується електронними засобами комунікації при використанні технологій дистанційного навчання
4.4.6. У закладі освіти реалізуються індивідуальні освітні траєкторії здобувачів освіти як за заявами батьків, так і за ініціативою закладу освіти, окремих вчителів. Індивідуальні навчальні плани враховують потреби учнів	4.4.6. У закладі освіти реалізуються індивідуальні освітні траєкторії здобувачів освіти за заявами батьків/учнів. Індивідуальні навчальні плани враховують потреби учнів	4.4.6. Індивідуальні навчальні плани не завжди враховують вікові та/або індивідуальні потреби учнів	4.4.6. У закладі освіти індивідуальні освітні траєкторії не розроблені та не реалізуються навіть, якщо у цьому є потреба
4.5.1. Керівництво закладу освіти забезпечує реалізацію політики академічної доброчесності, у тому числі через навчання, проходження курсів педагогічними працівниками. Академічна доброчесність є усвідомленою потребою учнів та педагогів (результати опитувань учнів, педагогів щодо дотримання культури академічної доброчесності співвідносяться з результатами вивчення педагогічної діяльності).	4.5.1. Керівництво закладу освіти забезпечує реалізацію політики академічної доброчесності, у тому числі через навчання, проходження курсів педагогічними працівниками. Розроблено Положення про академічну доброчесність у закладі освіти. Учні та педагогічні працівники поінформовані щодо необхідності дотримання академічної доброчесності	4.5.1. У закладі освіти розроблено Положення про академічну доброчесність у закладі освіти, однак не передбачено механізми забезпечення академічної доброчесності. Проводяться поодинокі заходи щодо формування культури академічної доброчесності. Більшість учнів та педагогічних працівників поінформовані про необхідність	4.5.1. У закладі освіти не передбачені механізми забезпечення академічної доброчесності та не проводяться заходи щодо формування академічної доброчесності. Менше половини учнів та педагогічних працівників поінформовані про необхідність дотримуватись академічної доброчесності

Розроблено Положення про академічну доброчесність у закладі освіти. Учні та педагогічні працівники поінформовані щодо необхідності дотримання академічної доброчесності		дотримання академічної доброчесності	
--	--	--------------------------------------	--

Програма тренінгу

«Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО»

Мета тренінгу – опанування дієвими алгоритмами роботи з розвитку навичок командної професійної взаємодії в процесі обміну думок, конструктивного обговорення проблем, прийняття рішень та участь у розробці важливих документів.

Завдання:

- засвідчити переваги командної співпраці в спільному обговоренні питань, прийнятті дієвих рішень та розробленні внутрішніх документів;
- підвищити особисту та колективну відповідальність за ухвалення обґрунтованих рішень та розробку вагомих документів;
- розвинути здатність до самореалізації, розвитку сильних сторін, продуктивної діяльності та командної взаємодії.

Матеріали: ватмани, наліпки, фломастери, скотч, папір, кулькові ручки на кожного учасника тренінгу, малюнки із зображенням ЗО та гори, роздруківка «Формула спільного успіху» та МЕТАплану.

Обладнання та технічні засоби: комп'ютер, екран, проектор, фліпчарти.

Цільова група: учасники освітнього процесу, представники громади.

Кількість учасників: 20 осіб.

Час: 2 год

Структура тренінгу

№	Зміст	Час	Необхідні ресурси	Очікувані результати/елементи компетентностей, що розвиваються
Вступна частина				
1.	Вступ. Привітання. Повідомлення теми, мети та змісту тренінгу учасникам	10 хв	Мультимедійні слайди	Поінформованість учасників щодо теми та змісту тренінгу
2.	Знайомство. Вправа «Я – у закладі освіти»	10 хв	Аркуш формату А1 з малюнком ЗО; наліпки та маркери/ручки для кожного учасника	Комфортна атмосфера, згуртованість групи
3.	Вправа «Правила роботи в групі»	5 хв	Фліпчарт, аркуш паперу формату А1, маркери	Встановлення правил роботи на тренінгу, спрямування учасників на активну, злагоджену роботу
4.	Вправа «Очікування»	10 хв	Аркуш формату А1 з малюнком «гори», наліпки та ручки для кожного учасника, фліпчарт	Реалізована можливість учасників висловити свої очікування від тренінгу

