

ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ

Науково-методичний посібник



Департамент освіти і науки Луганської обласної державної адміністрації
Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ

Науково-методичний посібник

Лисичанськ

2021

УДК 37.014(477)(072):323.172

Д65

*Друкується за рішенням ученої ради
Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти
(протокол № 5 від 16.11.2021 р.)*

*Рекомендовано Департаментом освіти і науки
Луганської обласної державної адміністрації*

Автор:

О. В. Касьянова, заступник директора з наукової роботи Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, кандидат педагогічних наук, доцент

Рецензенти:

О. В. Варецька, проректор із науково-методичної роботи комунального закладу «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної ради, доктор педагогічних наук, професор;

С. В. Королюк, завідувач кафедри менеджменту освіти Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М. В. Остроградського, кандидат педагогічних наук, доцент

Д65

Діяльність закладу освіти в умовах автономії : наук.-метод. посібник /
О. В. Касьянова. Лисичанськ. 2021. 128 с.

ISBN 978-966-8695-46-9

Посібник містить матеріали щодо організації освітньої діяльності закладів освіти, зокрема загальної середньої, в умовах запровадження автономії та розбудови Нової української школи. Увага приділяється окремим питанням, які відносяться до академічної, кадрової, організаційної та фінансової сфер закладу освіти, розмежування повноважень управлінських структур, ролі керівників у здійсненні змін, упровадження нових державних освітніх стандартів, забезпечення академічної свободи вчителя, нових підходів до підвищення кваліфікації тощо.

Зміст посібника впорядковано на основі чинних нормативно-правових документів, що регулюють освітній процес та визначають автономні повноваження закладів освіти.

Посібник призначений для педагогічних працівників, керівників закладів освіти, спеціалістів органів управління освітою, фахівців центрів професійного розвитку педагогічних працівників, стейкхолдерів у сфері освіти.

УДК 37.014(477)(072):323.172

ISBN 978-966-8695-46-9

© Луганський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти, 2021
© ФОП Єгорова О. С., 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ	8
Основні поняття до розділу	
1.1. Освітня програма. Модельна навчальна програма та навчальна програма предмета (інтегрованого курсу).....	9
1.2. Академічна свобода вчителя.....	20
1.3. Оцінювання результатів навчання учнів	22
1.4. Індивідуальна освітня траєкторія учня	29
1.5. Академічна добросовісність у школі.....	32
РОЗДІЛ II. КАДРОВА АВТОНОМІЯ	36
Основні поняття до розділу	
2.1. Кадрова політика в умовах автономії.....	37
2.2. Професійний стандарт та індивідуальна траєкторія професійного розвитку вчителя	42
2.3. Учителі в школі без спеціальної освіти	47
2.4. Педагогічна інтернатура.....	49
2.5. Супервізія педагогічних працівників	51
2.6. Сертифікація та атестація педагогічних працівників	54
2.7. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників.....	57
РОЗДІЛ III. ОРГАНІЗАЦІЙНА АВТОНОМІЯ	65
Основні поняття до розділу	
3.1. Повноваження органів управління закладом загальної середньої освіти	66
3.2. Організація освітнього процесу в закладі освіти.....	73
3.3. Розробка та затвердження основних документів (статут, стратегія, план роботи)	78
3.4. Організація роботи щодо створення безпечного середовища в закладі освіти	91
3.5. Інклюзивне навчання.....	97
3.6. Ведення діловодства	105
РОЗДІЛ IV. ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ	107
Основні поняття до розділу	
4.1. Фінансування системи загальної середньої освіти.....	107
4.2. Ведення бухгалтерського обліку в закладі освіти.....	109
4.3. Платні освітні послуги та інші послуги.....	113
4.4. Укладання керівником закладу освіти угод (договорів, контрактів).....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	124

ВСТУП

Реформування системи освіти, зокрема загальної середньої, та децентралізація управління освітою потребує перегляду повноважень управлінських структур, запровадження наданих державою механізмів реалізації автономії закладів освіти й вимагає від освітян вищого рівня відповідальності. Нова українська школа, завданнями якої є забезпечення якості освіти та формування компетентного випускника, здатного самореалізуватися в житті, має бути з ефективним менеджментом, новими технологіями управління, дівою системою самоврядування, розподіленими повноваженнями органів управління закладом освіти, на чолі якого – сучасний лідер з новим типом мислення, бажанням працювати по-новому та ефективною командою однодумців, здатною ініціювати й здійснювати перетворення.

Джерельною базою реалізації автономії закладів освіти є Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), статті зі змінами Законів України «Про вищу освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту», які уможливають її здійснення та визначають разом з установчими документами обсяг автономії.

Відповідно до чинного законодавства автономія – це право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності в ухваленні рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом. Взаємопов'язані між собою види автономії формують цілісну систему функціонування закладу освіти задля досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики.

Нині зроблені вагомі кроки щодо легітимного здобуття автономії закладів освіти, водночас, як зазначив у своїй доповіді на Всеукраїнському серпневому форумі «Освіта України 30 без бар'єрів: вектори якості та успіху» (м. Київ, 19 серпня 2021 р.) В. Г. Кремінь, президент НАПН України, нормативно-правова база закладів загальної середньої освіти недостатньо сприяє реальному втіленню законодавчо визначеної автономії, розподілу повноважень і сфер відповідальності суб'єктів управління на різних рівнях управління освітою та територіальних громад. З огляду на те, що існують певні розбіжності в нормативно-правових документах щодо ефективного впровадження автономії на практиці, виникають питання, пов'язані з реалізацією автономії, розмежуванням повноважень, впливом органів управління на ухвалення управлінських рішень, фінансовими механізмами тощо.

Зазвичай серед закладів освіти виокремлюються ті, які: є повністю автономними, а отже, мають свободу дій задля реалізації власної стратегії, проектів, планів та різних ініціатив; частково автономні, які свої обов'язки, зокрема фінансові, делегують органам управління через неспроможність їх виконувати; заклади, які повністю контролюються органами управління освітою та місцевого самоврядування, мають централізовані функції та продовжують погоджувати свої дії з вищим керівництвом.

Основною метою автономізації є підвищення рівня ефективності здійснення мене-

джменту закладу, а кінцевим результатом – підвищення ефективності та якості надання освітніх послуг. У наукових джерелах окреслюються різні аспекти автономії – самостійності закладу освіти, серед них:

– юридичний / правовий, пов'язаний з ідеєю громадянського суспільства та демократії, що ґрунтується на традиційних правах і свободах і забезпечує права суб'єктів правовідносин у галузі освіти. Одним із проявів правового забезпечення автономії закладу освіти є перехід до моделі державно-громадського управління закладом, за якої відповідальність за вирішення проблем школи беруть на себе також громадяни. Участь громади в управлінні школою забезпечує оптимальне задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу за наявності відповідної взаємодії громадськості й владних структур, що сприяє децентралізації управління освітою і автономії діяльності закладів освіти. Участь громадян в управлінні школою оформлена законодавчо через повноваження органів громадського самоврядування та створення засновником піклувальної ради;

– економічний, який передбачає господарчо-фінансову самостійність школи, можливість ефективніше використовувати основні фонди, допомагає перетворити бюджет школи з «бюджету виживання» на бюджет розвитку, надання школам можливості самостійно розподіляти кошти в межах отриманого від держави бюджету та власного фандрайзингу, надання повноважень піклувальним радам у вирішенні фінансових та адміністративних питань школи. Фінансова автономія впливає на збільшення орієнтації закладу на реальні потреби громадян як споживачів освітніх послуг і вимагає розширення сфери повноважень керівників, оскільки головна відповідальність в ухваленні рішень покладається безпосередньо на них, при цьому змінюється рівень вимог до педагогічного персоналу;

– педагогічний, що націлює керівників та педагогічних працівників на постійний професійний розвиток і вдосконалення професійних компетентностей, самоаналіз та самоконтроль; створює можливості для академічної свободи, ініціативи, розроблення та впровадження авторських навчальних матеріалів, вибудовування партнерських взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, вимагає високої працездатності та відповідальності персоналу.

Надання самостійності та відповідальності закладам освіти, зокрема загальної середньої освіти, відбувається шляхом запровадження змін у різних сферах освітньої діяльності, а саме:

– *академічній* (вибір та розробка освітніх програм, модельних та навчальних програм предметів / інтегрованих курсів, складання навчальних планів, забезпечення права вибору учнями освітніх компонентів та кількості годин на їх вивчення, вільного вибору підручників та навчально-методичних матеріалів, академічна свобода вчителя, розробка власної системи оцінювання, реалізації освітньої траєкторії всіх здобувачів освіти тощо);

– *кадровій* (вирішення питань щодо кадрової політики, забезпечення персоналом, укладання договорів / контрактів, запровадження механізмів педагогічної підтримки (педагогічної інтернатури, супервізії, наставництва), забезпечення вибору вчителів щодо підвищення кваліфікації та вибудовування ними персонального шляху професійного розвитку тощо);

– *організаційній* (розширення повноважень керівника та педагогічної ради, співпраця з органами самоврядування, ухвалення рішень щодо організації освітнього процесу та структури начального року, визначення форм організації навчання, реалізації моделі навчання державною мовою, вибору мови навчання, розробка та затвердження внутрішніх документів закладу (статуту, стратегії, плану роботи), створення безпечного та комфортного середовища в закладі, організація інклюзивного навчання, ведення діловодства, формування нової організаційної культури тощо);

– *фінансовій* (здійснення самостійного бухгалтерського обліку, можливість відкривати рахунки, підвищення ефективності використання коштів з державного та місцевого бюджету, залучення інших позабюджетних коштів, самостійність у вирішенні фінансово-економічних питань (розробляти й подавати на затвердження кошторис, штатний розклад), надання додаткових освітніх послуг тощо).

Чинниками, які позитивно впливають на реалізацію автономії закладу, є високий фаховий рівень управління на рівні територіальних громад, передача повноважень на рівень закладу освіти, дієвість органів самоврядування. Успіх автономії значною мірою залежить від готовності керівника та його команди брати відповідальність за управлінські (інколи непопулярні) рішення, діяти, не очікуючи від управлінських органів рекомендацій та чітких алгоритмів дій.

Це потребує, насамперед, набуття та вдосконалення відповідних особистих та професійних компетентностей, розуміння педагогічними працівниками сутності та механізму реалізації автономії, отримання необхідних знань, практичних умінь та набуття відповідного досвіду за нових умов функціонування закладу. Вимоги до керівників (директорів) та педагогічних працівників (учителів закладу загальної середньої освіти) визначені професійними стандартами, відповідно до яких вони виконують трудові функції, пов'язані з окремими аспектами здійснення автономії.

У посібнику подано матеріал, який упорядковано на основі чинних нормативно-правових документів, що регулюють освітню діяльність, зокрема в системі загальної середньої освіти, та визначають повноваження в академічній, кадровій, організаційній та фінансовій сферах у межах автономії. При цьому повноваження, окреслені в окремих розділах, одночасно мають відношення до різних сфер діяльності закладу й мають бути реалізованими в комплексі.

Видання містить у кожному розділі блок щодо основних термінів, упорядкованих на основі статей Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та інших нормативно-правових документів, якими мають оперувати керівники та педагогічні працівники. Увага також зосереджується на питаннях управлінської діяльності керівників стосовно виконання трудових функцій та ролі керівників у формуванні шкільної команди та спільній відповідальності в реалізації автономії закладу.

З метою обізнаності та систематизації знань керівників і педагогічних працівників щодо запровадження змін у закладі в кожному розділі посібника подається більш розширена інформація щодо деяких питань освітньої діяльності закладу в контексті автономії, як-от: освітня програма, цикли навчання в системі загальної середньої освіти, види оцінювання навчальних досягнень, індивідуальна освітня траєкторія, розробка статуту, стратегії та плану роботи, створення безпечного середовища й організація інклюзивного навчання тощо.

Окремим блоком у розділі «Кадрова автономія» подано матеріал, який стосується загальних та професійних компетентностей керівників та вчителів відповідно до професійних стандартів, затверджених Міністерством економіки, торгівлі та розвитку сільського господарства України у 2020 та 2021 роках. Кожна з визначених компетентностей містить знання, уміння, ставлення, які необхідні як для виконання трудових функцій, так і для здійснення автономних повноважень.

Посібник містить практичні поради, які допоможуть колективам шкіл зрозуміти межі своїх повноважень, опанувати нові функції та запровадити нову організаційну культуру, засновану на співпраці, підтримці, ініціативі й відповідальності.

Під час підготовки посібника було використано інформаційно-роз'яснювальні листи центральних органів виконавчої влади у сфері освіти України та рекомендації, зокрема щодо реалізації інноваційного освітнього проєкту всеукраїнського рівня за темою «Розроблення та впровадження навчально-методичного забезпечення для закладів загальної середньої освіти в умовах реалізації Державного стандарту базової середньої освіти» (Міністерство освіти і науки України), побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти «Абетка для директора» (Державна служба якості освіти України) та методичні рекомендації «Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи», підготовлені в межах шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні».

Матеріали в посібнику подано з урахуванням діяльності закладів загальної середньої освіти, які нині розбудовують Нову українську школу, упроваджують нові державні освітні стандарти, гарантують на своєму рівні зовнішню та внутрішню систему забезпечення якості освіти. Сподіваємось, що запропоновані матеріали допоможуть в активному творчому пошуку та реалізації змін у закладах освіти задля розвитку компетентної, вільної та щасливої молоді особистості.

АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ

▪ **Автономія** – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, що полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності в ухваленні рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, яка провадиться в порядку та межах, визначених законом.

▪ **Академічна свобода** – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова, думки й творчості, поширення знань та інформації, вільного оприлюднення і використання результатів наукових досліджень з урахуванням обмежень, установлених законом.

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

▪ **Внутрішня система забезпечення якості освіти** – це сукупність умов, процедур і заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність освітніх й управлінських процесів та безпосередньо впливають на якість результатів навчання учнів, формування ключових компетентностей та сприяють усебічному розвитку особистості учнів.

▪ **Інституційний аудит** – це комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх та управлінських процесів закладу загальної середньої освіти, що повинні забезпечувати його ефективну роботу та сталий розвиток.

▪ **Компетентність** – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

▪ **Модельна начальна програма предмета (інтегрованого курсу)** – документ, що визначає орієнтовну послідовність досягнення очікуваних результатів навчання учнів, зміст навчального предмета (інтегрованого курсу) та види навчальної діяльності учнів, рекомендований для використання в освітньому процесі в порядку, визначеному законодавством.

▪ **Навчальна програма предмета (інтегрованого курсу)** – документ, що визначає послідовність досягнення результатів навчання учнів з навчального предмета (інтегрованого курсу), опис його змісту та видів навчальної діяльності учнів із зазначенням орієнтовної кількості годин, необхідних на їх провадження, та затверджується педагогічною радою закладу освіти, якщо розроблено на основі модельної програми.

▪ **Навчальний план** – невіддільний складник освітньої програми закладу освіти, який ґрунтується на одному з варіантів типових навчальних планів відповідної типової освітньої програми й може передбачати перерозподіл годин (у визначеному типовим навчальним планом обсязі) між обов'язковими для вивчення навчальними предметами (крім державної мови) певної освітньої галузі, які можуть вивчатися окремо та/або інтегровано з іншими навчальними предметами.

▪ **Освітня діяльність** – діяльність суб'єкта освітньої діяльності, спрямована на

організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті.

- **Освітній процес** – система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей.

- **Освітня програма закладу освіти** – документ, що містить комплекс освітніх компонентів, спланованих та організованих закладом освіти для досягнення учнями визначених цією програмою очікуваних результатів навчання, який розробляється і затверджується відповідно до законодавства.

- **Типова освітня програма** – документ, що містить комплекс освітніх компонентів, які забезпечують досягнення учнями результатів навчання, визначених державним стандартом для відповідного рівня повної загальної середньої освіти, що затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки

- **Якість освіти** – відповідність результатів навчання вимогам, установленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг.

- **Якість освітньої діяльності** – рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, установленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг.

- **Цикл освітнього процесу** – складник рівня повної загальної середньої освіти, що враховує спільні вікові особливості розвитку учнів в організації їхньої навчальної діяльності (освітнього процесу) та під час формування змісту освіти.

1.1. Освітня програма. Модельна навчальна програма та навчальна програма предмета (інтегрованого курсу)

Академічна автономія закладу освіти – право закладу самостійно ухвалювати рішення та відповідати за організацію діяльності. Академічна автономія закладу передбачає: право вибору та розробку власних освітніх програм, модельних та навчальних програм предметів / інтегрованих курсів; академічну свободу учасників освітнього процесу; вибір підручників, навчальних посібників з переліку запропонованих та створення авторських; провадження педагогічної, науково-педагогічної та/або інноваційної діяльності на засадах академічної доброчесності та використання результатів наукових досліджень з урахуванням обмежень, установлених законом.

Освітня програма

Головною метою освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства. Досягти цієї мети можна, забезпечивши високий рівень якості освіти.

На якість освіти суттєво впливає оновлення змісту освіти, що включає комплекс знань, практичних навичок, установок, психологічну готовність до певних видів і ролей практичної діяльності. На зміну старій парадигмі, коли за пострадянською традицією зміст освіти визначався центральним органом виконавчої влади у сфері освіти, пропонується сучасна

європейська модель, за якої уряд затверджує стандарти освіти, а заклади освіти розробляють освітні програми, що мають гарантувати виконання освітніх стандартів. У випадках, коли документ про освіту видається державою, освітні програми затверджуються Міністерством освіти і науки України та Державною службою якості освіти України.

Освітня програма є одним із чинників, що визначає якість освітньої діяльності закладу та є джерелом інформації під час проведення:

- інституційного аудиту – зовнішнього оцінювання діяльності школи;
- самооцінювання – внутрішнього комплексного вивчення роботи закладу.

До того ж освітня програма дає змогу закладу освіти реалізувати академічну автономію, а саме: зафіксувати спільно вироблені цінності закладу, запропонувати власне бачення навчального плану, розподілу навчальних годин з орієнтацією на ключові компетентності та наскрізні вміння учнів.

