

УДОСКОНАЛЮЄМО ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Тамара ФІЛЬЧАКОВА,

*в.о. завідувача відділу менеджменту загальної середньої освіти
Донецького ОІППО*

Ганна ГЛАДКОВА,

*методистка відділу менеджменту загальної середньої освіти
Донецького ОІППО*

КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦПРПП

(для працівників Центрів професійного розвитку педагогічних працівників)

Центри професійного розвитку педагогічних працівників (далі – ЦПРПП або Центри) Донецької області відіграють важливу роль у системі загальної середньої освіти регіону щодо забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, здійснення їх науково-методичної підтримки.

Два роки повномасштабної агресії рф в Україні та воєнний стан змінили підходи до організації роботи із Центрами, вплинули на необхідність **оновлення форм та тематики зустрічей, визначили пріоритети партнерства, психологічної підтримки, упровадження інноваційних технологій** у змісті сумісної діяльності. У Донецькій області переважно вдалося зберегти мережу ЦПРПП: на сьогодні функціонують 20 центрів професійного розвитку, діяльність одного призупинено. Масштабні руйнування торкнулись освітньої інфраструктури Центрів: пошкоджено приміщення, постраждала матеріально-технічна база ЦПРПП, є втрати кадрового складу через окупацію деяких територій, вимушене переміщення фахівців за кордон та в інші регіони України. Відділом менеджменту загальної середньої освіти повністю перебудовано план співпраці з Центрами за принципом короткострокового планування. Запроваджені у 2022 році для керівників ЦПРПП *щотижневі оперативні наради «Діяльність ЦПРПП у час воєнного стану»*, у 2024 році трансформувалися в партнерські зустрічі «Краще разом». Ці заходи проводяться для швидкого інформування спільнот щодо актуальних освітніх питань, упровадження антикризового менеджменту, ухвалення колегіальних рішень; розбудови партнерської взаємодії, професійної та психологічної підтримки фахівців Центрів; збереження та посилення зв'язків між Донецьким ОбліППО та спільнотою ЦПРПП області.

Основними завданнями роботи Донецького ОбліППО із ЦПРПП стали питання організації діяльності Центрів у період війни, а саме: упровадження дистанційних форм роботи; реалізація Державного стандарту базової загальної середньої освіти; психологічна адаптація та підтримка учасників освітнього процесу; створення безпечних умов для здобуття повної загальної середньої освіти; оновлення методичного забезпечення для освітнього процесу з урахуванням особливостей його організації в умовах воєнного стану; модернізація та адаптація технологій навчання в контексті здійснення навчання офлайн, онлайн у змішаній та індивідуальній формі тощо.

У 2023–2024 році змінилися підходи до фахового підвищення кваліфікації, зокрема акцентовано увагу *на роботі в умовах воєнного стану та використанні цифрового середовища*.

Для професійного розвитку фахівців Центрів триває робота **Школи консультанта ЦПРПП**, де з учасниками заходів обговорюються теми щодо завдань та функцій ЦПРПП; реалізації нового Державного стандарту базової середньої освіти; формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку керівника ЗЗСО відповідно до професійного стандарту; формування вмінь застосування цифрових технологій (зокрема штучного інтелекту) у професійній діяльності консультантів Центрів з педагогами; розвитку цифрової компетентності педагога; набуття практичних навичок застосування сучасного програмного забезпечення для автоматизації професійної діяльності, розгляду теоретичних основ та практичного використання електронного підпису; особливостей упровадження інтернатури, розроблення документів, зокрема освітньої програми; координації роботи з професійними спільнотами як цінного ресурсу для підтримки

освітян в умовах воєнного часу; ознайомлення з можливостями та основними ресурсами для проектної діяльності; посилення резильєнтності педагогічного колективу у воєнний час тощо.