Основна частина			
Мотиваційна вправа «Формула спільного успіху»	20 хв	Роздруківки «Формула спільного успіху» (за кількістю учнів(иць)), ручки для кожного учасника	З'ясовано сутність поняття «бути успішним» наодинці або ж взаємодіючи в команді
Вправа «Управління в закладі освіти»	35 хв	Ватмани, маркери, фліпчарти, наліпки. Картинка МЕТАплану	Визначено рівень участі учасників ОП в управлінні закладом, розроблено конкретні стратегічні кроки щодо залучення менш активних груп або осіб до внесення і ухвалення рішень
Вправа «Страва»	15 хв	Ватмани, маркери, фліпчарти, наліпки	Розвиток вмінь урахувати інтереси та погляди кожного у команді, формування навичок взаємодії та співпраці.
Заключна частина			
Рефлексія. Вправа «Мої відчуття» Вправа «Побажання»	15 хв	Аркуш формату А1 з малюнком «гори», наліпки та ручки для кожного учасника, фліпчарт мультимедійні слайди	Враження від тренінгу

Програма серії вебінарів
«Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників
освітнього процесу»

Цільова аудиторія: педагогічні працівники, адміністрація ЗО, практичні психологи, соціальні педагоги.

Мета – опанувати сучасними технологіями та інструментами для побудови дієвої комунікації на принципах партнерства, колегіальності, довіри в ході міжособистісної взаємодії.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться: громадянська, соціальна, мовно-комунікативна, психологічна, емоційно-етична.

Очікувані результати: отримано глибше розуміння щодо особливостей впровадження та використання сучасних інструментів та технологій у роботі для побудови дієвої комунікації в ході міжособистісної взаємодії; розвинуто здатність адаптуватися до конкретних потреб і можливостей в освітній діяльності; впроваджено набуті знання та вміння в практичну діяльність.

№ вебінару	Назва модуля	Зміст модуля	К-сть год.
Вебінар № 1	Модуль 1. Налагодження ефективної комунікації та спільнодії учасників ОП	1.1. Комунікація і взаємодія у педагогічній діяльності. 1.2. Сучасні інструменти та технології організації педагогічної комунікації	1 год. 1 год.
Вебінар № 2	Модуль 2. Комунікація учасників ОП з керівництвом закладу освіти: спілкуємось та взаємодіємо правильно	2.1. Право учасників ОП на звернення до керівника закладу: види звернень та їх особливості. 2.2. Порядок подання звернень до керівництва закладу	1 год. 1 год.
Вебінар № 3	Модуль 3. Комунікація закладу освіти з батьками: техніки для підтримки зворотного зв'язку	3.1. Батькам про можливості дієвого спілкування засобами шкільного сайту. 3.2. Навчаємось вчитися працювати з сайтом закладу: практичні поради	1 год. 1 год.
Вебінар № 4	Модуль 4. Механізми формування позитивної психосоціальної атмосфери в ЗО	4.1. Формула ідеального колективу. 4.2. Міні-тренінг «Психологічний комфорт учасників освітнього процесу в ЗО»	1 год. 1,5 год.

Методичні рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти щодо складання розкладу уроків

(розроблено на основі [12; 37; 40; 42; 43; 52])

Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Методичні рекомендації щодо складання розкладу занять – це документ, який окреслює фундаментальні норми організації оптимального проведення навчальних занять в ЗЗСО.

1.2. Метою документу є координація діяльності керівників ЗО при плануванні навчальних занять, складанні розкладу уроків, що враховує низку аспектів, таких як вікові особливості здобувачів освіти, педагогічне навантаження, оптимальний режим навчання та дотримання норм законодавства.

Розділ 2. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ РОЗКЛАДУ ЗАНЯТЬ

2.1. Методичні рекомендації розроблено відповідно до вимог Законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту», наказу Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання», наказу МОЗ України від 25.09.2020 р. № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти», листа Міністерства освіти і науки України від 02.11.2020 р. № 1/9-609 «Щодо організації дистанційного навчання», наказу МОЗ України від 01.08.2022 р. № 1371 «Про затвердження Змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України».

2.2. Розклад занять – це документ, який регламентує та організовує освітній процес в ЗО за всіма формами навчання.

2.3. Основними завданнями розкладу занять є: додержання затвердженого графіку ОП; оптимальне розподілення навчального навантаження протягом тижня з урахуванням індивідуальних характеристик та вікових аспектів здобувачів освіти; додержання санітарних та гігієнічних вимог проведення навчальних занять; забезпечення психологічно комфортного середовища.

2.4. Розклад занять складається на основі: санітарних вимог, методичних рекомендацій, освітніх програм ЗО, навчальних планів ЗО, індивідуальних навчальних планів, внутрішніх положень, наказів тощо.

2.5. При складанні розкладу занять важливо враховувати психофізіологічні та індивідуальні особливості здобувачів освіти.