***Цінності, які покладені в основу розробки
нових державних стандартів та освітніх програм***

- унікальність і талановитість кожної дитини;
- формування цілісного світогляду;
- становлення вільної особистості;
- гармонійний фізичний та психоемоційний розвиток;
- утвердження людської гідності та доброчесності;
- добробут та безпека;
- визнання своєї ідентичності;
- активне громадянство

<i>Ключові компетентності (єдині для всіх освітніх галузей та рівнів загальної середньої освіти)</i>	<i>Наскрізні вміння (спільні для всіх компетентностей)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вільне володіння державною мовою ▪ Здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами ▪ Математична компетентність ▪ Компетентності в галузі природничих наук, техніки й технологій ▪ Інноваційність ▪ Екологічна компетентність ▪ Інформаційно-комунікаційна компетентність ▪ Навчання впродовж життя ▪ Громадянські та соціальні компетентності ▪ Культурна компетентність ▪ Підприємливість і фінансова грамотність 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Читати з розумінням ▪ Висловлювати власну думку усно й письмово ▪ Критично та системно мислити ▪ Діяти творчо ▪ Виявляти ініціативність ▪ Здатність логічно обґрунтовувати позицію ▪ Конструктивно керувати емоціями ▪ Оцінювати ризики ▪ Ухвалювати рішення ▪ Розв'язувати проблеми

(Перелік ключових компетентностей та наскрізних умінь подано відповідно до Концепції «Нова українська школа» та змісту нових державних освітніх стандартів.)

Освітні програми закладів освіти можуть бути розроблені на основі відповідної типової освітньої програми, затвердженої МОН України, або освітніх програм, розроблених суб'єктами освітньої діяльності, науковими установами, фізичними чи юридичними особами і затверджених центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти – Державною службою якості освіти України.

Освітня програма розробляється відповідно до державних стандартів загальної середньої освіти й має враховувати потреби та інтереси учнів, спроможність закладу освіти.

Типова освітня програма окреслює обов'язкові та рекомендовані підходи до розроблення закладами освітніх програм та використання їх в освітній діяльності на кожному циклі загальної середньої освіти для досягнення учнями обов'язкових результатів навчання, визначених державними освітніми стандартами. Типові освітні програми вибудовані з урахуванням гарантованих державою прав щодо надання закладам академічної, кадрової, організаційної, фінансової автономії, а також права педагогічних працівників на академічну свободу (*таблиця 1*).

Таблиця 1

<i>Типова освітня програма</i>	<i>Освітня програма закладу освіти</i>
Вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за освітньою програмою	Відповідає структурі типової освітньої програми та визначеним нею вимогам до осіб, які можуть розпочати навчання за освітньою програмою закладу освіти
Загальний обсяг навчального навантаження на відповідному рівні (циклі) повної загальної середньої освіти (у годинах), його розподіл між освітніми галузями за роками навчання	Визначає (в обсязі НЕ МЕНШ ніж установлено відповідною типовою освітньою програмою) загальний обсяг навчального навантаження на відповідному рівні (циклі) повної загальної середньої освіти (у годинах), його розподіл між освітніми галузями за роками навчання.
Перелік варіантів типових навчальних планів	Навчальний план (один або декілька), що ґрунтується на одному з варіантів типових навчальних планів відповідної типової освітньої програми й може передбачати перерозподіл годин (у визначеному типовим навчальним планом обсязі) між обов'язковими для вивчення навчальними предметами (крім державної мови) певної освітньої галузі, які можуть вивчатися окремо та/або інтегровано з іншими навчальними предметами
Перелік модельних навчальних програм (може коригуватися)	Перелік модельних навчальних програм, що використовуються закладом освіти в освітньому процесі, та/або навчальних програм, затверджених педагогічною радою, що мають містити опис результатів навчання учнів з навчальних предметів (інтегрованих курсів) в обсязі не менше ніж установлено відповідними модельними навчальними програмами)

Рекомендовані форми організації освітнього процесу	Опис форм організації освітнього процесу
Опис інструментарію оцінювання	Опис інструментарію оцінювання
	Інші складники, що враховують специфіку та особливості освітньої діяльності закладу освіти (за потреби)

Рішення про використання закладом освіти освітньої програми, розробленої на основі типової освітньої програми або іншої освітньої програми, ухвалюється педагогічною радою закладу та затверджується його керівником.

Увага!

- ✓ В освітніх програмах може бути корекційно-розвивальний складник для осіб з особливими освітніми потребами (стаття 33 Закону України «Про освіту»).
- ✓ Під час розроблення освітньої програми слід брати до уваги результати навчання (компетентності) учнів, визначені відповідними державними стандартами загальної середньої освіти.

Для реалізації мети повної загальної середньої освіти, а також належної організації освітнього процесу відповідно до статті 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту» кожен заклад освіти розробляє та використовує в освітній діяльності одну освітню програму на кожному рівні (циклі) повної загальної середньої освіти або наскрізну освітню програму, розроблену для декількох рівнів освіти. Водночас на кожному рівні та навіть для кожного класу вона може мати власну специфіку (таблиця 2).

Таблиця 2

Рівні (цикли) повної загальної середньої освіти

Складник освіти	Рівень освіти	Цикл	Клас
Повна загальна середня освіта	перший (початкова освіта)	адаптаційно-ігровий	1–2
		основний	3–4
	другий (базова середня освіта)	адаптаційний	5–6
		базового предметного навчання	7–9
	третій (профільна середня освіта)	профільно-адаптаційний	10
		профільний	11–12

Передбачені законом адаптаційні цикли освітнього процесу враховують вікові й індивідуальні особливості розвитку, потреби учнів та забезпечують навчання за індивідуальними освітніми траєкторіями. Адаптаційні цикли стосуються побудови змісту освіти; сприяють більш глибокому та стійкому засвоєнню учнями навчального матеріалу шляхом узагальнення здобутого, повторення тем, але з поступовим розширенням змісту та оглядом нових зв'язків та залежностей; спрямовані на більш тісний зв'язок між навчальними предметами.

Розробка освітньої програми закладу загальної середньої освіти

- Для розробки власної освітньої програми закладу доцільно створити робочу групу та залучити керівників методичних об'єднань (комісій), досвідчених учителів педагогічних працівників (початкової школи, гімназії, ліцею).
- Робота може відбуватись у тимчасово створених робочих групах, методичних об'єднаннях тощо для підготовки пропозицій за певними напрямками.
- Проект програми має бути запропонований до обговорення педагогами, учнями, батьками для внесення своїх пропозицій стосовно змісту інваріантної та варіативної складової частини чи курсів за вибором тощо.
- У роботі необхідно керуватись нормативно-правовими документами та враховувати (за наявності) результати самооцінювання і визначити шлях, за яким розроблятиметься освітня програма, а саме: на основі типової / нетипової програми або Державного стандарту.
- У разі створення власної освітньої програми (не на основі типової) програма має пройти експертизу Державної служби якості освіти України.
- Педагогічна рада схвалює освітню (освітні) програму (програми), зміни до неї (них) та оцінює результати її (їх) виконання (*пункт 3 стаття 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

Увага!

- ✓ Держава забороняє використовувати батьківські кошти на реалізацію та забезпечення (повністю або частково) своїх освітніх програм у державних та комунальних закладах освіти.
- ✓ Освітні програми приватних та корпоративних закладів освіти можуть містити (за рахунок власних надходжень) збільшену кількість навчальних предметів (інтегрованих курсів) та/або навчальних годин порівняно з відповідними типовими освітніми програмами, за умови дотримання вимог санітарного законодавства (*стаття 11 ЗУ «Про повну загальну середню освіту»*).

Навчальний план

На підставі базового навчального плану розробляється типовий навчальний план як компонент типової освітньої програми, що містить орієнтовний перелік навчальних предметів (інтегрованих курсів), формування змісту яких реалізується у відповідних (модельних) навчальних програмах шляхом упорядкування в логічній послідовності конкретних результатів навчання кількох освітніх галузей, однієї освітньої галузі або окремих складників однієї чи кількох освітніх галузей.

На основі визначеного в освітній програмі закладу освіти типового навчального плану педагогічна рада складає, а його керівник затверджує річний навчальний план (один або декілька), у якому конкретизується:

- перелік навчальних предметів (інтегрованих курсів), обов'язкових для вивчення;
- вибіркових (за вибором учнів) освітніх компонентів, зокрема навчальних предметів, курсів, інтегрованих курсів;

– кількість навчальних годин на тиждень (та/або кількість годин на навчальний рік) (стаття 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту»).

Важливе питання, яке постає перед колективами шкіл: «Як закладу освіти реалізувати автономію і академічну свободу вчителя та розробити власну освітню програму?». Порядок дій та зміст діяльності викладено відповідно до Державного стандарту базової середньої освіти (2020 р.) та типової освітньої програмами для 5–9 класів ЗЗСО (2021 р.) (таблиця 3).

Таблиця 3

Порядок дій	Зміст діяльності
Розробка навчального плану закладу освіти	Заклад освіти самостійно визначає: – перелік предметів та/або інтегрованих курсів, які будуть викладатися на певному циклі (5–6 клас); – кількість навчальних годин на вивчення кожної освітньої галузі в межах заданого діапазону «мінімального» та «максимального»; – спосіб перерозподілу навчальних годин між освітніми компонентами однієї або кількох освітніх галузей
Визначення пакета модельних навчальних програм предметів (інтегрованих курсів)	Заклад освіти самостійно: – обирає різні варіанти предметів або інтегрованих рішень, з охопленням усієї галузевої лінійки, визначеної Державним стандартом. – «підсилює» окремі галузі, раціонально використовує навчальний час без невиправданого дублювання результатів. – застосовує різні варіанти організації навчальної діяльності (традиції та інновації) в межах гранично допустимого навантаження
Обрання способів утілення обраних рішень	Заклад освіти самостійно визначає: – адаптує модельні навчальні програми (календарне планування максимально прив'язане до модельної програми). – створює власні навчальні програми на основі модельних. – створює власні навчальні програми НЕ на основі модельних

(За навчальними матеріалами програми курсу «Нова українська школа: перехід на наступний рівень» у межах проекту «Фінська підтримка реформи української школи», 2021 р.)

Модельна навчальна програма та навчальна програма предмета (інтегрованого курсу)

В освітній програмі закладу загальної середньої освіти має бути визначений перелік модельних навчальних програм, навчальних предметів (інтегрованих курсів), з якими вчителі будуть працювати на певному рівні (циклі) базової середньої освіти.

Модельні навчальні програми можуть бути розроблені для всього рівня базової середньої освіти (5–9 класи) або окремо для кожного циклу: адаптаційного циклу (5–6 класи) та циклу базового предметного навчання (7–9 класи).

Чинні модельні навчальні програми, які рекомендовані до використання наказами МОН України, позбавлені жорсткого поурочного поділу, передбачають гнучкість у виборі та розподілі навчального матеріалу й дають право вчителю творчо підходити до реалізації їхнього змісту, самостійно обирати послідовність розкриття навчального матеріалу відповідно до потреб учнів та обраних засобів навчання, при цьому не порушуючи логіку викладення матеріалу та забезпечуючи очікувані результати.

Тобто в модельних навчальних програмах закладені підходи до *реалізації академічної свободи вчителя*, зміст модельних програм не обмежує вчителя, не окреслює непорушні межі, а показує шлях, яким потрібно рухатись, реалізуючи державний стандарт.

Спираючись на модельні навчальні програми, заклад освіти може розробляти навчальні програми предметів, білінгвальних курсів, інтегрованих курсів (*таблиця 4*).

Таблиця 4

<i>Критерії для порівняння</i>	<i>Модельна навчальна програма</i>	<i>Навчальна програма</i>
Результати навчання	Визначає орієнтовну послідовність досягнення очікуваних результатів навчання учнів	Визначає послідовність досягнення результатів навчання учнів в обсязі <i>не менше ніж</i> встановлено відповідними модельними навчальними програмами
Зміст предмета / інтегрованого курсу	Визначає	Описує
Види навчальної діяльності	Визначає	Описує
Кількість годин	Не зазначається	Зазначається орієнтовна
Затвердження	Згідно з порядком надання грифів	Педагогічною радою закладу

Увага!

✓ Під час розроблення навчальних програм предметів (інтегрованих курсів) учитель чи вчительська спільнота не може скорочувати кількість очікуваних результатів. Тобто програми мають містити опис результатів навчання в обсязі не менше ніж визначено Державним стандартом та/або відповідними модельними навчальними програмами.

✓ Модельні навчальні програми будуть упроваджуватися в освітній процес закладів загальної середньої освіти поетапно, з 2022/2023 навчального року.

У модельній навчальній програмі не закладається кількість годин на вивчення якоїсь частини змісту, теми, тоді як у навчальній програмі предмета (інтегрованого курсу) вже має бути зазначена орієнтовна кількість годин на вивчення тієї чи іншої теми чи видів діяльності.

Формування змісту навчальних предметів, білінгвальних курсів, інтегрованих курсів може здійснюватися шляхом упорядкування в логічній послідовності результатів навчання кількох освітніх галузей, однієї освітньої галузі або її окремих складників.

Навчальні програми, що розроблені на основі модельних навчальних програм, затверджуються педагогічною радою закладу освіти.

(Наказ МОН України від 19.02.2021 № 235 «Про затвердження типової освітньої програми для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти».)

Структура освітньої програми

Розробляючи власну програму на основі державних стандартів, заклад освіти може змінювати структуру, яка визначена в типовій освітній програмі, відображаючи зазначені нижче компоненти в тій чи іншій формі:

1. Вступна частина (пояснювальна записка).

У цій частині зазначаються:

- тип закладу та реквізити установчих документів;
- нормативні документи, відповідно до яких розробляється програма (закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», постанови КМУ, накази МОН щодо затвердження типових освітніх програм тощо);

- мета та завдання діяльності закладу освіти, які ґрунтуються на визначеній Законом України «Про освіту» меті повної загальної середньої освіти, що передбачає всебічний розвиток, виховання і соціалізацію особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання протягом життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності;

- особливості й умови роботи закладу.

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

Розробляючи власну програму на основі типової, заклад, як правило, використовує вказані в ній вимоги до осіб, за потреби вносячи власні уточнення. Водночас школа може сформувати і власний опис таких вимог, розробляючи програму на основі державних стандартів.

Такі вимоги стосуються віку здобувачів освіти та наявності в них освіти певного рівня (наприклад, початкової – для оволодіння освітньої програмою базового рівня). Додаткові вимоги можуть установлюватись у спеціалізованих закладах загальної середньої освіти або ж у профільних ліцеях. Неприпустимим є встановлення таких вимог, які можуть містити будь-які дискримінаційні прояви, зокрема щодо осіб з особливими освітніми потребами.

3. Загальний обсяг навчального навантаження.

Загальний обсяг навчального навантаження в освітній програмі закладу має відповідати загальному обсягу навчального навантаження, визначеному для цього типу освітнього закладу в Державному стандарті та типовій освітній програмі. Освітня програма має містити опис обсягу потижневого навчального навантаження та обґрунтування перерозподілу навчальних годин (якщо такий здійснюється). У додатках подаються таблиці з розподілом навчальних годин для кожного класу.

4. Опис очікуваних результатів навчання за освітніми галузями.

Цей компонент доцільний, якщо освітня програма розробляється на основі державного стандарту та містить очікувані результати, відмінні від тих, що вказані в типовій освітній програмі.

5. Перелік варіантів типових навчальних планів, модельних та навчальних програм.

Освітня програма наповнюється також переліком модельних та навчальних програм предметів (інтегрованих курсів) із зазначенням їхніх авторів. Водночас самі модельні та навчальні програми не є частиною освітньої програми та не додаються до неї; вони зберігаються в закладі як окремі документи. Натомість навчальні плани до кожного рівня освіти або класу розміщуються в додатках.

6. Форми організації освітнього процесу та методи навчання.

У власній освітній програмі школа надає більш докладний, ніж у типовій програмі, перелік форм, які застосовують учителі, щоб підкреслити специфіку роботи закладу освіти. Наприклад, можна відобразити проектну діяльність як форму роботи, заняття в STEM-лабораторії, інтегровані уроки, інтерактивні заняття у формі ділових ігор, заняття-практикуми, дослідно-експериментальні заняття тощо. Додатково можна надати перелік педагогічних технологій, методів, які застосовують учителі закладу освіти, зокрема авторських технологій.

Про застосування технологій дистанційного та/або змішаного навчання варто також зазначити в цьому розділі освітньої програми.

7. Опис інструментарію оцінювання.

У цьому розділі заклад описує власну систему оцінювання, що складається з переліку видів та форм оцінювання, які застосовуються в школі, критеріїв, шкал оцінювання, відповідних процедур та правил.

Ці процедури й правила можуть описувати особливості оцінювання на різних рівнях освіти та різних навчальних предметів, особливості семестрового й річного оцінювання, спільні правила, які будуть відображати культуру оцінювання в закладі освіти.

Загальну основу критеріїв оцінювання складають національні критерії. Водночас окремо зазначається, якщо в школі наявні адаптовані для учнів, доповнені та конкретизовані вчителями критерії, або ж якщо учні залучаються до розроблення критеріїв само- та взаємооцінювання.

Загальні адаптовані критерії можна подати в додатку до освітньої програми. Водночас критерії, що розробляються для оцінювання різних видів завдань, для різних занять або навчальних тем, додавати до освітньої програми не потрібно – достатньо зазначити про їх наявність і вказати, де вони розміщені.

Опис інструментарію оцінювання має містити також інформацію про те, яку шкалу оцінювання використовує школа. Якщо ж це власна, розроблена в закладі шкала, то освітня програма має містити її короткий опис і способи переведення в національну шкалу.

(Джерело: Державна служба якості освіти України. Створення власної освітньої програми: поради для директора школи) [39].

Освітні програми, рекомендовані до використання

Заклади загальної середньої освіти можуть використовувати, крім типових, інші освітні програми, розроблені та затверджені відповідно до Закону України «Про освіту» та спеціальних законів. Такі освітні програми проходять експертизу Державної служби якості освіти України – перевірку на відповідність програм вимогам державних стандартів та використання в закладах загальної середньої освіти.

Освітні програми, які за результатами експертизи відповідають Державним освітнім стандартам:

1. Освітня програма за системою розвивального навчання Д. Б. Ельконіна, В. В. Давидова та ін. (автори І. П. Старагіна, Г. М. Захарова та ін.), лист ДСЯО України від 11.09.2020 № 01/01-23/1043.

2. Освітня програма за педагогічною технологією «Росток» (науковий керівник Т. О. Пушкарьова), лист ДСЯО України від 11.09.2020 № 01/01-23/1045.

3. Освітня програма «Світ чекає крилатих» (Інститут педагогіки НАПН України, науковий керівник А. Д. Цимбалару), *лист ДСЯО України від 22.09.2020 № 01/01-23/1115*.

4. Освітня програма початкової освіти за вальдорфською педагогікою» (Асоціація вальдорфських ініціатив в Україні, автори Д. Ю. Косенко та О. І. Мезенцева), *лист ДСЯО України від 11.09.2020 № 01/01-23/1044*.