Обласною творчою групою фахівців Центрів створено збірник авторського тестового діагностичного інструментарію «Кейс консультанта ЦПРПП» для визначення потреб педагогічних працівників предметів мовно-літературної, математичної, громадянської та історичної, природничої освітніх галузей у напрямках професійного зростання та надання педагогам консультативної підтримки й допомоги в побудові траєкторій професійного розвитку. Кейс укладено працівниками Донецького ОблППО та розроблено консультантами ЦПРПП Донеччини [6].

Нагадуємо також про «Кейс керівника ЦПРПП» [5], методичний посібник щодо організації перших кроків роботи ЦПРПП, у якому зібрані зразки локальних документів для Центрів щодо розбудови автономії, стратегічного розвитку установи, організації діловодства, роботи вебсайту, охорони праці, пожежної безпеки тощо.

У 2023 році відновлено традицію **очних виїзних заходів**, проведення яких адаптовано до умов воєнного стану. Так, у м. Київ 21–22 лютого 2023 року проведено **відкриту управлінську студію** «Подолання викликів і ризиків організації освітнього процесу в умовах воєнного стану» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Діалогові вікна, панельні дискусії, брейнстормінг «Пошук ідей для розвитку освіти Донеччини» були об'єднані ідеями реформи та нового змісту освіти, цифровізації освітнього процесу, розбудови європейського вектору в українській освіті, створення карти проекту відновлення та реформування системи освіти Донецької області. У листопаді 2023 року у м. Києві проведено **Дні освіти Донеччини** «Єднаймося для України!», під час яких освітні управлінці та фахівці Центрів обговорювали перспективи розвитку та стратегії підвищення якості освіти в умовах воєнного стану, питання забезпечення якості освіти та подолання освітніх втрат; стратегічні кроки щодо підвищення якості освіти в синхронізації з освітнім простором Європейського Союзу. Діалогова панель «Міжрегіональний досвід подолання освітніх втрат та підвищення якості освіти», дискусійний майданчик «Якість освіти та освітні втрати в громаді: виклики та подолання» та демонстраційні заходи «Якість освіти сьогодні: палітра можливостей» за участі працівників Центрів стали простором демократичного обговорення актуальних питань та демонстрації кращих практик взаємодії освітян області.

У 2024 році провідним вектором роботи Центрів відповідно до Положення про центр професійного розвитку педагогічних працівників (далі – Положення) залишається «сприяння професійному розвитку педагогічних працівників, їх психологічна підтримка та консультування» [4]. Згідно з основними завданнями, затвердженими в Положенні, працівники ЦПРПП мають організовувати консультування педагогічних працівників громади з питань «планування та визначення траєкторії професійного розвитку педагогів; проведення супервізії; розроблення документів закладу освіти; особливостей організації освітнього процесу за різними формами здобуття освіти; упровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти і нових освітніх технологій» [4]. Працівники Центрів, консультуючи педагогів, працюють над побудовою індивідуальної професійної траєкторії кожного з них. Важливим при цьому є врахування автономії педагогічного працівника, яка передбачена законодавством щодо вільного вибору тем, форм та суб'єктів підвищення кваліфікації; необхідності вдосконалення професійних компетентностей відповідно до професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)» [8]. Саме консультанти ЦПРПП можуть допомогти педагогові у визначенні шляхів вирішення професійних проблем, постановці цілей професійного розвитку та виборі суб'єктів для підвищення кваліфікації. При цьому остаточне рішення завжди залишається за педагогічним працівником разом з відповідальністю за його втілення.

Консультування є надважливим елементом роботи працівників ЦПРПП як «процес взаємодії між фахівцем Центру та педагогом, спрямований на підвищення рівня його професійної компетентності, подолання труднощів, пов'язаних із професійним зростанням, розвитком здатності до опанування нових моделей і технологій задля підвищення якості освіти» [3].

Працівникам Центрів пропонуємо використовувати різноманітні типи консультувань, зокрема рекомендовані в посібнику Н. Кипиченко, О. Федоренко «Консультуємо та створюємо професійні

спільноти: путівник для консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників» [7].