Розділ 3. ВИМОГИ ДО РОЗКЛАДУ ЗАНЯТЬ

3.1. Визначити структуру і тривалість навчального року, тижня, дня, занять й відпочинку між ними рішенням педагогічної ради ЗО в рамках визначеного часу, освітньою програмою зі зважуванням на вікові особливості, інтелектуальний, психічний, фізичний розвиток здобувачів освіти тощо.

3.2. Забезпечити безперебійну тривалість навчальних занять: 35 хвилин у 1 класі, 40 хвилин у 2-4-х класах, 45 хвилин у 5-11(12) класах.

3.3. Врахувати можливість організації здвоєних навчальних занять рішенням педагогічної ради ЗО з обов'язковим урахуванням вікової та індивідуальної специфіки здобувачів освіти. У середині такого заняття організувати перепочинок тривалістю у 10 хвилин.

3.4. Забезпечити тривалість перерв між заняттями: не менше 15 хвилин для здобувачів освіти 1-4-х класів, не менше 10 хвилин – для 5-11(12) класів, 30 хвилин – велика перерва.

3.5. Розглянути можливість натомість однієї великої перерви проведення двох перерв по 20 хвилин: для учнів 1-4-х класів – після II та III заняття; для учнів 5-11(12) класів – після III та IV заняття.

3.6. Організувати дистанційне навчання в другу зміну для здобувачів освіти, які здобувають освіту за кордоном не пізніше 16.00 год.

3.7. Забезпечити в умовах надзвичайної ситуації під час організації дистанційного навчання у синхронному форматі безперервний часовий інтервал навчальних занять для учнів: 1-2 класів – 2 заняття по 30 хвилин або 3 – по 20 хвилин; 3-4 класів – 2 заняття по 45 хвилин або 3 – по 30 хвилин, або 4 – по 20 хвилин; 5-6 класів – 2 заняття по 45 хвилин або 3 – по 35 хвилин, або 4 – по 25 хвилин; 7-9 класів – 2 заняття по 45 хвилин або 3 – по 40 хвилин, або 4 – по 30 хвилин, або 5 – по 25 хвилин; 10-11 класів – 3 заняття по 45 хвилин або 4 – по 35 хвилин, або 5 – по 30 хвилин, або 6 – по 25 хвилин.

3.8. Забезпечити виконання вимог стосовно безперервної тривалості занять під час дистанційного навчання з ТЗН для учнів: 1-х класів – не більше 10 хв.; 2-4-х класів – не більше 15 хв.; 5-7 класів – не більше 20 хв.; 8-9 класів – 20-25 хв.; 10-11-х(12-х) класів – на 1-й годині занять до 30 хв., на 2-й годині занять – 20 хв. Крім того, для учнів 10-11-х(12-х) класів при здвоєнні навчальних занять – не більше 25-30 хв. на першому та не більше 15-20 хв. на другому навчальному занятті.

3.9. Під час планування розкладу занять важливо врахувати наступне:

- найвищою активністю розумової діяльності та дієвістю засвоєння нового контенту здобувачами освіти відзначається час з 10 до 12-ої години;

- навчальні заняття, що вимагають підвищеного розумового напруження, для здобувачів освіти 1-4 класів, проводяться на II-III уроках, а для 5-11(12) класів – на II-IV навчальних заняттях;

- рівень розумової діяльності підвищується до середини тижня і залишається невисоким на початку і в кінці тижня;

- найбільший навчальний обсяг навантаження розподіляється на вівторок та середу (вносяться предмети, які потребують більш глибокого розумового напруження або ті, які не вимагають його, але їх кількість більша, порівняно з іншими днями тижня).

3.10. Забезпечити проведення завдань, що містять підсумкове оцінювання та освоєння нових знань на II-IV навчальному занятті у середині тижня.

3.11. Не допускати групування в один день у розкладі занять навчальних предметів, які потребують посиленої самостійної підготовки здобувачів освіти.

3.12. Проводити упродовж навчальних занять рухові вправи для зняття перенапруження та тимчасової стомлюваності, вправи для очей після занять з ТЗН.

Розділ 4. МОНІТОРИНГ ТА ВНЕСЕННЯ КОРИГУВАНЬ

4.1. Періодично проводити аналіз ефективності та задоволеності учасників ОП розкладом занять.

4.2. Залучати педагогів, батьків та здобувачів освіти до обговорення та оцінки розкладу занять через опитування та інтерв'ю.

4.3. Розглядати можливості для спільного планування та ухвалення рішень.

4.4. Розглядати пропозиції щодо покращення розкладу занять.

4.5. Оцінити вплив внесених змін на результати успішності на підставі зібраної інформації.