5. Освітня програма для 1–2-х класів «Світ, в якому я живу» (видавництво «Навчальна книга-Богдан», керівник професор С. І. Якименко), *лист ДСЯО України від 24.05.2018 № 01-21/329*.

6. Освітня програма «Інтелект України» (науковий керівник І. В. Гавриш), *лист ДСЯО України від 06.08.2020 № 01/01-23/929*.

(Інформація подана станом на 01.01.2022 р.)

Повноваження закладу загальної середньої освіти в межах академічної автономії

У межах академічної автономії питання організації виконання освітньої програми та освітнього процесу є внутрішнім питанням кожного закладу загальної середньої освіти, його педагогічної ради та завданням педагогічних працівників. Заклад освіти в межах академічної автономії:

- визначає самостійно варіативну складову навчального плану, ураховуючи особливості організації освітнього процесу та індивідуальні освітні потреби учнів, навчальні можливості закладу, кадрове забезпечення, особливості регіону;
- визначає варіант використання годин варіативного складника навчальних планів, обираючи для себе більш прийнятний, а саме: збільшувати години на вивчення окремих предметів інваріантного складника, упровадження курсів за вибором, проведення індивідуальних консультацій та групових занять;
- може обирати інтегрований курс «Мистецтво» або окремі курси «Музичне мистецтво», «Образотворче мистецтво» тощо;
- обирає варіанти організації освітнього процесу (навчальний план) та комбінує перелік предметів з обох запропонованих варіантів;
- формує профіль навчання (вибір профільного предмета (профільних предметів)) ураховуючи освітні потреби учнів, регіональні особливості, кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу тощо;
- визначає в класах з білінгвальним навчанням окремі предмети, які викладаються двома мовами: державною та іноземною;
- заклад освіти має право вибору щодо вивчення другої іноземної мови (рішення ухвалюється закладом освіти самостійно залежно від умов для такого вивчення);
- заклади загальної середньої освіти з навчанням мовою відповідного корінного народу або мовою національної меншини самостійно здійснюють розподіл навчального навантаження між мовою відповідного корінного народу або мовою національної меншини та іноземною мовою;
- здійснює самостійний вибір змісту й форм організації навчально-пізнавальної практики протягом навчального року з метою проектної діяльності учнів, здійснення спостережень, досліджень, виконання практико орієнтованих завдань;

- за рішенням педагогічної ради при оцінюванні учнів дозволяється враховувати результати їх навчання з відповідних предметів (музичне мистецтво, фізична культура та ін.) у позашкільних закладах;
- за вибором закладу освіти оцінювання може здійснюватися за власною шкалою оцінювання результатів навчання учнів або за системою оцінювання, визначеною законодавством.

Вищезазначені зміни запроваджені в закладах загальної середньої освіти відповідно до:

- Державного стандарту початкової освіти, затвердженого постановою КМ України від 21.02.2018 № 87, зі змінами від 24.07.2019 № 688;
- Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти, затвердженого постановою КМ України від 23.11.2011 № 1392;
- Типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти II ступеня, затвердженої наказом МОН України від 20.04.2018 № 405;
- Типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня, затвердженої наказом МОН України від 20.04.2018 № 408, зі змінами від 28.11.2019 № 1493.

Перехід реформи «Нова українська школа» на рівень базової школи передбачає розширення повноважень щодо академічної автономії, які запроваджуються поетапно, а саме:

- визначення переліку навчальних предметів та/або інтегрованих курсів для реалізації кожної освітньої галузі, а також предметів та/або курсів варіативного освітнього компонента з урахуванням освітніх потреб учнів, що відображається в навчальному плані освітньої програми закладу освіти;
- визначення самостійно кількості навчальних годин на вивчення кожної освітньої галузі в межах заданого діапазону «мінімального» та «максимального» навчального навантаження;
- самостійне визначення кількості навчальних годин на вивчення предметів (інтегрованих курсів) з урахуванням навчального навантаження на відповідні навчальні предмети в навчальному плані;
- перерозподіл резерву навчальних годин (різниця між рекомендованою та мінімальною кількістю навчальних годин) між освітніми компонентами цієї освітньої галузі або на інші освітні галузі, а також на вибіркові освітні компоненти;
- розподіл додаткових години для вивчення навчальних предметів та/або інтегрованих курсів, курсів за вибором, через які реалізуються освітні галузі, проведення індивідуальних консультацій та групових занять, урахуваючи особливості організації освітнього процесу та індивідуальні освітні потреби учнів;
- самостійне планування вивчення певного предмета або курсу концентровано;
- розробка (з опорою на модельні навчальні програми) навчальних програм предметів, білінгвальних курсів, інтегрованих курсів, що мають містити опис результатів навчання в обсязі не менше ніж визначено державним стандартом;

- вибір форм організації освітнього процесу залежно від матеріально-технічного, кадрового, навчально-методичного, інформаційного забезпечення освітньої діяльності тощо, а також форм здобуття освіти;
- вибір форми, змісту та способу оцінювання начальних досягнень залежно від дидактичної мети.

Вищезазначені зміни запроваджуються в базовій школі поетапно з 2022–2023 н. р. відповідно до:

– Державного стандарту базової середньої освіти, затвердженого постановою КМ України від 30.09.2020 № 898;

– Типової освітньої програми для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти, затвердженої наказом МОН України від 19.02.2021 № 235.

Нова українська школа, цінностями якої є автономія вчителя та довіра до нього, потребує ґрунтовної професійної підготовки вчителя та підвищення кваліфікації.

Лілія Гриневич

1.2. Академічна свобода вчителя

Одним з обов'язків керівника закладу є забезпечення гарантій щодо створення умов для реалізації академічної свободи вчителя.

Відповідно до *пункту 1 статті 54 Закону України «Про освіту»* педагогічні працівники мають право на:

- академічну свободу, включаючи свободу викладання, свободу від втручання в педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, вільний вибір форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі;
- педагогічну ініціативу;
- розроблення та впровадження авторських навчальних програм, проєктів, освітніх методик і технологій, методів і засобів, насамперед методик компетентнісного навчання. Отже, учитель, який має бажання викладати предмет за індивідуально розробленою програмою, має гарантовану законом можливість реалізувати свої ідеї.

Автономія закладу забезпечується академічною свободою вчителя:

- вибір модельних та навчальних програм / інтегрованого курсу здійснюється вчителем та затверджується рішенням педагогічної ради закладу;
- під час складання календарно-тематичного планування вчителі мають повноваження здійснювати перерозподіл навчальних годин навчальної програми в межах 20 % від загального обсягу навчального навантаження з предмета;
- формат, обсяг, структура, зміст та оформлення календарних планів та поурочних планів-конспектів є індивідуальною справою вчителя і впорядковується з урахуванням навчальних можливостей учнів класу, зокрема з використанням друкованих чи електронних джерел тощо (установлення універсальних у межах закладу загальної середньої освіти міста, району чи області стандартів таких документів є неприпустимим);

- у разі потреби вчитель має право самостійно змінювати обсяг годин у межах розділу, а також послідовність вивчення розділів;
- учитель має право самостійно переносити теми уроків відповідно до засвоєння учнями навчального матеріалу, визначати кількість годин на вивчення окремих тем;
- під час складання календарно-тематичного планування вчитель довільно може використати резервний час (передбачений у навчальних програмах з усіх предметів і курсів) наприклад, для повторення, систематизації, узагальнення навчального матеріалу (збільшення кількості годин на вивчення окремого твору, для уроків розвитку мовлення тощо), контролю та оцінювання результатів навчання учнів, дослідження місцевого середовища (довкілля), у якому мешкають діти, проведення краєзнавчих розвідок, дослідницько-пізнавальних проектів та екскурсій, зокрема з ініціативи дітей та з урахуванням особливостей розвитку регіону, проведення диспутів, семінарів тощо);
- учителі можуть наповнити новим міжпредметним змістом теми інтегрованих змістових ліній, створювати альтернативні можливості для поєднання різних знань та вмінь, а також навчальних методів з метою формування ключових життєвих компетентностей та досягнення цілісності навчальної програми й освітнього процесу відповідно до потреб певного класу;
- учитель має змогу вільно й творчо підійти до організації навчальної діяльності на уроках з різних предметів з урахуванням конкретних умов викладання, інтересів учнів: вибудувати власний алгоритм роботи, зокрема планувати уроки, додавати необхідний навчальний матеріал, доповнювати тематику практичних занять, творчих робіт тощо;
- учитель може організувати вивчення учнями програмного матеріалу предметів як послідовно, так і паралельно («Всесвітня історія і історія України» (7–11 класи), «Фізика і астрономія» (10 клас);
- змістове наповнення предмета «Фізична культура» заклад формує самостійно з варіативних модулів відповідно до статево-вікових особливостей учнів, їхніх інтересів, матеріально-технічної бази навчального закладу, кадрового забезпечення, регіональних та народних традицій;
- змістове наповнення предмета «Трудове навчання» учитель формує самостійно з варіативних модулів. Його провідним завданням є реалізація очікуваних результатів навчально-пізнавальної діяльності учнів. Шлях досягнення результатів учитель визначає відповідно до матеріально-технічних можливостей шкільної майстерні, інтересів і здібностей учнів, фахової підготовки самого вчителя;
- змістове наповнення предмета «Технології» має модульну структуру й складається з обов'язково-вибіркових навчальних модулів, з яких учитель спільно з учнями обирають лише три для вивчення протягом навчального року (двох);
- передбачені можливості для самостійного планування навчальної роботи з учнями (вибудовування власного алгоритму роботи, урізноманітнення форм організації навчально-пізнавальної діяльності, використання дослідницьких методів, інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема дистанційних);
- наприкінці кожної чверті вчитель може планувати корекційно-рефлексійний тиждень для подолання розбіжностей у навчальних досягненнях учнів (для початкової школи);

- на власний розсуд може збільшити кількість видів контролю відповідно до рівня підготовленості учнів, особливостей класу, здібностей конкретних учнів, умов роботи тощо (для основної та старшої школи);
- викладання навчальних предметів (інтегрованих курсів) може здійснюватися способами, що є найбільш прийнятними для осіб відповідного віку, зокрема шляхом адаптації / модифікації змісту навчальних предметів (інтегрованих курсів) для осіб з особливими освітніми потребами;
- учитель вільний у виборі підручників та навчально-методичної літератури, що найкраще реалізує його методику навчання та компетентнісний потенціал навчальних предметів;
- формами організації освітнього процесу можуть бути різні типи уроків, практичні заняття, семінари, конференції, заліки, співбесіди, проекти (дослідницькі, інформаційні, мистецькі), сюжетно-рольові ігри, екскурсії, віртуальні подорожі тощо;
- вибір форм і методів навчання вчитель визначає самостійно, ураховуючи конкретні умови роботи, забезпечуючи водночас досягнення конкретних очікуваних результатів, зазначених у навчальних програмах окремих предметів тощо.

З метою покращення освітнього процесу в умовах академічної свободи вчителя адміністрація закладу загальної середньої освіти й працівники центрів професійного розвитку педагогічних працівників надають, за потреби, методичну допомогу вчителю, уникаючи функції контролю.

Сила фінської системи освіти полягає в тому, що вона прагне здійснювати навчання в найбільш повному значенні, яке передбачає особистісне зростання на додаток до академічних цілей.

Директори фінських шкіл присутні на уроках своїх учителів украй рідко. Це відбувається через широкий спектр завдань директора, адже обов'язки управління та організації займають багато робочого часу, але вагомішою причиною є те, що професійні стосунки між директором і вчителями засновані на спільній вірі в здатність упоратися зі своєю роботою.

Обидві сторони, безумовно, отримують і надають підтримку одна одній, але відправною точкою є те, що вчитель знає свою роботу й загальні правила, створені робочою культурою школи. Від директора ж очікується, що він зробить усе це можливим, коли вчителям потрібна буде допомога.

(З книжки Арі Покка «Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи»)

1.3. Оцінювання результатів навчання учнів

Закон України «Про повну загальну середню освіту» (*стаття 17*) установлює право учнів на справедливе, неупереджене, об'єктивне, незалежне, недискримінаційне та добросовісне оцінювання результатів навчання, незалежно від виду та форми здобуття ними освіти. Для оцінювання навчальних досягнень учнів використовуються різні види оцінювання (*таблиця 5*).

Основні види оцінювання результатів навчання учнів

<i>Види оцінювання</i>	<i>Основне призначення</i>	<i>Хто здійснює</i>
Формувальне Поточне Підсумкове (тематичне, семестрове, річне)	<p>– Здійснюється на предмет відповідності результатів навчання учнів вимогам навчальної програми;</p> <p>– для учнів, які навчаються за сімейною (домашньою) формою, здійснюється не менше двох разів на рік</p>	<p>– Педагогічні працівники закладу освіти обирають форму, зміст та спосіб оцінювання;</p> <p>– за вибором закладу освіти оцінювання може здійснюватися за власною шкалою або за системою оцінювання, визначеною законодавством;</p> <p>– у разі запровадження закладом освіти власної шкали оцінювання ним мають бути визначені правила переведення до системи оцінювання, визначеної законодавством</p>
Державна підсумкова атестація	<p>– Здійснюється з метою оцінювання відповідності результатів навчання учнів, які завершили здобуття початкової, базової середньої чи профільної середньої освіти, вимогам державних стандартів;</p> <p>– кожен учень має пройти ДПА за кожний рівень повної загальної середньої освіти (з державної мови, математики та інших предметів, визначених центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, крім випадків, визначених законодавством)</p>	<p>– Здійснюються за системою оцінювання, визначеною законодавством (зміст, форми й порядок визначаються МОН України), а результати такого оцінювання відображаються у свідоцтві досягнень (видається учневі щороку в разі переведення його на наступний рік навчання);</p> <p>– у разі відсутності результатів річного оцінювання та/або ДПА після завершення навчання за освітньою програмою закладу освіти учень має право до початку нового навчального року пройти річне оцінювання та/або ДПА;</p> <p>– у разі повторного непроходження річного оцінювання та/або ДПА педагогічна рада спільно з батьками учня до початку нового навчального року вирішує питання про визначення форми та умов подальшого здобуття таким учнем повної загальної середньої освіти</p>

<p>Зовнішнє незалежне оцінювання</p>	<p>– Є однією з форм оцінювання результатів навчання, здобутих учнями на рівнях базової чи профільної середньої освіти; – результати ЗНО осіб, які здобули базову середню освіту, можуть використовуватися для зарахування до ліцеїв та інших закладів освіти, що забезпечують здобуття профільної середньої освіти</p>	<p>– Проводиться спеціально вповноваженою державною установою, що належить до сфери управління центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки та регіональними центрами оцінювання якості освіти відповідно до законів України «Про освіту» та «Повну загальну середню освіту»; – для осіб з особливими освітніми потребами забезпечуються спеціальні умови з урахуванням розумного пристосування та/або універсального дизайну, зокрема можливості для використання спеціального особистого обладнання та адаптація змісту тестування відповідно до їхніх освітніх потреб</p>
--------------------------------------	--	--

Одним з інструментів захисту прав щодо оцінювання результатів навчання, безперечно, має бути апеляція учня / учениці до:

- освітнього омбудсмена;
- Державної служби якості освіти України;
- інституцій, які покликані забезпечувати якість освіти.

Крім цього, заклад загальної середньої освіти *отримав повноваження щодо запровадження власної шкали та визначення правил її переведення до системи оцінювання, визначеної законодавством* (наприклад вербальну, описову, 100-бальну накопичувальну, рівневу, тематичну, залікову тощо). Водночас під час семестрового та річного оцінювання учню необхідно виставити оцінки в національній шкалі.

Критерії оцінювання в закладі освіти розробляються на основі державних нормативних документів з урахуванням культури оцінювання, сформованої в школі, шляхом їх конкретизації до окремих видів робіт і видів діяльності. Опис критеріїв оцінювання результатів навчання учнів, пропонований МОН України, подається за рівнями та ґрунтується на таких показниках:

- сформованість пізнавальної діяльності (мотивації пізнання, сприймання, осмислення, перетворення знання, практичної діяльності);
- сформованість знань, умінь, ціннісних ставлень як складників ключових компетентностей;
- володіння розумовими операціями: умінням аналізувати, синтезувати, порівнювати, класифікувати, узагальнювати, робити висновки тощо;
- пізнавальна активність;
- міра самостійності та творчості у виконанні навчальних завдань;
- сформованість уміння виявляти проблеми та розв’язувати їх, висувати й формулювати гіпотези [1, с. 127–128 і далі].

Критерії та вимоги до оцінювання результатів навчання учнів, розроблені МОН України, є загальними й використовуються як основа, своєрідний каркас, за допомогою якого вибудовується власна система оцінювання закладу освіти.

Це має бути оцінювання, яке:

- розкриває можливості учня і перспективи для його подальшого розвитку;
- не призводить до розподілу учнів на групи за рівнем індивідуальних можливостей;
- позбавлене стереотипів в оцінюванні результатів навчання учнів;
- акцентує увагу насамперед на її досягненнях.

Для оцінювання окремих видів робіт учнів учитель має розробити критерії оцінювання результатів навчання учнів, які ґрунтуються на критеріях, затверджених МОН України, а також урахують особливості вивчення теми (обсяг годин на вивчення, кількість обов'язкових робіт), освітню програму закладу освіти, компетентнісний підхід до викладання навчального предмета (інтегрованого курсу), форму організації учнів на навчальному занятті (групова, індивідуальна, фронтальна, колективна).

Розроблення, оприлюднення та інформування про критерії оцінювання робить процес оцінювання прозорим і зрозумілим для всіх учасників освітнього процесу.

Правила та процедури оцінювання розробляються та схвалюються педагогічною радою та описуються в освітній програмі закладу освіти.

Оцінювання навчальних досягнень учнів у школах Фінляндії ґрунтується на таких принципах:

- рівність;
- відкритість, співпраця та участь учнів: взаємодія, зворотний зв'язок, співпраця між школою та батьками;
- систематичний і послідовний характер: шкільні процедури, оцінювання власної роботи вчителем, цілеспрямована робота;
- різноманітність і системність;
- цілі й критерії;
- урахування віку та здібностей учня.

Необхідність у зміні підходів до оцінювання результатів навчання учнів:

- традиційна система спрямована виключно на оцінювання знань, умінь та навичок, а не компетентностей;
- відсутність критеріїв для оцінювання сформованості в учнів м'яких навичок;
- бальна система та використовувані в початковій школі «добре», «молодець», «старайся» не дозволяють оцінити досягнення учнів;
- акцент при наявній системі оцінюванні ставиться на кінцевому результаті та залишає поза увагою питання поступу дитини;
- за наявного підходу оцінка не відіграє ролі мотиватора, не надихає на пізнання та викликає негативні емоції, блокуючи здатність дитини навчатися.