На вимогу часу та через зовнішні фактори за формою проведення консультації поділяють на очні і дистанційні, причому сьогодні саме другий тип консультацій набув надзвичайного поширення та розвитку:

- **очні**, що проводяться в Центрі чи закладі освіти та передбачають фізичну присутність консультанта й педагогічного працівника;
- **дистанційні**, що проводяться в режимі відеоконференцій або аудіоконференцій (див. рис. 1).

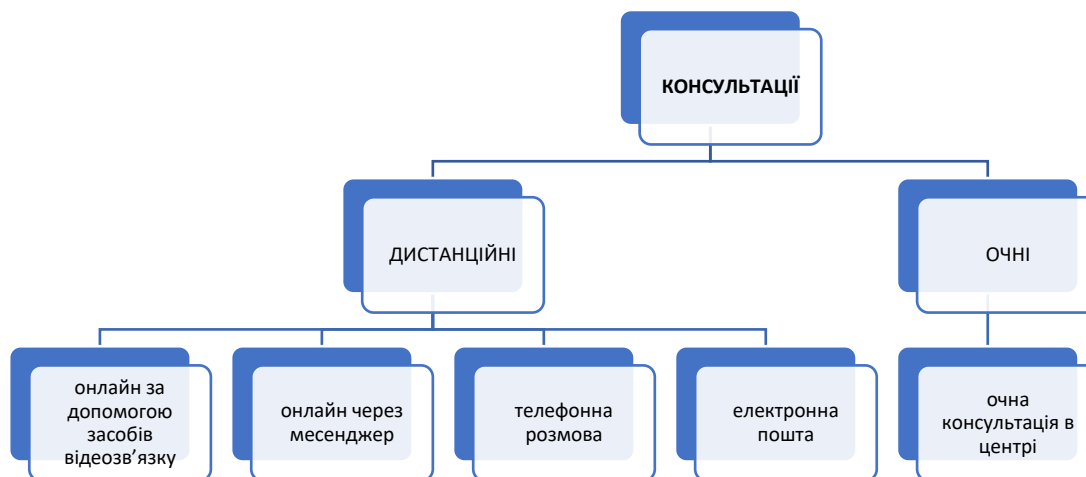


Рис. 1. Типи консультацій за формою та форматом

Через нагальну потребу спілкування та консультування розвиваються сьогодні дистанційні формати за допомогою засобів відеозв'язку, через месенджер, електронну пошту тощо. Це надає можливість консультантам ЦПРПП розширити сферу своєї професійної діяльності та надати допомогу педагогам, які з різних причин не можуть бути фізично присутніми в Центрі.

Відповідно до проблеми, з якою звернувся окремий педагог чи колектив закладу освіти, завдань, які потрібно вирішити консультанту ЦПРПП, виділяють різні типи консультацій за кількістю осіб (див. рис. 2):

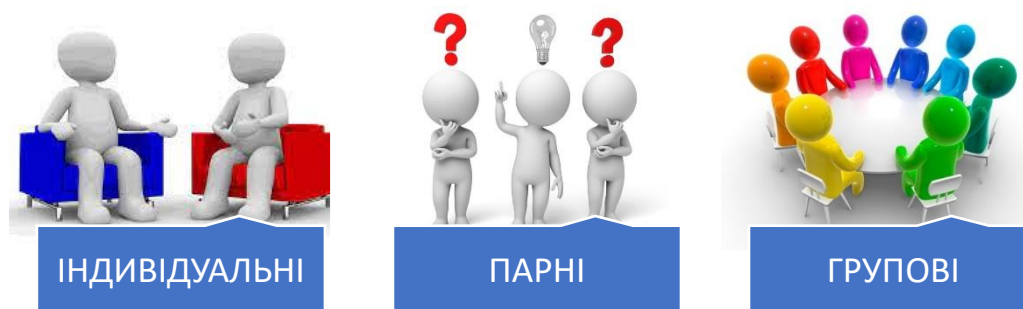


Рис. 2. Типи консультацій за кількістю осіб

- ✓ індивідуальні, якщо йдеться про взаємодію з однією особою;
- ✓ парні, що проводяться для двох осіб (наприклад, для вчителя та його асистента);
- ✓ групові, які передбачають взаємодію з трьома і більше особами та, зазвичай, проводяться з інформаційною метою [7].