Оцінювати – це означає надавати учням постійний зворотний зв'язок і допомагати розвиватися.

У сучасній школі змінюється загальна мета оцінювання – вона перестає бути лише інструментом оцінювання успішності учня, а також стає засобом навчання для вчителя.

Ціннісні орієнтири оцінювання навчальних досягнень учнів у Новій українській школі:

- оцінювання справедливе, об'єктивне, незалежне, доброзичесне;
- оцінювання є частиною освітнього процесу;
- оцінювання має здійснюватися на засадах компетентнісного підходу;
- активна участь учнів в оцінюванні, здійснення само- та взаємооцінювання;
- кожна школа має право на власну систему оцінювання.

Принципи оцінювання:

- оцінювання є рівним;
- системне й послідовне;
- критеріальність оцінювання.

Зміни в процесі оцінювання згідно з концепцією Нової української школи:

- формувальне оцінювання має застосовуватися на всіх рівнях здобуття освіти;
- оцінювання має ґрунтуватися на засадах компетентнісного підходу;
- оцінка є конфіденційною інформацією, яку не можна оприлюднювати;
- школи отримали автономію в розробленні власної системи оцінювання.

Формувальне оцінювання

Формувальне оцінювання – один із ключових чинників якісної освіти впливає на розвиток активної позиції учнів щодо власного процесу навчання, упевненість у собі, відповідальність учнів за результати навчання та спонукає до пошуку відповідей на питання «Де я зараз знаходжуся?», «Куди я прямую?», «Чого я намагаюся досягти?», «Як я можу досягти власної мети?».

Формувальне оцінювання – це оцінювання під час навчання і для навчання (англ. – «formative») на відміну від підсумкового (акцентує увагу на оцінюванні результатів навчання), має на меті формування (покращення) процесу навчання з урахуванням навчальних потреб кожного учня задля більш ефективного розвитку необхідних знань, умінь та ставлень. Якщо формувальне оцінювання (assessment) здійснюється під час освітнього процесу, підсумкове (evaluation) – після його завершення.

Формувальне оцінювання:

- спрямоване на розкриття потенціалу кожної дитини, а не відповідність певному стандарту;
- не має містити частки НЕ, жодних негативних суджень чи критики;
- діагностує сфери, які потребують покращення, і допомагає покращити їх;
- не може складатися з балу, цифри, букви чи лише одного слова;
- оцінює не результат, а процес (щоб здійснити формувальне оцінювання, не проводять спеціальні контрольні роботи).

Упровадження в освітній процес формувального оцінювання потребує:

- готовності вчителя до його здійснення (розвиненість професійних компетентностей);
- розуміння батьків та їхньої участі в процедурі його проведення. Оцінювання необхідно сприймати як: відверту розповідь учителя про те, що відбувається з дитиною в школі; ресурс для розвитку; цінну інформацію; запрошення до співпраці з метою розкрити найкращі якості особистості учня. Визначення з учнями цілей та необхідної допомоги. Обговорення з батьками навчального поступу дитини, яке ґрунтується на довірі, взаємній повазі;
 - залучення учнів до побудови процесу оцінювання, ознайомлення з критеріями оцінювання. Забезпечення зворотнього зв'язку (рефлексія), мотивації учнів до взаємооцінювання й самооцінювання, коригування процесу навчання. Обговорення з учнями їхнього навчального поступу, яке ґрунтується на довірі, взаємній повазі.

Орієнтовний перелік інструментів формувального оцінювання – листи самооцінювання, анкети, опитувальники, тести, критеріальні таблиці для товариського оцінювання та самооцінювання, портфоліо учня, нотатник учителя, шкала самооцінювання, есе, З-Х-В – таблиця тощо.

Забезпечення культури оцінювання в школі

Ідея створити власну культуру оцінювання в кожній школі – нова для української школи.

Кожна школа має право на *власну систему (культуру) оцінювання*. Культура оцінювання – ціннісна основа, яка формує критерії, правила та процедури оцінювання навчальних досягнень учнів кожної окремої школи.

Під час створення власної культури оцінювання необхідно враховувати:

- національну систему оцінювання;
- здійснення оцінювання на засадах компетентнісного підходу;
- здійснення формувального оцінювання.

Водночас *заклад освіти* має змогу самостійно:

- розробляти принципи оцінювання;
- виробляти традиції, правила та процедури здійснення формувального, поточного та підсумкового оцінювання;
 - визначати форми та інструментарій підсумкового оцінювання;
 - розробляти критерії для формувального оцінювання;
 - адаптувати та конкретизувати критерії підсумкового оцінювання;
 - планувати тристоронні зустрічі з учнями та їхніми батьками.

Традиції оцінювання заклад освіти розробляє на основі загальних та конкретних цінностей закладу (наприклад, позитивне оцінювання, постійний зворотний зв'язок, підтримка учнів, активна участь школярів у процесі пізнання, співпраця між школою та батьками) та врахування загальних принципів оцінювання.

Увага!

Учитель у межах кожного предмета має можливість:

- сформулювати конкретні цілі навчання, яких мають досягти учні на кінець вивчення кожної теми;

- розробити власні правила тематичного або підсумкового оцінювання;
- обрати форми, методи та інструменти оцінювання з огляду на педагогічну доцільність та вікові особливості учнів;
- визначити способи здійснення зворотного зв'язку.

Учителі можуть застосовувати й власні підходи до оцінювання, які працюватимуть лише для учнів певного класу або для вивчення певного предмета, але варто пам'ятати, що академічна свобода вчителя, довіра до його професіоналізму одночасно передбачає значну відповідальність за весь процес навчання учнів.

Створення власної культури оцінювання закладу вкрай важливо для усвідомлення всіма учасниками освітнього процесу мети, критеріїв, шкали та правил оцінювання.

Як розробляють правила оцінювання у фінських школах?

- Учителі ознайомлюються з національною шкалою оцінювання та критеріями оцінювання, очікуваними результатами навчання, які визначені в освітніх та навчальних програмах.
- У межах кожного предмета визначають конкретні цілі навчання, яких мають досягти учні на кінець вивчення кожної теми.
- Визначають кількість контрольних точок підсумкового оцінювання для кожного навчального предмета.
- Учитель самостійно вирішує, як фіксувати результати навчання учнів.
- Обирається шкала для здійснення само- та взаємооцінювання учнів, яка буде для них зрозумілою з отриманням зворотного зв'язку від учнів.
- Планування (як і коли) та проведення трьохсторонніх зустрічей з учнями та їхніми батьками.

Під час створення культури оцінювання необхідно відповісти на такі запитання (таблиця 6).

Таблиця 6

<i>Що оцінюємо?</i>	Визначити результати навчання для кожного класу з кожного навчального предмета на кінець семестру. Здійснюється формувальне та підсумкове оцінювання
<i>Коли оцінюємо?</i>	Формувальне оцінювання здійснюється постійно, підсумкове оцінювання – періодично
<i>Хто оцінює?</i>	Формувальне оцінювання здійснює вчитель разом з учнем, підсумкове оцінювання – учитель
<i>Як відбувається оцінювання?</i>	Учитель добирає форми, методи та інструменти оцінювання з огляду на методичні рекомендації, педагогічну доцільність, освітні технології, вікові особливості учнів

Учні закладів спеціалізованої освіти після завершення певного рівня повної загальної середньої освіти, крім державної підсумкової атестації, мають пройти атестацію з навчальних предметів, визначених відповідним стандартом спеціалізованої освіти. Зміст, форми й порядок атестації в закладах спеціалізованої освіти затверджуються централь-

ними органами виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у відповідних сферах.

Оцінювання результатів навчання за поважних причин може проводитись достроково.

Оцінювання результатів навчання учня незалежно від форми здобуття ним освіти має здійснюватися особами, які провадять педагогічну діяльність.

Оцінювання результатів навчання учня з особливими освітніми потребами в закладах освіти здійснюється згідно із загальними критеріями оцінювання та з урахуванням індивідуального навчального плану (за наявності).

Система та загальні критерії оцінювання результатів навчання учнів визначаються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти та науки.

Особливості оцінювання результатів навчання учнів за індивідуальною освітньою траєкторією

- Учень має право на визнання закладом освіти результатів його навчання, передбачених освітньою програмою закладу освіти, що були здобуті ним шляхом неформальної та/або інформальної освіти, тобто оцінювання результатів навчання учнів у спеціалізованих та позашкільних закладах за окремими предметами (активностями), наприклад, музика, танці, спортивні секції зараховуватиметься учневі (за умови затвердження педагогічною радою індивідуального плану), що забезпечить індивідуальну освітню траєкторію, право впливати на своє навчання та зробить учнів повноправними суб'єктами освітнього процесу.

- Визнання таких результатів навчання учня здійснюється шляхом їхнього річного оцінювання та/або державної підсумкової атестації, що проводяться на загальних засадах, визначених для очної або екстернатної форми здобуття загальної середньої освіти.

- Результати навчання учня, здобуті ним шляхом формальної освіти в інших суб'єктів освітньої діяльності, не потребують їх окремого визнання закладом освіти.

- За результатами річного оцінювання та/або державної підсумкової атестації учня, який навчається за індивідуальною формою здобуття загальної середньої освіти, педагогічна рада ухвалює рішення про продовження здобуття ним загальної середньої освіти, зокрема з окремих навчальних предметів (інтегрованих курсів), за однією з індивідуальних форм її здобуття чи переведення такого учня на одну з обраних ним або його батьками інституційних форм здобуття освіти.

1.4. Індивідуальна освітня траєкторія учня

За потреби заклад освіти може організувати здобуття освіти за індивідуальною освітньою траєкторією. Індивідуальна освітня траєкторія учня реалізується з урахуванням необхідних для цього ресурсів, наявних у закладу (закладів) освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, зокрема тих, що забезпечують здобуття освіти за мережевою формою здобуття освіти.

Цей механізм дає можливість кожному учню гнучко та з урахуванням власних потреб і талантів будувати своє навчання; особливо це стосується дітей з особливими освітніми

потребами й тих учнів, що додатково поглиблено навчаються поза школою чи прагнуть навчатись удома.

Вибудовування власної освітньої траєкторії дозволить:

– дітям з особливими освітніми потребами – успішно інтегруватись у життя звичайної школи;

– учням, які навчаються на домашньому (сімейному) навчанні, – легко та безпечно здобути загальну середню освіту;

– учням, які мають додаткові заняття в закладі освіти та поза його межами, – можливість перезарахувати позаурочні заняття та не відвідувати уроки з окремих навчальних предметів;

– учням, які мають досягнення з певних предметів на рівні нижче середнього, – можливість отримання додаткових індивідуальних та/або групових консультацій та/або занять з навчальних предметів на базі школи.

Індивідуальні та/або групові консультації для учнів – це можливість додаткового часу (наздогнати будь-яку тему, поставити додаткові питання щодо сутності теми тощо) для опанування учнями змісту основної програми, досягнення ними рівня, якого вимагає державний освітній стандарт.

Заклад освіти самостійно має визначати, як наповнювати змістом додаткові години (індивідуальні та/або групові консультації), які для вчителя мають бути оплачуваною частиною роботи.

Увага!

✓ Для недопущення перевантаження учнів необхідно враховувати їх навчання в закладах освіти іншого типу (художніх, музичних, спортивних школах тощо). У закладах загальної середньої освіти за рішенням педагогічної ради при оцінюванні учнів дозволяється враховувати результати їх навчання відповідних предметів (музика, фізична культура та ін.) у позашкільних закладах.

Індивідуальна освітня траєкторія учня формується шляхом визначення власних освітніх цілей, а також вибору суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними:

- форм здобуття загальної середньої освіти;
- навчальних планів та програм;
- навчальних предметів (інтегрованих курсів), інших освітніх компонентів, зокрема вибіркових, і рівнів їхньої складності;
- форм організації освітнього процесу, методів, засобів навчання;
- темпів засвоєння освітньої програми та/або послідовності вивчення окремих навчальних предметів (інтегрованих курсів) (*стаття 14 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

Увага!

▪ Для роботи за індивідуальною траєкторією батьки дитини чи особа, яка досягла повноліття (крім осіб з особливими освітніми потребами), повинні будуть звернутися з письмовою заявою до школи. Заява зокрема має містити обґрунтовані причини

та сформульовані пропозиції щодо особливостей засвоєння освітньої програми закладу освіти (її окремих освітніх компонентів).

- Індивідуальна освітня траєкторія учня реалізується на підставі індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану, що розробляється педагогічними працівниками у взаємодії з учнем та/або його батьками, схвалюється педагогічною радою закладу освіти, затверджується його керівником та підписується батьками.

- До розроблення індивідуального навчального плану можуть залучатися інші фахівці, які відповідно до законодавства можуть проводити (надавати) додаткові психолого-педагогічні та корекційно-розвивальні заняття (послуги) з особами з особливими освітніми потребами.

- Відмову в задоволенні реалізації індивідуальної освітньої траєкторії в закладі освіти та розробленні індивідуального навчального плану може бути оскаржено до керівника та/або засновника закладу освіти або вповноваженого ним органу відповідно до вимог Закону України «Про звернення громадян».

Індивідуальний навчальний план:

- розробляється на основі освітньої програми закладу освіти. За наявності необхідних ресурсів заклад освіти може організовувати здобуття освіти за іншою освітньою програмою, затвердженою в установленому порядку;

- має охоплювати всі навчальні предмети інваріантної частини або базові, вибірково-обов'язкові предмети відповідно до навчального плану освітньої програми, обраної для засвоєння здобувачем освіти;

- може визначати відмінні від визначених освітньою програмою закладу освіти послідовність, форму і темп засвоєння учнем освітніх компонентів;

- можуть визначатися форми та засоби оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти;

- має забезпечувати виконання ним освітньої програми закладу освіти та передбачати його участь у контрольних заходах, а також у разі необхідності враховує особливі освітні потреби учня, визначені за результатами комплексної психолого-педагогічної оцінки його розвитку;

- складається:

- *обов'язково* – у разі здобуття освіти за екстернатною формою та формою педагогічного патронажу;

- *за бажанням учня та/або його батьків* – у разі здобуття освіти за сімейною (домашньою) формою.

- виконання індивідуального навчального плану та результати оцінювання навчальних досягнень здобувача освіти фіксуються в окремому журналі.

(Стаття 14 Закону України «Про повну загальну середню освіту»)

Визнання результатів навчання учня за індивідуальною траєкторією

- Учень має право на визнання закладом освіти результатів його навчання, передбачених освітньою програмою закладу освіти, що були здобуті ним шляхом неформальної та/або інформальної освіти.

- Визнання таких результатів навчання учня здійснюється шляхом їх річного оцінювання та/або державної підсумкової атестації, що проводяться на загальних засадах, визначених для очної або екстернатної форми здобуття загальної середньої освіти.

- Результати навчання учня, здобуті ним шляхом формальної освіти в інших суб'єктів освітньої діяльності, не потребують їх окремого визнання закладом освіти.
- За результатами річного оцінювання та/або державної підсумкової атестації учня, який навчається за індивідуальною формою здобуття загальної середньої освіти, педагогічна рада ухвалює рішення про продовження здобуття ним загальної середньої освіти, зокрема з окремих навчальних предметів (інтегрованих курсів), за однією з індивідуальних форм її здобуття чи переведення такого учня на одну з обраних ним або його батьками інституційних форм здобуття освіти.

1.5. Академічна доброчесність у школі

Академічна доброчесність у школі є складником внутрішньої системи забезпечення якості освіти на рівні школи та її рішенням, яке може допомогти поліпшити загальну дієвість закладу, процедури оцінювання здобувачів та педагогічних працівників, удосконалити систему управлінської діяльності та вплинути на освітнє середовище (таблиця 7).

Педагогічна рада закладу освіти формує систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти включно із системою та механізмами забезпечення академічної доброчесності.

Таблиця 7

Види порушення академічної доброчесності в школі

<i>Порушення академічної доброчесності</i>	
<i>Академічний плагіат</i>	Оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства
<i>Фабрикація</i>	Вигадування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях
<i>Фальсифікація</i>	Свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень
<i>Списування</i>	Виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання
<i>Хабарництво</i>	Надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі
<i>Необ'єктивне оцінювання</i>	Свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти
<i>Обман</i>	Надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу; формами обману є, зокрема, академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування

<i>Форми обману</i>	Надання педагогічними працівниками та іншими особами допомоги учням під час проходження ними підсумкового оцінювання (семестрового та річного), державної підсумкової атестації, зовнішнього незалежного оцінювання, не передбаченої умовами та/або процедурами їх проходження
	використання учнем під час контрольних заходів непередбачених допоміжних матеріалів та/або технічних засобів
	проходження процедури оцінювання результатів навчання замість інших осіб
	необ'єктивне оцінювання компетентностей педагогічних працівників під час атестації чи сертифікації

Закони України «Про освіту» (*стаття 42*) та «Про повну загальну середню освіту» (*стаття 43*) містять норму щодо забезпечення академічної доброчесності в закладах освіти. Зокрема, законом установлений обов'язок учнів та вчителів дотримуватись академічної доброчесності та види відповідальності за виявлені факти її порушення (*таблиці 8, 9*).

Забезпечення дотримання принципів академічної доброчесності в школі покладено на керівників та інших педагогічних працівників закладу освіти. Керівники мають періодично здійснювати моніторинг стану дотримання норм академічної доброчесності в закладі освіти шляхом проведення опитувань учасників освітнього процесу, спостережень за проведенням навчальних занять та ознайомлення з публікаціями, методичними матеріалами педагогічних працівників. Отриману інформацію доцільно розглядати на педагогічних радах та використовувати при самооцінюванні якості освітньої діяльності та якості освіти в закладі.

Заклади освіти, керуючись нормами законів, можуть визначати конкретні види академічної відповідальності за порушення академічної доброчесності, а також мають затвердити порядок установлення фактів порушення академічної доброчесності. Це все можна зробити через зміни до внутрішнього положення

Дотримання педагогічними працівниками принципів академічної доброчесності під час освітнього процесу впливає не лише на якість шкільної освіти, а й на формування в учнів таких важливих цінностей, як чесність, довіра, справедливість, взаємоповага, відповідальність.

Таблиця 8

Порушення академічної доброчесності педагогічними працівниками

<i>Педпрацівники, стосовно яких установлено факт порушення</i>	<i>Рішення щодо факту порушення</i>
не можуть бути залучені до проведення процедур та заходів забезпечення і підвищення якості освіти, учнівських олімпіад та інших змагань	1. Рішення про встановлення факту порушення педагогічним працівником академічної доброчесності та визначення виду академічної відповідальності ухвалює педагогічна рада за участю працівника та/або його законного представника. 2. Факт порушення академічної доброчесності враховується під час: - вирішення питання про притягнення педагогічного працівника до дисциплінарної відповідальності; - конкурсного відбору на посаду керівника закладу освіти
не можуть бути допущені до позачергової атестації, що має на меті підвищення кваліфікаційної категорії або присвоєння педагогічного звання	
не можуть отримувати будь-які види заохочення (премії, інші заохочувальні виплати, нагороди тощо) протягом одного року	
можуть бути позбавлені педагогічного звання	

Що мають зробити педагогічні працівники для реалізації політики академічної доброчесності в закладі освіти:

1. Неухильно дотримуватись норм академічної доброчесності та власним прикладом демонструвати важливість дотримання норм академічної доброчесності в педагогічній діяльності.

2. Інформувати учнів про необхідність дотримання норм академічної доброчесності. Це має відбуватись наскрізно: під час проведення навчальних занять, у позаурочних заходах, за допомогою наочної інформації.

3. Інформувати батьків про необхідність дотримання норм академічної доброчесності.

4. Спрямовувати зміст завдань під час проведення навчальних занять на творчу та аналітичну роботу учнів. Не має бути готових відповідей на поставлені вчителем завдання в підручнику чи інших джерелах.

5. Виконувати дослідницькі та творчі завдання, проекти.

6. Не використовувати стандартизовані завдання з підручника. Розробляти такі завдання, які спонукають учнів критично мислити.

6. Практикувати в освітньому процесі написання тематичних творчих есе замість рефератів із скомпільованою інформацією з інших джерел.

7. Застосовувати компетентнісний підхід у навчанні. Звести до мінімуму завдання на перевірку знань. Використовувати відкриті питання, щоб перевірити рівень володіння навичками, а не знання [1, с. 197 і далі].

На що педагогічними працівниками потрібно звернути увагу щодо дотримання академічної доброчесності в освітньому процесі:

– виховання в учнях необхідності дотримуватись принципів академічної доброчесності на власному прикладі;

– неупередженість під час оцінювання навчальних досягнень учнів (на підставі чітких критеріїв);

– відсутність протекціонізму та шахрайства під час проведення олімпіад, конкурсів;

– дотримання норм законодавства України про авторське право й суміжні права;

– дотримання правил посилання на джерела інформації, яка використовується;

– чесність і ретельність в інноваційній та дослідно-експериментальній роботі;

– просвітницька робота щодо дотримання академічної доброчесності учнями;

– інші складники.

Основні аспекти дотримання академічної доброчесності учнями:

– самостійне виконання завдань;

– використання в навчальній діяльності лише перевірених та достовірних джерел інформації;

– дотримання правил посилання на джерела інформації, яка використовується;

– надання достовірної інформації про результати власної навчальної діяльності.

Порушення академічної доброчесності учнями

Відповідальність учнів за порушення	Рішення щодо факту порушення
зауваження	1. Рішення про академічну відповідальність учнів ухвалює педагогічний працівник, який виявив порушення академічної доброчесності, або педагогічна рада закладу освіти відповідно до положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти. 2. Рішення про позбавлення учня академічної стипендії, призових місць на учнівських змаганнях, турнірах, олімпіадах, конкурсах, отриманих з порушеннями академічної доброчесності, ухвалює орган (посадова особа), який їх надав (присвоїв) у порядку, визначеному законодавством
повторне проходження підсумкового оцінювання	
повторне проходження державної підсумкової атестації	
повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми	
позбавлення отриманих з порушеннями академічної доброчесності академічної стипендії, призових місць на учнівських змаганнях, турнірах, олімпіадах, конкурсах	

Кроки, які мають зробити педагогічні працівники для сприяння дотримання норм академічної доброчесності учнями:

1. Здійснювати просвітницьку роботу щодо важливості дотримання норм академічної доброчесності.
2. Учити учнів під час використання інформаційних джерел робити необхідні посилення та зазначати автора.
3. Розробляти завдання, які внеможливають списування.
4. Оприлюднювати чіткі критерії оцінювання.
5. Реалізовувати в практиці роботи формувальне оцінювання.
6. Налагоджувати партнерські відносини між учителями та учнями [1, с. 199].

КАДРОВА АВТОНОМІЯ

▪ **Атестація** – це система заходів, спрямованих на всебічне та комплексне оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників.

▪ **Безперервний професійний розвиток** – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності та триває протягом усього періоду його професійної діяльності.

▪ **Інформальна освіта (самоосвіта)** – це освіта (вид освіти), яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

▪ **Кваліфікація** – визнана уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання).

▪ **Компетентність** – здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей.

▪ **Наставництво** – надання більш досвідченим фахівцем менш досвідченому фахівцю професійної допомоги, спрямованої на аналіз і подолання професійних труднощів, удосконалення організації роботи, підвищення професійної кваліфікації.

▪ **Неформальна освіта** – це освіта (вид освіти), яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

▪ **Підвищення кваліфікації** – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

▪ **Підвищення рівня педагогічної майстерності** – цілеспрямований, безперервний розвиток компетентностей педагогічного працівника.

▪ **Педагогічна інтернатура** – система заходів, спрямованих на підтримку педагогічного працівника закладу освіти, призначеного на посаду вперше, у провадженні ним педагогічної діяльності та набутті (вдосконаленні) його фахової майстерності.

▪ **Професійна кваліфікація** – це визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання), що дозволяють виконувати певний вид роботи або здійснювати професійну діяльність.

▪ **Професійний стандарт** – затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій.

▪ **Сертифікація** – це зовнішнє оцінювання професійних компетентностей педагогічного працівника (зокрема з педагогіки та психології, практичних умінь застосування сучасних методів і технологій навчання), що здійснюється шляхом незалежного тесту-

вання, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи; комплексне оцінювання професійності педагога, визнання його роботи не тільки в школі, а й державою.

- **Супервізія** – професійна підтримка та спостереження супервізорів за роботою педагогічних працівників щодо засвоєння ними певних компетенцій, наставництво, виправлення помилок, що виникли в роботі.

- **Стажування** – набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань.

- **Самооцінювання** – відстеження та оцінювання вчителем динаміки особистісного зростання та індивідуального розвитку, виявлення сильних та слабких сторін власної професійної діяльності, осмислення досягнутого та проектування подальшого професійного самовдосконалення.

- **Траєкторія професійного розвитку педагогічного працівника** – персональний шлях реалізації професійного потенціалу педагогічного працівника, що ґрунтується на його вільному виборі закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих.

- **Формальна освіта** – це освіта (вид освіти), яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою.

2.1. Кадрова політика керівника в умовах автономії

Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії має бути реалістичною, гнучкою, зорієнтованою на підбір високопрофесійних працівників, здатною пристосуватися до змін у закладі та економічної ринкової ситуації.

Повноваження керівника щодо підбору кадрів дає йому виняткову можливість формувати власні педагогічні колективи, які здатні розвивати заклад освіти. Значним надбанням перших років кар'єри керівника можна вважати формування групи однодумців, яка співпрацює, обговорює та підтримує, у разі виникнення проблем долучається до їх вирішення тощо.

Керівник закладу загальної середньої освіти в умовах кадрової автономії:

- забезпечує добір і розстановку кадрів, ураховуючи специфіку закладу;
- визначає вимоги до кандидатів на посади педагогічних працівників;
- має право оголошувати конкурс на вакантну посаду;
- призначає та звільняє з посад усіх працівників закладу;
- укладає трудові (на один рік) та строкові (від одного до трьох років) договори з педагогічними працівниками, яким виплачується пенсія за віком;
- приймає на посади педпрацівників осіб, які не мають педагогічної освіти, строком на один рік;
- приймає на роботу педагогічних працівників за трудовим договором;
- затверджує посадові інструкції педагогічним працівникам;

- затверджує розподіл педагогічного навантаження в закладі освіти;
- ухвалює рішення про допуск асистента учня до участі в освітньому процесі на основі укладання відповідного договору між закладом освіти та асистентом учня за згодою батьків;
- затверджує штатні розписи за погодженням із засновником або уповноваженим ним органом;
- у разі виробничої необхідності може вводити посади (крім керівних), не передбачені Типовими штатами для цього закладу, у межах фонду оплати праці.

Ураховуючи конкурс як новий механізм набору управлінського корпусу директорів і нову форму правовідносин із засновником (строковий контракт), директор має використовувати нові підходи до підбору кадрів і вибудовувати взаємовідносини на засадах довіри, поваги та партнерства.

Конкурсний підхід до добору керівних кадрів також впливає на переформатування стосунків керівника з педагогічним колективом, громадою. Адже якість його управлінських рішень та їх реалізація прямо впливатимуть на те, чи продовжить засновник школи з ним контракт, чи його посаду обійме більш професійна людина.

Навичок і компетенцій, якими має володіти сучасний директор, дуже багато, але найголовніше – це здатність сформувати команду педагогів.

Альма Харріс, директор Центру дослідження лідерства Інституту освіти Лондонського університету, професор

Під час роботи з персоналом, планування його розвитку керівник має розпочинати з формулювання власного бачення щодо того, що саме потрібно змінити, навіщо і як змінювати. Бачення має бути цілеспрямованим, добре обміркованим і практичним, а головне – зрозумілим і прийнятним для всіх осіб, зацікавлених у розвитку школи. Задля цього керівником закладу можуть бути використані будь-які засоби взаємного інформування колективу, як-от: опитування, консультації, співбесіди, огляди тощо. При цьому важливо враховувати культуру організації, яка охоплює сукупність цінностей, взаємовідносин, норм поведінки, дій колективу та визначає характерний для школи підхід щодо розв'язання проблем організації освітнього процесу, згуртування колективу педагогів, специфіку управління.

Хороший результат завжди досягається за умови злагодженої роботи всієї команди, коли всі співробітники поділяють цінності організації, розуміють необхідність змін і є безпосередніми учасниками їх здійснення.

Увага!

Добираючи педагогічні кадри, керівник має пам'ятати про:

- ✓ відповідальність щодо формування педагогічного колективу та створення умов для розвитку школи;
- ✓ об'єктивне оцінювання потреби школи в педагогічних працівниках;

- ✓ дотримання прав та обов'язків педпрацівників та іншого персоналу закладу;
- ✓ формування організаційної культури школи та дотримання її цінностей педагогічними працівниками;
- ✓ відкритість інформації щодо вимог до персоналу (розміщення на різних ресурсах оголошення про вакансії, у якому чітко прописано вимоги до кваліфікації і тривалість періоду подачі заявок);
- ✓ необхідність проведення співбесіди (індивідуальної, групової) із претендентами на посаду;
- ✓ використання професійного стандарту вчителя під час співбесіди на вакантну посаду педагогічного працівника;
- ✓ створення середовища, яке сприяє постійному професійному вдосконаленню, здоровій конкуренції, підтримці в складних ситуаціях;
- ✓ збереження професійного здоров'я педагогів, рівномірний розподіл функціональних обов'язків, уникання ситуації надмірного їх перевантаження;
- ✓ забезпечення сприятливого психологічного клімату для всіх учасників освітнього процесу.

Є принаймні три речі, які з'ясовуються під час співбесіди з претендентом на посаду вчителя: концепція навчання вчителя, уявлення про свою роль навчання і розуміння завдань загального розвитку учня. Компетенція вчителя у своєму предметі є важливим чинником, але інформація, його знання постійно змінюються, і можуть удосконалюватися із часом шляхом підвищення кваліфікації. З іншого боку, педагогічні принципи вчителя і його погляди на викладання, як правило, досить постійні й відображають цінності людини та концепції людської природи.

Найважливіша мета в процесі набору – це знайти хорошого (бажано найкращого) учителя для учнів, а не того, хто вписується в особисту зону комфорту директора школи або хто легко стане колегою для інших учителів.

Найкращий та найстійкіший результат досягається за рахунок формування власного незалежного курсу поведінки, який ураховує робочу культуру й цінності школи, навички вчителів та освітні перспективи, напрям роботи або можливу необхідність спеціальних навичок у школі або в межах певної предметної групи.

(Із книжки Арі Покка «Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи»)

Укомплектовуючи заклад педагогічними кадрами, керівництво має використовувати різноманітні доступні способи, серед них:

- пошук співробітників на сайтах працевлаштування;
- запит про безкоштовне розміщення вакансій на різних ресурсах та пошук у базах резюме (для цього потрібно офіційно зареєструвати заклад освіти на ресурсі й написати адміністрації сайту лист з проханням розмістити вакансії педагогічних працівників, а також надати доступ до перегляду бази даних резюме (зазвичай вистачає 10 переглядів на добу));
- розміщення заяв на сторінках соціальних мереж: особисті акаунти та професійні групи;
- залучення випускників педагогічних вишів (для цього необхідно налагодити контакти із закладами педагогічної освіти; також це можливе через безпосереднє спілкування із студентами, які приходять до закладу на практику) [1, с. 235].

На управління розвитком педагогічного колективу впливає низка чинників:

- соціально-психологічний клімат у колективі (характер відносно стабільних психічних взаємин, типових для цього колективу й значущих для його членів, для їхньої діяльності);
- стиль управління (стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітнього закладу на колектив з метою виконання управлінських функцій, що характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями);
- мотивація трудової діяльності педагогів (створення прагнення в працівників до активної діяльності);
- створення умов для розвитку педагогічного колективу (безпечне комфортне середовище, заходи щодо професійного розвитку колективу та охорони праці, матеріально-технічні умови тощо).

*Однією з умов щодо розвитку педагогічного колективу є **обладнаний простір для вчителів (учительської)** – зручне та водночас корисне приміщення для роботи та відпочинку кожного педагогічного працівника, яке може бути обладнане за принципом відкритого простору (open space). Це організація робочого місця працівників, за якої просторе приміщення обладнане меблями, розділене на зони невеликими перегородками з гіпсокартону, пластику, скла.*

Відкритий простір може включати: адміністративний блок, зону для проведення нарад і зустрічей, місця для роботи й осередок відпочинку вчителів (з меблями, кухонним обладнанням, кавомашиною, холодильником).

Обладнаний простір у такий спосіб має переваги:

- обмін інформацією, ідеями, продуктивне спілкування;
- ефективна організація праці – робочі питання вирішуються мобільно й на «місці»;
- можливість для невимушеного спілкування та створення команди (згуртування колективу);
- максимальне використання площі;
- комфортність, підтримка один одного, позитивні емоції.

Командний підхід у роботі

Життєві ставлення окремих членів команди мають важливе значення для спільної роботи та успіху. Члени команди мають розуміти й відчувати свою приналежність до команди задля того, щоб ефективно досягати спільних цілей і розвиватися самому. Завдання директора – з'ясувати загальнокомандні орієнтири та сформувані установку «ми одна команда».

Важливо вибудувати команду, але не менш важливо забезпечити її ефективну роботу, яка базується на засадах співпраці, постійної комунікації та підтримки.

Формами командної роботи педагогічних працівників, які використовуються за їхньої ініціативи, можуть бути:

- спільне планування роботи, розробка документів закладу;
- робота над розв'язанням відповідної науково-методичної теми;
- спільна реалізація освітніх проектів;
- взаємовідвідування навчальних занять;
- дослідно-експериментальна робота;

- наставництво;
- інтеграція змісту навчальних предметів;
- поширення педагогічного досвіду;
- спільна робота в професійних спільнотах;
- ведення спільного блогу тощо.

Список командних якостей

- Неконфліктність (ввічливість, розуміння).
- Володіння собою (стриманість, урівноваженість, упевненість у собі).
- Дружелюбність (відкритість, комунікабельність).
- Інтелігентність (уміння розмірковувати, розуміння).
- Відвертість (правдолюбство, чесність).
- Компетентність (професіоналізм, успішність).
- Логічність (раціоналізм, послідовність).
- Переконливість (уміння відстоювати власну думку, переконувати).
- Незалежність (упевненість у собі, самостійність).
- Оптимізм (уміння радіти, позитивно оцінювати дійсність).
- Відповідальність (надійність, довіра, відчуття обов'язку).
- Емпатія (готовність допомагати, співпереживати).
- Наполегливість (уміння досягати цілей).
- Творчість та креативність (уміння генерувати нестандартні ідеї, готовність до інновацій, ризиків).
- Честолюбство (прагнення до успіху, визнання).

Організаційні заходи для налагодження командної роботи в закладі освіти:

- опитування педагогічних працівників з метою виявлення потреб у комунікації чи наявних проблем і перешкод;
- проведення тренінгів з питань налагодження командної роботи, розгляд цих питань на нарадах при директорові;
- творчі групи щодо реалізації інноваційної, дослідно-експериментальної та проектної діяльності, планування освітньої діяльності тощо.

У закладі освіти мають застосовуватися також підходи для адаптації та інтеграції не тільки здобувачів освіти до освітнього процесу, а й професійної адаптації працівників (зокрема й педагогів), які:

- уперше влаштовуються на роботу після професійної підготовки (молоді вчителі);
- приймаються на посади педагогічних працівників без педагогічної освіти;
- мають упроваджувати зміни, пов'язані з освітньою політикою (ухвалення нового законодавства, освітніх стандартів, освітніх програм, процедур оцінювання їхніх професійних компетентностей, підвищення кваліфікації тощо);
- здійснюють дослідно-експериментальну роботу, упроваджують інновації;
- продовжують роботу в закладі освіти після реорганізації, зміни профілю навчання тощо [1, с. 82–83].

Проведення адаптаційних заходів повинно мати системний та логічний характер (індивідуальні бесіди, діагностика практичним психологом, співпраця педагогів між собою та з батьками, налагодження доброзичливої атмосфери підтримки в школі / конкретному класі, колективі). Відповідальність за організацію та управління системою адаптаційних заходів має бути в посадових обов'язках одного із заступників керівника закладу.

Важливим завданням керівника в роботі з персоналом закладу є:

- формування корпоративної культури, адже її сформованість є важливою для досягнення успіху;
- сприйняття роботи не лише як засобу одержання доходу й професійного зростання, а й способу задоволення працівником своїх потреб у самоповазі, його самодостатність;
- формування поваги до працівників, визнання цінності кожного працівника;
- формування таких якостей, як енергійність, схильність до розумного ризику, ініціативність, професіоналізм; визнання здобувачів освіти та їхніх потреб як центру уваги всієї діяльності закладу освіти.

В основі корпоративної культури мають бути ідеї, погляди, основні цінності, що поділяють усі члени колективу. Із цінностей впливають стилі поведінки, спілкування, діяльності.

2.2. Професійний стандарт учителя та індивідуальна траєкторія професійного розвитку вчителя

Професійні стандарти у сфері освіти розробляються відповідно до статті 39 Закону України «Про освіту» та інших нормативних документів, якими мають керуватися розробники стандартів усіх сфер діяльності.