Виклики, які постають перед педагогічними працівниками і з якими їм допомагають упоратися консультанти Центрів, вимагають різних за змістом консультацій, зокрема:

- ✓ **діагностичні**, коли в процесі консультації виявляються причина та характер проблемної ситуації, з якою зіткнулися педагог, дитина чи її батьки; та на основі проведеної діагностики надаються рекомендації щодо вирішення проблемної ситуації;
- ✓ **інструктивно-методичні**, коли педагогу дається докладний інструктаж щодо вирішення професійної проблеми, який містить конкретні методичні рекомендації, що дозволяють

визначити алгоритм дій працівника щодо вирішення педагогічного чи управлінського завдання;

- ✓ **інформаційні**, коли надається необхідна інформація, що сприяє покращенню професійної діяльності;
- ✓ **соціально-педагогічні**, що спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі, профілактику конфліктів та стресів, ефективну міжособистісну та групову взаємодію в різних середовищах;
- ✓ **впроваджувальні**, що пов'язані з особливостями впровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти й опанування нових освітніх технологій [7].

Серед загальних правил ведення консультації можна виокремити такі:

1. **Доброзичливість та повага до співрозмовника.** Для того, щоб консультація відбулася та була ефективною, насамперед має бути створена атмосфера довіри, доброзичливості та поваги в спілкуванні. Консультант має своїм ставленням знизити рівень тривоги та напруги, який може існувати на початку консультації, повернути до себе педагога, продемонструвати емоційну підтримку й повагу. Це відкриє шлях до подальшого довірливого та відкритого спілкування консультанта з педагогом.
2. **Відкритий діалог.** Відкритість та щирість – запорука успішної взаємодії. Важливо при проведенні консультації не використовувати маніпулятивної інформації, не маніпулювати самим педагогом, не нав'язувати йому власних суб'єктивних позицій чи оцінок, а вести відкритий діалог з принципом рівного партнерства.
3. **Конфіденційність інформації.** При спілкуванні з консультантом педагог має бути впевненим, що інформація, яку він надає, не буде розголошена та використана для «розбору польоту», осуду, не буде мати негативних наслідків для його роботи. Варто одразу наголосити про дотримання консультантом Центру етичних норм, які містять збереження конфіденційності інформації, отриманої в процесі взаємодії з педагогом. Консультант та педагог сумісно вирішують, яку інформацію можна зафіксувати або винести на рівень закладу освіти, якщо в тому є якась необхідність.
4. **Позитивна мотивація.** Консультанту обов'язково необхідно протягом спілкування підтримувати в співбесідника позитивну реакцію і бажання давати повну та об'єктивну інформацію через демонстрацію зацікавленості, заохочення до подальшої розмови. Такі дії допоможуть налагодити ефективне та комфортне спілкування, будуть запобігати порушенню встановленого контакту, необхідного для ефективного спілкування. Для позитивної мотивації можна використовувати фрази: *«Це прекрасна думка», «Бачу, що це для Вас важливо», «Дякую, що Ви звернули на це увагу», «Мені приємно, що Ви відверто про це говорите», «Я не дивився(лась) на цю проблему з цієї точки зору»,* – або різні невербальні способи спілкування. Важливо також уникати зауважень, порад, докорів, звинувачень педагога – усього, що може бути сприйнято негативно.
5. **Спільний рух до результату.** Педагог, який звертається за консультацією, зазвичай прагне осмислити якусь професійну ситуацію, проаналізувати та оцінити свої дії, позбутися сумнівів, знайти нові рішення для професійного розвитку та кар'єри. Він звертається за допомогою. Зі свого боку, консультант має уникнути ситуації, коли він повністю «витісняє» собою педагога, веде монолог, особисто аналізує діяльність педагога та ухвалює рішення. Це неправильний спосіб побудови консультації. Головний принцип для професійного консультування – разом із консультантом, спільно(!), обговорювати проблеми, аналізувати діяльність, шукати та ухвалювати рішення.
6. **Конструктивне консультування.** Основним принципом роботи з дорослими є практикоорієнтованість. Педагог, який звертається до консультанта Центра потребує конкретної допомоги для розв'язання важливих для нього професійних проблем, практичної поради (не теорії!), допомоги тут і зараз. Тому консультанту важливо дотримуватися правила конструктивної взаємодії. Не переводити розмову на абстрактну тему, після чого спілкування може перейти в балаканину, тільки забираючи час і моральні сили педагога. Не перебивати, не виконувати інші дії під час бесіди. Професійно досягати певної мети спільно з педагогом. Зазвичай повноцінна консультація в середньому триває 40–45 хвилин. Вона має свої етапи, які

обов'язково необхідно пройти консультанту разом із педагогом:

- ✓ підготовка до консультації (кожна зустріч попередньо обдумується, готується на основі отриманого запиту або діагностики);
- ✓ установлення контакту (необхідно зацікавити співрозмовника, привернути його увагу, налаштувати на спільну роботу);
- ✓ обговорення питання (докладне обговорення з використанням навичок ефективного спілкування);
- ✓ спільне ухвалення рішення.

Час, що відведено на той чи той етап, може варіюватися, залежно від запиту та змісту консультації.

7. Фіксація результату. Нормативно ведення документації за підсумками консультування не визначено. Але консультанту важливо фіксувати результати: інформація – про проблему, з якою звернувся педагог, рекомендації, що йому надані, та ухвалення рішення – має бути збережена й доступна для швидкого відновлення під час наступного консультування. Крім того, відомості про проведені консультації необхідні для звітування та аналізування роботи: скільки звернень було в певний проміжок часу, які питання цікавлять педагогів тієї чи тієї галузі, які практичні проблеми виникають, з чим пов'язані труднощі в роботі – і, відповідно, для подальшого планування роботи.

Рекомендуємо фіксувати таку інформацію:

- ПІБ педагога;
- інформація про педагога: заклад освіти, посада, предмет;
- дата консультації;
- час ведення консультації;
- проблема, з якою звернувся педагог;
- результати діагностики (якщо було проведено);
- потреби, які визначені під час консультації;
- рекомендацій, які були надані;
- дата запланованої наступної зустрічі (за потреби).

Зверніть увагу, що подібна інформація може фіксуватися як в окремому **журналі проведених консультацій**, так і в **картках педагогів**, які є складовими кейсу (каталога), структурованого за предметами чи закладами освіти.

Серед навичок, які необхідні для ефективного консультування, звертаємо увагу на навички активного спілкування, моделювання педагогічної / управлінської ситуації, надання та отримання зворотного зв'язку, спостереження, вирішення конфліктів. Особливої уваги потребують навички активного спілкування, а саме:

- **використання різних типів питань:** *закритих* (потребують однозначної та односкладної відповіді «так», «ні», «не знаю», не розкривають думку, не містять аргументів, але вони є часткою діалогу); *відкритих* (формулюються так, щоб на них було важко відповісти однозначно та односкладно, передбачають розгорнуту відповідь); *уточнювальні* (ставляться для уточнення отриманої інформації, формування впевненості у відповіді); *запитання для з'ясування* (або зондування, близькі до уточнювальних, які занурюють у тему або проблему, що обговорюється, роблять її у підсумку зрозумілою; такі запитання пов'язані з отриманою від педагога інформацією); *навідні* (сформульовані так, щоб підказати співрозмовнику очікувану від нього відповідь, містять натяк на відповідь, використовуються обмежено);
- **пауза** – перед тим, як поставити запитання чи відповісти на нього – забезпечує час для осмислення і тим самим покращує якість діалогу, дискусії і процес ухвалення рішень;
- **перефразування** своїми словами того, що тільки що сказав педагог, може допомогти вчителю почути й прояснити власні думки;
- **невербальна мова** – мова без слів, мова сигналів, що супроводжують словесне повідомлення, підкажуть емоційний стан та налаштування на співпрацю: зоровий контакт, жестикуляція, поза тіла, міміка, пармова (висота тону, гучність, швидкість, якість вокалу).