Мета професійного стандарту – систематизувати трудові дії, що виконує працівник на робочому місці, шляхом їх аналізу та викладення у формі відповіді на запитання «що робить?». Він описує, що керівники та вчителі мають знати, розуміти й уміти робити як спеціалісти-практики у своїх галузях, які цінності поділяти.

Професійний стандарт – це не тільки нормативний документ, що відповідає вимогам чинного законодавства, констатує вимоги до педагогічних працівників для прийняття їх на роботу чи перевірки відповідності займаній посаді, чого вимагає трудове законодавство, а й документ, який надає орієнтири для професійного розвитку. У професійному стандарті вчителя закладено ідею розвивального стандарту, що показано на прикладі розвитку кожної компетентності від категорії «спеціаліст» до «вищої».

Професійні стандарти у сфері загальної середньої освіти

- Професійний стандарт за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (*наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 17.09.2021 № 568-21*).
- Професійний стандарт за трьома вчительськими професіями:
 - учитель початкових класів закладу загальної середньої освіти;
 - учитель закладу загальної середньої освіти;
 - учитель із початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста).

(наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2021 № 2736-20).

▪ Професійний стандарт за професією «Практичний психолог закладу освіти» (наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 24.11.2020 № 2425-20).

Професійні стандарти внесено до Реєстру професійних стандартів.

Є два типи стандартів: технічний і розвивальний. Технічний стандарт точно описує, що вчитель повинен уміти, щоб у певний спосіб це можна було виміряти. Розвивальний стандарт використовується в провідних освітніх системах світу, де він слугує насамперед для самооцінювання і формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку вчителя.

Професійний стандарт керівника та вчителя розроблено на основі вивчення світового досвіду, зокрема країн Європейського Союзу, Австралії, Фінляндії. Зважаючи на національну ідентичність систем освіти країн, їхні здобутки, цінності та педагогічні традиції професійні стандарти в різних країнах мають свої особливості.

Ключові засади формування контенту професійних стандартів у загальній середній освіті:

- особистісний і професійний виміри;
- компетентнісний підхід;
- розвивальний характер;
- співголосність із Новою українською школою;
- орієнтованість на безперервний професійний розвиток;
- гнучкість у застосуванні стандартів.

Рекомендований строк дії професійних стандартів – 5 років, що в подальшому дозволить уносити зміни з огляду на суспільні зміни, освітню політику й інтереси вчителів.

Сфери використання професійний стандартів

- Підготовка майбутніх учителів у закладах вищої освіти, урахування нових підходів до змісту професійної діяльності педагогічних працівників.
- Визначення на підставі стандартів критеріїв оцінювання вчителів під час атестації і сертифікації вчителів.
- Розробка освітніх програм підвищення кваліфікації та проведення заходів неформальної освіти суб'єктами освітньої діяльності, які пропонують педагогічним працівникам освітні послуги.
 - Здійснення кадрової політики керівниками в закладі освіти.
 - Самооцінювання та планування власного професійного розвитку та підвищення кваліфікації.
- Професійна підтримка та допомога центрів професійного розвитку педагогічних працівників з огляду на загальні та професійні компетентності, визначені в професійних стандартах.

Складники професійного стандарту

Загальні (універсальні) компетентності – компетентності, що не залежать від предметної сфери, є важливими для успішної професійної та соціальної діяльності особи, наприклад: працювати в команді; дотримуватися професійної етики; діяти в нестандартних ситуаціях; володіти професійною термінологією тощо (*таблиця 10*).

<i>Загальні компетентності</i>	
<i>керівника</i>	<i>учителя</i>
громадянська соціальна культурна когнітивна підприємницька	громадянська соціальна культурна лідерська підприємницька

Професійні компетентності – сукупність знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати на певному рівні трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом.

Професійні компетентності керівника (таблиця 11) та вчителя (таблиця 12) упорядковано за трудовими функціями.

Таблиця 11

<i>Трудові функції</i>	<i>Професійні компетентності керівника</i>
Забезпечення стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти	Нормативно-правова компетентність Стратегічного управління Стратегічного управління персоналом
Забезпечення управління якістю освітньої діяльності	Забезпечення управління якістю освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи якості освіти Організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти
Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії	Лідерська компетентність Емоційно-етична Педагогічного, соціального та мережевого партнерства
Організація безпечного й здорового освітнього середовища	Здоров'язбережувальна компетентність Інклюзивна компетентність Проектувальна компетентність
Забезпечення власного безперервного професійного розвитку	Інноваційна компетентність Здатність до навчання впродовж життя Інформаційно-цифрова

Таблиця 12

<i>Трудові функції</i>	<i>Професійні компетентності вчителя</i>
Навчання предметів (інтегрованих курсів)	Мовно-комунікативна компетентність Предметно-методична компетентність Інформаційно-цифрова компетентність
Партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу	Психологічна компетентність Емоційно-етична компетентність Компетентність педагогічного партнерства
Участь в організації безпечного та здорового, освітнього середовища	Інклюзивна компетентність Здоров'язбережувальна компетентність Проектувальна компетентність

Управління освітнім процесом	Проектувальна компетентність Організаційна компетентність Оцінювально-аналітична компетентність
Безперервний професійний розвиток	Інноваційна компетентність Здатність до навчання впродовж життя Рефлексивна компетентність

Увага!

✓ Професійний стандарт учителя має розвивальний характер та визначає професійні компетентності за кваліфікаційними категоріями – спеціаліст, спеціаліст другої категорії, спеціаліст першої категорії, спеціаліст вищої категорії.

✓ Професійний стандарт учителя синхронізується з державними освітніми стандартами та містить спільні складові компетентності та наскрізні вміння, які має вчитель формувати в учнів.

✓ Питання виконання виховних функцій учителя відноситься до змісту професійних компетентностей з огляду на наскрізний характер виховання.

Індивідуальна траєкторія професійного розвитку

Траєкторія професійного розвитку педагогічного працівника забезпечується особистим вибором провайдера освітніх послуг, видів, форм, терміну підвищення кваліфікації. Учитель, маючи професійний стандарт як орієнтир, зможе після самооцінювання обрати ті напрями (сфери діяльності), у яких йому хотілось би розширювати й удосконалювати свої знання, уміння, ставлення та визначати чіткі орієнтири власного професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Самооцінювання

На педагога покладається відповідальність за його професійний розвиток та підвищення кваліфікації, тож він зацікавлений в об'єктивному самооцінюванні та визначенні прогалин у розвитку професійних компетентностей, зокрема рефлексивній компетентності як здатності здійснювати моніторинг власної педагогічної діяльності, визначати індивідуальні професійні потреби, аналізувати та оцінювати результати професійного зростання.

Самооцінювання проводиться з метою відстеження та оцінювання вчителем динаміки особистісного зростання та індивідуального розвитку, виявлення сильних та слабких сторін власної професійної діяльності, осмислення досягнутого та проектування подальшого професійного самовдосконалення.

Самооцінювання має здійснюватися вчителем:

- на добровільних засадах;
- у зручних умовах (на роботі, під час навчання (тренінги, семінари тощо), удома тощо);
- за наявності необхідного ресурсу часу;
- без контролю результатів;
- з використанням різних інструментів (опитувальники (анкети, тести), методики тощо).

Під час проведення самооцінювання доцільно скористатися анкетами для самооцінювання учасниками сертифікації власної педагогічної майстерності, затверджених Державною службою якості освіти України, які розроблені з урахуванням вимог нових професійних стандартів учителя (наказ ДСЯО України від 29.03.2021 № 01-11/26 «Про анкету самооцінювання»).

На підставі аналізу результатів самооцінювання вчитель зможе:

- розробити індивідуальний план, який допоможе у вибудовуванні й плануванні власної траєкторії професійного розвитку. При цьому уніфікованого плану бути не може, але загальними питаннями, які мають бути відображені в плані, є: проблеми, які потребують вирішення; цілі, на яких буде зосереджено увагу вчителя; дії, спрямовані на досягнення потреб; терміни; отримані результати;
- спланувати для себе підвищення кваліфікації;
- звернутися до супервізорів по допомогу;
- отримати консультацію фахівців центрів професійного розвитку педагогічних працівників;
- звернутися до колег по допомогу тощо.

Безперервний професійний розвиток передбачає здатність:

- здійснювати самооцінювання професійної діяльності та визначати індивідуальні потреби щодо професійного розвитку;
- визначати стратегічні та операційні (кроки до їх здійснення) цілі, умови та ресурси професійного розвитку;
- планувати та реалізовувати індивідуальний професійний розвиток та самоосвіту відповідно до власних потреб;
- проводити рефлексію, самовдосконалюватись.

Рекомендації керівникам щодо використання професійних стандартів в управлінській діяльності:

- підготовка до участі в конкурсі на вакантну посаду (репрезентація перспективного плану розвитку закладу, виконання письмового ситуаційного завдання, перевірка знань законодавства);
- проведення самооцінювання сформованості загальних і професійних компетентностей;
- урахування при прийнятті на роботу, проведення співбесіди при доборі педагогічних кадрів;
- визначення критеріїв для оцінювання професійної діяльності вчителя в межах певної кваліфікаційної категорії;
- урахування змісту професійних компетентностей при розробці посадових обов'язків учителя;
- визначення напрямів для власного підвищення кваліфікації та допомога вчителю у вибудовуванні власної траєкторії професійного розвитку;
- складання плану підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- орієнтир для підтвердження педрадою результатів неформального та інформального навчання вчителів;

- проведення атестації та орієнтування на опис професійних компетентностей учителя відповідно до кваліфікаційних категорій;
- ефективна підготовка та підтримка вчителя в бажанні пройти сертифікацію;
- організація педагогічної інтернатури, підтримка наставника та інтерна при визначенні професійних компетентностей, які потрібно розвивати вчителю;
- обґрунтування управлінських рішень, зокрема кадрових, з урахуванням професійного стандарту формування системи їх мотивації та стимулювання);
- створення умов праці для педагогічних працівників, оскільки професійний стандарт визначає також умови праці для вчителя, зокрема умови для рухової активності та здорового харчування педпрацівників, розвиток культури піклування про своє здоров'я тощо.

Рекомендації вчителям щодо використання професійного стандарту:

- розуміння та усвідомлення всіх сфер діяльності вчителя в межах посадових обов'язків;
- проведення самооцінювання загальних і професійних компетентностей;
- визначення напрямів підвищення кваліфікації та подання пропозицій до плану підвищення кваліфікації в закладі освіти;
- окреслення чітких орієнтирів для саморозвитку (складання плану), вибудовування індивідуальної траєкторії професійного розвитку;
- ефективна підготовка до сертифікації та атестації, визначення прогалів у розвитку загальних та професійних компетентностей;
- прослідковувати прогрес (поступ) у розвитку кожної професійної компетентності від спеціаліста до вищої кваліфікаційної категорії;
- оцінювання освітніх та інших програм підвищення кваліфікації вчителів, які пропонуються провайдерами освітніх послуг;
- оцінювання навчально-методичних матеріалів, методичних рекомендацій, зокрема щодо викладання навчальних предметів з огляду на вимоги до вчителя;
- пошук учителем на різних освітніх платформах інформації, навчально-методичних матеріалів з урахуванням шифрів функцій, компетентностей, здатностей, знань і вмінь, визначених у стандарті.

2.3. Учителі в школі без спеціальної освіти

Норма нового Закону України «Про повну загальну середню освіту» про прийняття керівниками закладів освіти осіб без педагогічної освіти на вчительські посади вводиться з метою залучення до викладання в школі активних і вмотивованих фахівців з різних галузей (*таблиця 13*).

Формування нової когорти вчителів у школі без спеціальної освіти дає можливість для:

- вироблення нового підходу до організації освітнього процесу та вибудовування нової системи шкільного навчання;

- використання різноманітного професійного досвіду фахівців інших сфер у навчанні учнів та роботі школи;
- підготовки шкільних учителів нового формату та наставників;
- підвищення якості освіти в сільській місцевості шляхом забезпечення педагогічними кадрами;
- вирішення питання зайнятості молодих фахівців;
- підвищення вмотивованості учнів до навчання в школі;
- розширення можливостей для неформального спілкування між учнем і вчителем, що забезпечує підтримку, надає допомогу учням у виборі професії, набутті нових навичок для досягнення цілей тощо.

Таблиця 13

Умови прийняття на педагогічну посаду осіб без педагогічної освіти

<i>Закон України «Про освіту»</i>	<i>Закон України «Про повну загальну середню освіту»</i>
<p><i>Стаття 58. Вимоги до освіти та професійної кваліфікації педагогічного працівника закладу освіти.</i></p> <p>Пункт 5. Особи, які здобули вищу, фахову передвищу чи професійну (професійно-технічну) освіту за іншою спеціальністю та яким не було присвоєно професійну кваліфікацію педагогічного працівника, можуть бути призначені на посаду педагогічного працівника строком на один рік.</p> <p>Особи можуть продовжити працювати на відповідних посадах педагогічних працівників системи дошкільної, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої та післядипломної освіти після їх успішної атестації в порядку, визначеному законодавством.</p> <p>Особам, які забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, професійна кваліфікація педагогічного працівника може бути присвоєна закладом вищої чи післядипломної освіти або відповідним кваліфікаційним центром після одного року роботи на посадах педагогічних працівників, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, за умови успішного складення кваліфікаційного іспиту відповідно до кваліфікаційних вимог до педагогічного працівника чи відповідного професійного стандарту (за наявності)</p>	<p><i>Стаття 22. Педагогічні працівники.</i></p> <p>Пункт 1. На посади педагогічних працівників приймаються особи, які мають педагогічну освіту, вищу освіту та/або професійну кваліфікацію, вільно володіють державною мовою (для громадян України) або володіють державною мовою в обсязі, достатньому для спілкування (для іноземців та осіб без громадянства), моральні якості та фізичний і психічний стан здоров'я яких дозволяють виконувати професійні обов'язки</p>

Teach For All – міжнародна програма, спрямована на забезпечення всім дітям доступу до якісної освіти шляхом створення мережі шкіл і ком'юніті педагогів і тьюторів, які залучаються до викладання в школах. Зокрема, це школи, у яких діти мають проблеми з успішністю, школи в бідних районах, школи для дітей з особливими освітніми потребами. При цьому вчителі отримують заробітну плату, що покриває витрати на проживання, забезпечення кар'єрних перспектив.

Міжнародна мережа об'єднує 48 країн, 55 тис. учасників програм і 9 млн школярів.

Партнером міжнародної програми Teach For All є українська організація «Навчай для України», яка співпрацює зі школами в різних областях України та вирішує питання підготовки вчителів та осіб, які не мають педагогічної освіти, до викладання в школі.

Увага!

Дії керівника при оформленні на роботу працівника без педагогічної освіти:

- ✓ ознайомитись із резюме особи, яка претендує на посаду;
- ✓ установити відповідність оригіналів документів про освіту вимогам освітнього процесу;
- ✓ провести співбесіду та з'ясувати причини, які змусили шукати іншу роботу (за потреби);
- ✓ поставити запитання, які дозволять зрозуміти: рівень володіння державною мовою; моральні якості та фізичний і психічний стан здоров'я особи, що дозволить виконувати професійні обов'язки; мотивацію кандидата на посаду, чим саме він може бути корисним, які речі для нього є принципово важливими, наскільки його цінності співзвучні цінностям закладу освіти;
- ✓ докладно проінформувати кандидата про умови роботи та відповісти на його запитання;
- ✓ забезпечити умови для професійного розвитку та підвищення кваліфікації протягом одного року;
- ✓ призначити педагога-наставника відповідно до чинного законодавства тощо.

2.4. Педагогічна інтернатура

Відповідно до *статті 23* Закону України «Про повну загальну середню освіту» особи, які не мають досвіду педагогічної діяльності та приймаються на посаду педагогічного працівника вперше, протягом першого року роботи повинні пройти *педагогічну інтернатуру*.

Педагогічна інтернатура передбачає заходи, що забезпечують здобуття та/або вдосконалення професійних компетентностей і педагогічної майстерності, зокрема:

- проведення індивідуальних консультацій, наставницьких бесід з інтерном;
- допомога в підготовці навчальних занять, підборі відповідної літератури, розробленні дидактичних матеріалів тощо;
- вивчення досвіду кращих педагогів шляхом аналізу їхніх вебсайтів, вебресурсів професійних спільнот, педагогічних видань;
- взаємовідвідування навчальних занять, відвідування уроків досвідчених педагогічних працівників;

- участь у тренінгах, навчальних семінарах з методичних питань, творчих звітах педагогічних працівників;
- здійснення моніторингу результатів учнів;
- психологічний супровід інтерна;
- залучення інтерна до партнерської взаємодії з науковими, науково-педагогічними та педагогічними працівниками, участі в професійних спільнотах педагогічних працівників.

(Положення про педагогічну інтернатуру, наказ МОН України від 25 жовтня 2021 року № 1128.)

Виконання обов'язків педагогом-наставником

- Організовується відповідно до наказу керівника закладу освіти, що видається в день призначення особи на посаду педагогічного працівника;
- Покладається на педагогічного працівника з досвідом педагогічної діяльності, як правило, не менше п'яти років за відповідною спеціальністю (такою самою або спорідненою предметною спеціальністю або спеціалізацією);
- Призначається доплата в граничному розмірі 20 відсотків його посадового окладу (ставки заробітної плати) у межах фонду оплати праці закладу освіти.

Увага!

- ✓ Наставництво як форма професійного розвитку педагогічних працівників у закладі може використовуватись не тільки стосовно вчителів, які призначаються на посаду вперше, а й по відношенню до вчителів, які потребують підтримки з боку своїх колег.
- ✓ Наставником може бути педагог, який більш обізнаний у будь-яких питаннях педагогічної діяльності (інклюзивне навчання, інформаційно-комунікаційні технології, дистанційне навчання, електронні засоби навчання тощо).

Дії керівника щодо організації педагогічної інтернатури в межах кадрової автономії

- Видає наказ про організацію педагогічної інтернатури в день призначення інтерна на посаду педагогічного працівника (наказ має містити інформацію про інтерна та педагогічного працівника, на якого покладаються обов'язки педагога-наставника; строк педагогічної інтернатури; розмір доплати педагогічному працівникові за виконання обов'язків наставника в межах фонду оплати праці закладу освіти відповідно до законодавства).
- Затверджує наказом програму педагогічної інтернатури, уносить зміни до неї.
- Забезпечує заслуховування на педагогічній раді звіту про виконання програми педагогічної інтернатури.
- Створює необхідні умови в закладі освіти, що сприяють проходженню педагогічної інтернатури.
- Знайомить інтерна з напрямками діяльності закладу освіти, правилами внутрішнього розпорядку, правилами охорони праці й техніки безпеки, правами та обов'язками, зазначеними в посадовій інструкції педагогічного працівника тощо.