Консультант ЦПРПП має побачити ситуацію в комплексі перш ніж надати допомогу.

З урахуванням вищезазначеного рекомендуємо працівникам ЦПРПП:

1. Проводити систематичну роботу щодо консультативної підтримки всіх категорій педагогічних працівників, чітко дотримуючись Положення про ЦПРПП, стратегічної мети та завдань, визначених нормативними документами.
2. Використовувати в роботі різноманітні види, прийоми, техніки консультування педагогічних працівників.
3. Налагоджувати безперервний зворотний зв'язок для покращення надання консультативних послуг педагогічній спільноті.
4. Організовувати роботу професійних спільнот у громаді за освітніми галузями для кращої комунікації та отримання актуальної інформації про освітні новини й методичні заходи.

Список використаних джерел

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України редакція від 24.03.2024 № 463-IX. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення : 13.06.2024).
2. Про освіту : Закон України редакція від 27.06.2024 № 2145-VIII. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення : 18.05.2024).
3. Новик І., Стягунова О. Організація і проведення консультування педагогічних працівників : брошура до Типової програми підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Київ. УІРО, 2023. 28 с.
4. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672. *Урядовий портал* : [сайт]. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/devaki-pitannya-profesijnogo-rozvitk-672> (дата звернення : 28.05.2024).
5. Кейс керівника ЦПРПП / укл. Г. В.Гладкова, Т. В.Колган, Т. В.Фільчакова та ін. Краматорськ, 2021. 204 с. URL : https://drive.google.com/file/d/1ems5gf7nCNyWreRPYD3eG_FuPNr5y1H9/view?usp=sharing (дата звернення : 18.05.2024).
6. Кейс консультанта ЦПРПП / укл. Г. В. Гладкова, Т. В. Фільчакова та ін. Краматорськ, 2023. 156 с. URL : https://drive.google.com/drive/folders/1_kjqBQ2yQprgzqy5YEzU0oEQWJhSyTj (дата звернення : 18.05.2024).
7. Консультуємо та створюємо професійні спільноти : путівник для консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників / Н. Кипиченко, О. Федоренко. Київ. 2022. 42 с. URL : https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/3_konsultuyemo-ta-stvoryuyemo-profesijni-spilnoty.pdf (дата звернення : 27.0.2024).
8. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти» «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)» : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 № 2736-20. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення : 20.05.2024).

Список рекомендованих джерел для самостійного опрацювання

1. Організуємо діяльність центру: посібник для центрів професійного розвитку педагогічних працівників / Н.Кипиченко, О.Король, О. Федоренко. Київ, 2022. 88 с.

Ганна ЩЕРБИНІНА,

методист відділу менеджменту

загальної середньої освіти Донецького ОІППО

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У 2024-2025 НАВЧАЛЬНОМУ РОЦІ (для керівників закладів освіти)

За даними відкритої платформи аналізу державних даних «Опендатабот», із січня 2022 року до червня 2023 року залишили Україну 26,36 млн осіб, а в'їхали – 23,66. Після сплеску еміграції більша частина людей повернулася до України, тому на сьогодні кількість осіб, що виїхали внаслідок збройної агресії, становить 2,4 млн [1]. У той же час, за даними Організації Об'єднаних Націй, кількість біженців із України станом на 19 квітня 2024 року становила 5 930 400 осіб [2]. Ситуація для освітніх установ саме Донецької області ускладнюється ще й тим, що батьки переводять дітей