- Видає наказ про підсумки педагогічної інтернатури, у якому відображаються рекомендації інтерну щодо подальших напрямів його професійного розвитку.

2.5. Супервізія педагогічних працівників

Супервізія здійснюється стосовно педагогічних працівників, які впроваджують нові Державні освітні стандарти та положення Концепції Нової української школи відповідно до Програми проведення супервізії, затвердженої наказом МОН України від 18.10.2019 № 1313 (зі змінами) та Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 04.04.2018 № 237 (зі змінами).

Метою проведення супервізії є здійснення психолого-педагогічного та методичного супроводу педагогічних працівників, спрямованого на їхній професійний та особистісний розвиток, подолання ними власних професійних труднощів, підвищення якості викладання та набуття нових професійних компетентностей відповідно до завдань Нової української школи.

«Супервізія» – з латинської мови «super» означає «над», а «videre» – бачити, тобто дослівний переклад терміна «супервізор» – «той, хто бачить згори». З англійської мови переклад терміна «супервізія» – це «нагляд» або «перегляд», саме в такому значенні воно пов'язане з контролем та перевіркою і не має підтримки в учительському середовищі. Для використання в українській мові є схожий за змістом термін «наставництво».

Принципами супервізії є:

- *гуманізм і людиноцентризм* – побудова взаємодії суб'єктів супервізії на гуманістичних цінностях, визнання пріоритету прав і свобод людини, особистісної гідності;
- *добровільність* – учасниками супервізії є особи (супервізовані), які самостійно виявили бажання отримати професійну підтримку;
- *конфіденційність* – передбачає нерозголошення інформації, отриманої наставником під час проведення супервізії, та конфіденційність напрацьованих матеріалів, висновків і рекомендацій, які можуть бути публічності лише за згоди супервізованого;
- *об'єктивність* – неупереджене ставлення супервізора до результатів роботи супервізованих;
- *партнерська взаємодія* – міжсуб'єктна рівність і взаємодія учасників супервізії, спільне вирішення труднощів і пошук шляхів їх вирішення;
- *індивідуальний підхід* – толерантне ставлення до кожного із суб'єктів супервізії, спрямованість на підтримку й надання консультативної допомоги у вирішенні виявлених у процесі супервізії професійних труднощів;
- *відповідальність* – свідоме ставлення супервізора до виконання завдань, функцій та ролей, покладених на нього при проведенні супервізії;
- *рефлексивність* – здатність супервізора усвідомлювати важливість і відповідаль-

ність своєї діяльності та формування в супервізованих навичок самоаналізу, об'єктивного оцінювання результатів своєї діяльності, бачення шляхів подальшого професійного розвитку тощо.

Процес проведення супервізії

Відповідно до програми проведення процес супервізії складається з 1–3 циклів, залежно від потреби. Один цикл містить:

1. Аналіз результатів самооцінювання педагогічного працівника.
2. Ознайомлення з його пріоритетами щодо напрямів власного професійного розвитку.
3. Спостереження за діяльністю педагогічного працівника (відвідування уроків).
4. Проведення індивідуальної бесіди (діалогу).
5. Створення плану власного професійного розвитку (індивідуальна форма супервізії).
6. Обговорення успішних практик і труднощів у професійній діяльності (групова форма супервізії).

Тривалість одного циклу супервізії становить 10 академічних годин.

Увага!

- ✓ Слід пам'ятати, що педагог, який бажає працювати із супервізором, має до нього звернутися самостійно, що свідчить про добровільність його намірів.
- ✓ Кожна супервізія має відбуватися за визначеними правилами, які необхідно окреслити на початку співпраці: такт, добровільна участь, вид та інтенсивність завдань під час зустрічей, пунктуальність та дотримання термінів.
- ✓ Для того щоб налаштуватись на співпрацю, супервізору та педагогу потрібна перша зустріч, яка має не тільки інформаційний характер, а й сприяє встановленню взаємовідносин та дозволяє висловити свої сумніви та побоювання.
- ✓ Перша зустріч (індивідуальна супервізія) має пройти віч-на-віч, оскільки присутність іншої людини, наприклад, керівника, не створить атмосфери відкритості, що в подальшому може вплинути на ефективність співпраці.
- ✓ Допомога супервізора полягає не в настановах, рекомендаціях та готових рішеннях для педагога, а в спонуканні його до розмірковування над своєю професійною діяльністю, зрозуміння причин виникнення власних професійних труднощів та пошуках шляхів їх вирішення.
- ✓ При супервізії важливо не тільки спостерігати та слухати, але й використовувати та розуміти мову тіла та ставити доречні питання, оскільки спосіб формулювання та їхня послідовність впливають на відвертість та щирість, отримання та уточнення необхідної інформації, допомагають угамувати власні переживання та покращити взаємини (*таблиця 14*).

Таблиця 14

<i>Супервізія стосовно молодого педагога</i>	<i>Супервізія стосовно досвідченого педагога</i>
<ul style="list-style-type: none"> - створює умови для підвищення інтересу й зосередженості на професії; - оптимізує процес пристосування до нової діяльності, вирішення різних професійних ситуацій, застосування теоретичних знань до конкретних педагогічних проблем; - забезпечує особистісно зорієнтований підхід до процесу професійної підтримки 	<ul style="list-style-type: none"> – допомагає в безперервному професійному розвитку, збагаченні новими знаннями; – сприяє розвитку професійних компетентностей, важливих професійних якостей та власного педагогічного стилю; – зменшує психологічне навантаження та попереджає професійне вигорання; – спонукає до аналізу та експертного моніторингу власної педагогічної практики

Особистісні характеристики супервізора:

- здатність вибудувати довірливі професійні відносини;
- розуміння емоційних і професійних потреб учителя;
- уважність до делікатних політичних питань;
- успішність співпраці з педагогами – представниками різних культур;
- здатність уникати конфліктних ситуацій та вирішувати їх;
- тактовність, терплячість і неприскіпливість;
- здатність до емпатії, що спонукає педагога до розмірковування над власною діяльністю.

Важливою характеристикою супервізора є *володіння навичками спілкування*, які захоплюють до ефективної взаємодії з підопічним, серед них:

- уміння встановлювати контакт зі співрозмовником;
- уважно слухати та ставити запитання, які спонукають осмисленню і розумінню;
- володіти словом, голосом, інтонацією, чітко висловлювати свої думки;
- використовувати різні прийоми в спілкуванні (пауза, перефразування, з'ясування / зондування, увага) та навички невербального спілкування.

Супервізор має уникати:

- поширення інформації про супервізійні зустрічі;
- категоричності;
- виконання ролі істини в останній інстанції щодо питання, яке обговорюється;
- відповідальності за мотивацію педагога;
- критики та оцінних суджень, указівок;
- утручання в стосунки адміністрації та педагога та виконання ролі арбітра.

Супервізія здійснюється стосовно педагогічних працівників, які впроваджують концептуальні положення Нової української школи:

- тренерів-педагогів;
- учителів;
- асистентів учителів закладів загальної середньої освіти з інклюзивним та інтегрованим навчанням;

- директорів закладів загальної середньої освіти, заступників директорів з навчально-виховної роботи (навчальної, виховної роботи) у початковій школі (або структурному підрозділі іншого закладу освіти, що забезпечує початкову освіту);
- фахівців інклюзивно-ресурсних центрів.

Дії керівника щодо супервізії педагогічних працівників

На ефективність супервізії впливають взаємовідносини між адміністрацією закладу та супервізором, тому важливо дотримуватися кожній зі сторін завдань, які покладені на них (таблиця 15).

Таблиця 15

Основні відмінності між завданнями супервізора та керівництва школи

<i>Супервізор</i>	<i>Адміністрація закладу</i>
Об'єктивний спостерігач та конструктивний помічник, який сприяє професійному розвитку педагога	Оцінка діяльності вчителя
Підтримка у вирішенні професійних труднощів	Підтримка ініціативи вчителя щодо використання супервізії задля професійного розвитку
Побудова довірливих стосунків, які створюють основу для самоаналізу й відповідальності за процес навчання	Забезпечення необхідних умов (час, місце) для супервізійних зустрічей

(За матеріалами тренінгу для супервізорів (наставників) «Супервізія як стратегія покращення якості викладання», який проведено Всеукраїнським фондом «Крок за кроком» у співпраці із The LEGO Foundation (13–15 листопада 2018 р., м. Ірпінь)).

2.6. Сертифікація та атестація педагогічних працівників

Сертифікація здійснюється з метою виявлення та заохочення педагогічних працівників з високим рівнем педагогічної майстерності, які володіють методиками компетентнісного навчання і новими освітніми технологіями та сприяють їх поширенню (стаття 49 Закону України «Про повну загальну середню освіту»).

Порядок проведення сертифікації педагогічних працівників регулюється Положенням про сертифікацію педагогічних працівників, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1190 (зі змінами).

Сертифікація – це можливість учителя випробувати власні сили та підтвердити статус професіонала своєї справи, адже зовнішнє оцінювання є чудовою нагодою педагогам проаналізувати методика роботи, зрозуміти вектори професійної діяльності. Крім того, процедура сертифікації – інструмент мотивації вчителя до саморозвитку, самовираження та педагогічного зростання.

(Руслан Гурак, голова Державної служби якості освіти України)

Сертифікація педагогічного працівника не є обов'язковою, тобто вона відбувається на добровільних засадах, виключно з його ініціативи.

Сертифікація є складником системи зовнішнього забезпечення якості освіти та передбачає:

- експертне оцінювання професійних компетентностей учасників сертифікації шляхом вивчення практичного досвіду їхньої роботи;
- самооцінювання учасником сертифікації власної педагогічної майстерності;
- оцінювання фахових знань та вмінь учасників сертифікації шляхом їх незалежного тестування.

Педагогічні працівники мають право на проходження сертифікації:

- якщо працюють не менше двох років у закладах освіти, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, та мають педагогічне навантаження;
- безоплатно один раз на три роки;
- повторно, але не раніше ніж через рік.

Дії керівника щодо сертифікації педагогічних працівників закладу в межах кадрової автономії

- Підтримати педпрацівника в його бажанні пройти сертифікацію.
- Створити в педагогічному колективі атмосферу бажання щодо випробовування власних сил.
 - Розглянути на засіданні атестаційної комісії першого рівня заяву(и) вчителя(ів) про чергову (позачергову) атестацію та ухвалити відповідні рішення (без проведення будь-яких заходів, пов'язаних з вивченням діяльності такого вчителя) щодо: присвоєння наступної кваліфікаційної категорії та рекомендацій атестаційній комісії третього ступеня про підтвердження наявної вищої кваліфікаційної категорії та вченого звання (за наявності в учителя першої та вищої кваліфікаційної категорії).
 - Забезпечити отримання щомісячної доплати в розмірі 20 % посадового окладу, 20 % надбавки до посадового окладу відповідно до чинного законодавства.
 - Використовувати досвід сертифікованих учителів у закладі освіти, заохочення наставництва з боку сертифікованих учителів.
 - Надати підтримку в разі непроходження сертифікації та отримання розчарувань.

Можливості та переваги для вчителів, які пройшли сертифікацію

- Автоматичне зарахування чергової (позачергової) атестації з присвоєнням учителю наступної кваліфікаційної категорії або підтвердженням наявної та/або педагогічного звання без надання ним жодних додаткових документів чи проведення будь-яких заходів, пов'язаних з вивченням діяльності такого вчителя;
 - Отримання 20 % надбавки до посадового окладу (ставки заробітної плати) пропорційно до обсягу педагогічного навантаження протягом строку дії сертифіката (крім педагогічних працівників, стосовно яких установлено факт порушення академічної доброчесності);
 - Залучення до розроблення та акредитації освітніх програм;
 - Участь у процедурах та заходах, пов'язаних із забезпеченням якості освіти та впровадженням інновацій, педагогічних новацій і технологій у системі освіти, зокрема проведення інституційного аудиту.

- Упровадження і поширення методик компетентнісного навчання та нових освітніх технологій.
- Надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (здійснення супервізії).

Увага!

✓ Доплата встановлюється педагогічним працівникам, які успішно пройшли професійні випробування та отримали сертифікат (*частина 4 статті 51, частина 5 статті 61 Закону України «Про освіту»*).

✓ Строк дії сертифіката становить 3 роки з дати його видачі.

✓ Підтвердженням видачі сертифіката педагогічному працівникові є наявність відповідної інформації в Єдиній державній електронній базі з питань освіти, яка може бути перевірена з використанням вебсайту державного підприємства «Інфоресурс» (<https://info.edbo.gov.ua/pedagog-certs/>).

✓ З метою отримання доплати та врахування необхідності планування видатків на заробітну плату в наступних календарних роках *учитель має своєчасно (після отримання результату про успішну сертифікацію) звернутися до керівників закладів освіти із заявою про встановлення щомісячної доплати у зв'язку з успішним проходженням сертифікації*.

До заяви доцільно додати роздруковане графічне зображення сертифіката або зазначити в тексті заяви його реквізити в Єдиній державній електронній базі з питань освіти.

Атестація педагогічних працівників

Атестація педагогічних працівників здійснюється відповідно до законів України «Про освіту» (стаття 50), «Про загальну середню освіту» (стаття 48) та порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Обов'язковою умовою атестації є щорічне підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Загальна кількість академічних годин для підвищення кваліфікації педагогічного працівника протягом п'яти років, яка оплачується за кошти державного та місцевого бюджетів, не може бути меншою за 150 годин, з яких не менше 10 відсотків загальної кількості годин обов'язково повинні бути спрямовані на вдосконалення знань, умінь і практичних навичок у частині роботи з дітьми з особливими освітніми потребами (стаття 51 ЗУ «Про повну загальну середню освіту»).

Загальні засади процедури проведення атестації педагогічних працівників

- Атестація педагогічних працівників може бути *черговою або позачерговою*.
- Педагогічний працівник проходить чергову атестацію *не менше одного разу на п'ять років*, крім випадків, передбачених законодавством.
- За результатами атестації визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, присвоюються або підтверджуються кваліфікаційні категорії, присвоюються педагогічні звання (перелік категорій і педагогічних звань педагогічних працівників визначається Кабінетом Міністрів України).
- Рішення атестаційної комісії може бути підставою для звільнення педагогічного

працівника з роботи в порядку, установленому законодавством.

- Положення про атестацію педагогічних працівників затверджує центральний орган виконавчої влади у сфері освіти та науки.

2.7. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників

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

Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800 (зі змінами) (далі – Порядок) *забезпечує новий механізм підвищення кваліфікації педагогічних працівників у різних суб'єктів*, основою якого є: рівність, вибір, самостійність, умотивованість, довіра та відповідальність.

Завдання керівника – організувати процес підвищення кваліфікації своїх учителів та забезпечити атмосферу, яка спонукатиме колектив до змін.

Основні зміни щодо підвищення кваліфікації

- Демонізація ринку підвищення кваліфікації.
- Рівність можливостей суб'єктів підвищення кваліфікації.
- Свобода та вибір у плануванні та вибудовуванні власної траєкторії професійного розвитку.
 - Єдиний підхід до застосування програм підвищення кваліфікації.
 - Механізм та джерела фінансування: державний та місцевий бюджети, кошти фізичних та /або юридичних осіб, інші власні надходження закладу освіти та /або його засновника, інші джерела, не заборонені законодавством.

Увага!

- ✓ Кожен педагогічний працівник ЗЗСО зобов'язаний щороку підвищувати кваліфікацію, що є необхідною умовою проходження атестації в порядку, визначеному законодавством.

- ✓ Відповідно до статті 51 Закону України «Про загальну середню освіту» кожному педагогічному працівникові гарантується право підвищувати кваліфікацію в комунальному закладі післядипломної освіти, розташованому на території відповідної (за місцем проживання такого педагогічного працівника) області, Автономної Республіки Крим, міста Києва чи Севастополя, що не обмежує право обрати іншого суб'єкта освітньої діяльності для підвищення своєї кваліфікації.

- ✓ Загальний обсяг підвищення кваліфікації педагогічного працівника закладу загальної середньої, професійної (професійно-технічної) освіти, який оплачується за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, НЕ МОЖЕ БУТИ менше ніж 150 годин на п'ять років.

✓ До того ж *не менше 10 відсотків* загальної кількості годин обов'язково повинні бути спрямовані на вдосконалення знань, умінь і практичних навичок у частині роботи з учнями з особливими освітніми потребами (пункт 2 статті 51 ЗУ «Про повну загальну середню освіту»).

Особливості підвищення кваліфікації управлінських кадрів

Керівник, заступники керівника, керівник філії закладу дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної) освіти, які вперше призначені на відповідну посаду, проходять підвищення кваліфікації відповідно до обійманої посади протягом двох перших років роботи (п. 16 Порядку).

Уточнення до цієї норми містяться в Законі України «Про повну загальну середню освіту»: *керівники закладів загальної середньої освіти (крім приватних), зобов'язані протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації за напрямом «розвиток управлінських компетентностей* обсягом не менше 90 навчальних годин (три кредити ЄКТС) з використанням можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Законодавством передбачено проведення атестації не рідше ніж один раз на п'ять років, за результатами якої визначається відповідність керівника (директора) займаній посаді.

Необхідною умовою атестації керівника (директора) є проходження підвищення кваліфікації в міжатестаційний період.

Педагог самостійно ухвалює рішення щодо:

- суб'єкта надання освітніх послуг (заклад післядипломної та вищої освіти, наукова установа, громадська організація, інша юридична та фізична особа);
- виду (навчання за програмою підвищення кваліфікації, зокрема семінар, практикум, тренінг, майстер-клас, вебінар тощо);
- форми (денна, заочна, дистанційна, мережева, дуальна тощо);
- напряму (найменування) відповідної програми (курсу, лекції, модуля, семінару, тренінгу тощо);
- кількості годин для щорічного підвищення кваліфікації;
- послідовності підвищення кваліфікації за певними напрямами (у разі викладання декількох навчальних предметів, п. 15 Порядку) у межах загального обсягу 150 годин;
- пропозицій керівникові (уповноваженій ним особі), які він подає до плану підвищення кваліфікації;
- має право на уточнення / зміну місця, форми, виду, напряму та плану-графіка, п. 19 Порядку;
- має право на підвищення кваліфікації поза межами плану підвищення кваліфікації, п. 8. Порядку;
- підвищення кваліфікації шляхом інформальної освіти (самоосвіти), результати якої можуть бути визнані педагогічною радою закладу освіти.

Види підвищення кваліфікації:

1. Навчання за програмою підвищення кваліфікації, зокрема участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо.
2. Стажування.

Також можуть бути визнані як підвищення кваліфікації:

- участь у програмах академічної мобільності;
- стажування;
- самоосвіта;
- здобуття наукового ступеня;
- здобуття вищої освіти (*пункти 26–30 Порядку підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників*).

Повноваження педагогічної ради щодо підвищення кваліфікації в межах кадрової автономії:

- розглядає пропозиції педагогічних працівників;
- затверджує щорічний план підвищення кваліфікації;
- визначає порядок визнання результатів підвищення кваліфікації;
- розглядає клопотання про визнання результатів підвищення кваліфікації та документів про підвищення кваліфікації (протягом одного місяця);
 - заслуховує на засіданні інформацію про якість виконання педагогічним працівником програм підвищення кваліфікації, результати підвищення кваліфікації та дотримання суб'єктом підвищення кваліфікації умов договору;
 - визнає результати підвищення кваліфікації:
 - у суб'єктів освітньої діяльності, які не мають ліцензії на підвищення кваліфікації або акредитованої освітньої програми;
 - отриманих шляхом інформальної освіти (самоосвіти) на підставі звіту, творчої роботи (для вчителів, які мають науковий ступінь та/або вчене, почесне чи педагогічне звання (крім звання «старший учитель»));
 - шляхом проходження стажування;
 - ухвалює рішення про визнання / невизнання результатів підвищення кваліфікації;
 - надає рекомендації педагогічному працівнику щодо повторного підвищення кваліфікації в інших суб'єктів підвищення кваліфікації;
 - за потреби ухвалює рішення щодо неможливості подальшого включення такого суб'єкта підвищення кваліфікації до плану підвищення кваліфікації закладу освіти.

Вибір напряму підвищення кваліфікації

Вибір напряму підвищення кваліфікації здійснюється на підставі власної самооцінки та планування вчителем розвитку відповідних професійних компетентностей учителя, визначених професійним стандартом. Бажано, щоб напрями підвищення кваліфікації вчителя були синхронізовані з освітньою програмою закладу освіти.

Основні напрями підвищення кваліфікації

- Розвиток професійних компетентностей (знання навчального предмета, фахових методик, технологій).
- Формування в здобувачів освіти спільних для ключових компетентностей умінь, визначених частиною першою статті 12 Закону України «Про освіту».
- Психолого-фізіологічні особливості здобувачів освіти певного віку, основи андрагогіки.
- Створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища, особливості (специфіка) інклюзивного навчання, забезпечення додаткової підтримки в освітньому процесі дітей з особливими освітніми потребами.
- Використання інформаційно-комунікативних та цифрових технологій в освітньому процесі, включаючи електронне навчання, інформаційну та кібернетичну безпеку.
- Мовленнєва, цифрова, комунікаційна, інклюзивна, емоційно-етична компетентність.
- Формування професійних компетентностей галузевого спрямування, опанування новітніх виробничих технологій, ознайомлення із сучасним устаткуванням, обладнанням, технікою, станом і тенденціями розвитку галузі економіки, підприємства, організації та установи, вимогами до рівня кваліфікації працівників за відповідними професіями (для працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти).
- Розвиток управлінської компетентності (для керівників закладів освіти, науково-методичних установ та їхніх заступників) тощо.

Увага!

З метою уникнення непорозумінь *при виборі суб'єкта надання освітніх послуг* та в разі отримання документа про підвищення кваліфікації доцільно *орієнтуватися насамперед на:*

- ✓ наявність інформації про суб'єкта в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, зокрема шляхом подання безкоштовного запиту на вебсайті Міністерства юстиції України;
- ✓ надане чинним законодавством право на провадження суб'єктом освітньої діяльності у сфері підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ліцензія та/або акредитована програма, відповідний КВЕД (класифікація виду економічної діяльності) у реєстраційних документах);
- ✓ якісну освітню програму підвищення кваліфікації, яку пропонує суб'єкт підвищення кваліфікації (структура (вимоги) прописані в п. 10 Порядку));
- ✓ прозорість та інформаційну відкритість суб'єкта освітньої діяльності (ст. 30 Закону України «Про освіту»), зокрема обов'язкове оприлюднення програми підвищення кваліфікації на власному вебсайті (п. 10 Порядку);
- ✓ документ (свідоцтво, сертифікат, довідка тощо), який педагогічні працівники отримують за підсумками підвищення кваліфікації (вимоги до змісту документа прописані в п. 13. Порядку).

Укладання угоди про надання освітніх послуг

Укладання договору між керівником закладу освіти та суб'єктом підвищення кваліфікації із зазначенням джерела фінансування підвищення кваліфікації є обов'язковим (п. 32 Порядку).

У разі відсутності власної бухгалтерії підписання договору має бути трьохстороннім (заклад освіти – орган управління освітою – суб'єкт підвищення кваліфікації).

План підвищення кваліфікації

Щорічний обсяг (кількість годин) підвищення кваліфікації визначає педагогічний працівник та має бути відображений у відповідному плані підвищення кваліфікації.

У рік проходження атестації загальний обсяг годин з підвищення кваліфікації має бути не меншим зазначеного вище загального обсягу (лист МОН України від 04.11.2019 № 1/9-683). *Облік годин підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється за накопичувальною системою.*

Планування підвищення кваліфікації працівників закладу освіти здійснюється у два етапи відповідно до пункту 17.

На першому етапі здійснюється перспективне планування в поточному році на наступний календарний рік шляхом затвердження педагогічною радою орієнтовного плану підвищення кваліфікації. Орієнтовний план підвищення кваліфікації повинен містити інформацію про:

- загальну кількість педагогічних працівників, які проходять підвищення кваліфікації;
- основні напрями підвищення кваліфікації;
- орієнтовний перелік суб'єктів підвищення кваліфікації.

Орієнтовний план підвищення кваліфікації формується з урахуванням пропозицій педагогічних працівників та оприлюднюється на інформаційному стенді закладу освіти й на його вебсайті (у разі відсутності вебсайту закладу освіти – на вебсайті органу, у сфері управління якого перебуває заклад освіти) щороку протягом двох робочих днів з дня його затвердження, але не пізніше 25 грудня поточного року.

На підставі орієнтовних планів підвищення кваліфікації суб'єкти підвищення кваліфікації, що фінансуються з обласних бюджетів, та їхні засновники щороку формують регіональне замовлення для потреб відповідних областей.

Другий етап планування розпочинається ***після затвердження в установленому порядку кошторису*** закладу освіти на відповідний рік. Керівник закладу освіти (уповноважені ним особи) невідкладно оприлюднюють загальний обсяг коштів, передбачений для підвищення кваліфікації працівників закладу освіти, які мають право на підвищення кваліфікації за рахунок коштів державного та/або місцевого бюджетів, а також за рахунок інших коштів, передбачених у кошторисі закладу освіти для підвищення кваліфікації.

Не пізніше 25 грудня педагогічний працівник повинен надати директору або вповноваженій ним особі копії документів про підвищення кваліфікації в поточному році. Надані документи (копії) мають зберігатися в особових справах відповідно до чинного законодавства.

Під час планування підвищення кваліфікації необхідно дотримуватись термінів та здійснювати такі кроки.

Протягом наступних 15 календарних днів з дня отримання зазначеної інформації *кожен педагогічний працівник, який має право на підвищення кваліфікації за рахунок зазначених коштів, подає керівникові відповідного закладу освіти (уповноваженій ним особі) пропозицію до плану підвищення кваліфікації на відповідний рік (додаток 1), яка містить інформацію про тему (напряму, найменування) відповідної програми (курсу, лек-*

ції, модуля тощо), форми, обсяг (тривалість), суб'єкта (суб'єктів) підвищення кваліфікації (із зазначенням інформації, визначеної цим Порядком), вартість підвищення кваліфікації (у разі встановлення) або про безоплатний характер надання такої освітньої послуги (п. 17, абзац 3).

Пропозиції педагогічних працівників розглядаються на педагогічній раді, до того ж вони за згодою педагогічних працівників можуть уточнюватись або змінюватись, зокрема з урахуванням обсягу видатків, передбачених на підвищення кваліфікації.

У разі невідповідності пропозиції вимогам, визначеним абзацом 3 пункту 17 цього Порядку, така пропозиція не розглядається педагогічною радою.

Підвищення кваліфікації педагогічні працівники здійснюють згідно з *планом підвищення кваліфікації* закладу освіти на певний рік (додаток 2), що формується, затверджується і виконується відповідно до цього Порядку (п. 8).

План підвищення кваліфікації закладу освіти на відповідний рік включає список педагогічних працівників, які повинні пройти підвищення кваліфікації в цьому році, теми (напрями, найменування), форми, види, обсяги (тривалість) підвищення кваліфікації (у годинах або кредитах ЄКТС), перелік суб'єктів підвищення кваліфікації, строки (графік), вартість підвищення кваліфікації (у разі встановлення) або примітку про безоплатне надання такої освітньої послуги чи про самостійне фінансування підвищення кваліфікації педагогічним або науково-педагогічним працівником (п. 19 і далі).

План підвищення кваліфікації *може містити додаткову інформацію*, що стосується підвищення кваліфікації педагогічних працівників (наприклад, у разі підвищення кваліфікації шляхом інформальної освіти (самоосвіти)).

План підвищення кваліфікації *може бути змінено протягом року в порядку, визначеному педагогічною радою* (п. 19).

За погодженням педагогічного працівника, керівника відповідного закладу освіти (уповноваженої ним особи) і суб'єкта підвищення кваліфікації *строки (графік) підвищення кваліфікації* такого працівника протягом відповідного року *можуть бути уточнені без внесення змін до плану підвищення кваліфікації* (п. 19).

Інформальна освіта (самоосвіта)

Відповідно до п. 29 Порядку підвищення кваліфікації *педагогічні працівники*, які мають науковий ступінь та/або вчене, почесне чи педагогічне звання (крім звання «старший учитель»), *можуть підвищувати кваліфікацію шляхом інформальної освіти (самоосвіти)*, результати якої можуть бути визнані педагогічною радою закладу освіти.

Для планування годин на самоосвіту **МОЖНА** скористатись запропонованою формою індивідуальної програми (додаток 3).

У разі підвищення кваліфікації шляхом інформальної освіти (самоосвіти) замість документа про підвищення кваліфікації подається *звіт* про результати підвищення кваліфікації (додаток 4) або творча робота, персональне розроблення електронного освітнього ресурсу, що виконані в процесі (за результатами) підвищення кваліфікації та оприлюднені на вебсайті закладу освіти та/або в електронному портфоліо педагогічного працівника (у разі наявності). *Форму звіту визначає відповідний заклад освіти* (п. 25 Порядку).

Обсяг підвищення кваліфікації шляхом *інформальної* освіти зараховується відповідно до визнаних результатів навчання, але *не більше 30 годин на рік* (п. 29).

Стажування

Стажування є одним з видів підвищення кваліфікації (п. 6 Порядку) і здійснюється відповідно до пункту 11, а саме:

– *за індивідуальною програмою (додаток 3), що розробляється і затверджується суб'єктом підвищення кваліфікації (вимоги до індивідуальної програми прописані в п. 11);*

– *у закладах освіти, установах, організаціях та на підприємствах шляхом укладання договору (у договорі може бути передбачене стажування одного чи декількох працівників; договір може змінюватися / уточнюватися (додаток до угоди));*

– *може здійснюватися в закладі освіти за місцем роботи працівника або в іншому закладі освіти. Керівником такого стажування призначається педагогічний або науково-педагогічний працівник, який працює в суб'єкта підвищення кваліфікації за основним місцем роботи, має науковий ступінь та/або вчене, почесне чи педагогічне звання (крім звання «старший учитель») та/або успішно пройшов сертифікацію в установленому законодавством порядку.*

Один день стажування оцінюється в 6 годин або 0,2 кредита ЄКТС.

Оцінити, як педагогічні працівники забезпечують власний професійний розвиток і підвищення кваліфікації, можна, орієнтуючись на такі питання:

– Чи використовує вчитель різні форми підвищення кваліфікації?

– Чи відповідають напрями підвищення кваліфікації освітній програмі закладу освіти?

– Чи простежується в закладі освіти зростання якісно-кваліфікаційного рівня педагогічних працівників?

Усе це може бути складником учительського портфоліо як індикатора професійного зростання. Функції вчительського портфоліо: фіксує динаміку за певний час, забезпечує неперервний процес освіти та самоосвіти, відзначає результати діяльності, дозволяє виявити кількісні та якісні індивідуальні досягнення [1, с. 182].

Дії керівника щодо укладання строкових трудових договорів з педагогічними працівниками, які отримують пенсію за віком

1. Переведення педагогічних працівників, яким виплачується пенсія за віком на строкові договори.

1. Керівник укладає трудові договори строком від 1 до 3 років з педагогічними працівниками, яким виплачується пенсія за віком відповідно до абзацу третього частини другої статті 22 закону (закон не визначає кількість разів переукладення таких договорів).

2. При досягненні педагогічним працівником пенсійного віку та отримання ним пенсії за віком керівник закладу освіти має перевести такого працівника з безстрокового трудового договору на строковий відповідно до зазначеної вище процедури.

3. З моменту набрання чинності Закону України «Про повну загальну середню освіту» (18 березня 2020 р.) педагогічні працівники, які отримували пенсію за віком, до 01 липня 2020 року переведені з безстрокових договорів на строкові терміном на 1 рік згідно з пунктом 9 частини першої статті 36 Кодексу законів про працю України.

4. Після закінчення строку трудового договору (1 рік) з такими педагогічними працівниками можуть укладатися строкові трудові договори відповідно до абзацу третього частини другої статті 22 ЗУ «Про повну загальну середню освіту».

5. Відповідно до абзацу дев'ятого частини третьої статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу загальної середньої освіти має право укладати угоди (договори, контракти) з фізичними та/або юридичними особами відповідно до своєї компетенції.

(Лист МОН України від 08.04.2020 р. № 1/9-201 «Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про повну загальну середню освіту».)

ОРГАНІЗАЦІЙНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

▪ **Безпечне освітнє середовище** – сукупність умов у закладі освіти, що внаслідок заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди, а також унеможливають вживання на території закладу освіти алкогольних напоїв, тютюнових виробів, наркотичних засобів, психотропних речовин.

▪ **Булінг (цькування)** – діяння (дії або бездіяльність) учасників освітнього процесу, які полягають у психологічному, фізичному, економічному, сексуальному насильстві, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, що вчиняються стосовно малолітньої чи неповнолітньої особи та (або) такою особою стосовно інших учасників освітнього процесу, унаслідок чого могла бути чи була заподіяна шкода психічному або фізичному здоров'ю потерпілого.

▪ **Індивідуальна освітня траєкторія** – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання. Індивідуальна освітня траєкторія в закладі освіти може бути реалізована через індивідуальний навчальний план.

▪ **Індивідуальна програма розвитку** – документ, що забезпечує індивідуалізацію навчання особи з особливими освітніми потребами, закріплює перелік необхідних психолого-педагогічних, корекційних потреб / послуг для розвитку дитини та розробляється групою фахівців з обов'язковим залученням батьків дитини з метою визначення конкретних навчальних стратегій і підходів до навчання.

▪ **Індивідуальна навчальна програма** – документ (частина ІПР), який окреслює коло знань, умінь та навичок, що підлягають засвоєнню з кожного окремого навчального предмета в процесі навчання в закладі загальної середньої освіти з метою реалізації індивідуальної освітньої траєкторії дитини з особливими освітніми потребами (*далі – дитини з ООП*). Містить перелік тем матеріалу, що вивчається, рекомендації щодо кількості годин на кожну тему, час, відведений на вивчення всього курсу.

▪ **Індивідуальний навчальний план** – документ, що визначає послідовність, форму й темп засвоєння здобувачем освіти освітніх компонентів освітньої програми з метою реалізації його індивідуальної освітньої траєкторії та розробляється закладом освіти у взаємодії із здобувачем освіти за наявності необхідних для цього ресурсів.

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

▪ **Інклюзивне освітнє середовище** – сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей.

▪ **Освітнє середовище** – відкритий і дружній до дитини простір, що базується на комунікації та зворотному зв'язку між учасниками освітнього процесу, у якому учні почувуються вмотивованими, потрібними й почутими.

Організаційна автономія закладу освіти дозволяє створити й забезпечити умови для ефективної та творчої реалізації завдань, запровадження нових механізмів ухвалення управлінських рішень, організаційних процедур щодо освітнього процесу, перегляду шляхів взаємодії між учасниками освітнього процесу, органами управління освітою, громадськими структурами тощо.

Значним надбанням перших кроків автономії школи є формування групи однодумців, яка співпрацює, обговорює та підтримує, коли директор стикається з різними проблемами шкільного керівництва та управління. Створення культури шкільної організації, заснованої на атмосфері підтримки, взаємоповаги та заохочення учнів до навчання, є одним із важливих завдань автономної Нової української школи.

Питання реалізації організаційної автономії висвітлено в Законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», інших чинних нормативних документах та регулюються статутом і внутрішніми документами закладу освіти.

3.1. Повноваження органів управління закладом загальної середньої освіти

Відповідно до ст. 36 Закону України «Про повну загальну середню освіту» *управління закладом загальної середньої освіти здійснюють:*

- засновник (засновники) або вповноважений ним (ними) орган (ст. 37);
- керівник закладу освіти (ст. 38);
- колегіальний орган управління закладу освіти – педагогічна рада (ст. 40);
- вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти (ст. 27).

Органи громадського самоврядування та піклувальна рада, яка створюється за рішенням засновника (ст. 29 Закону України «Про освіту») мають право брати участь в управлінні закладом загальної середньої освіти в порядку та межах, визначених Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та установчими документами.

Установчі документи закладу освіти повинні передбачати розмежування компетенції засновника (засновників), інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів відповідно до законодавства.

Повноваження засновника закладу загальної середньої освіти

Права та обов'язки засновника (засновників) закладу загальної середньої освіти визначаються Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та іншими актами законодавства.

Засновник закладу загальної середньої освіти або вповноважений ним орган (посадова особа):

- затверджує статут (його нову редакцію), укладає засновницький договір у випадках, визначених законом;
- затверджує положення про конкурс на посаду керівника закладу загальної середньої освіти та склад конкурсної комісії;
- ухвалює рішення про проведення конкурсу на посаду керівника закладу загальної середньої освіти;

- затверджує за поданням закладу загальної середньої освіти стратегію розвитку такого закладу;
 - фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних та корпоративних закладів загальної середньої освіти), зокрема здійснення інноваційної діяльності закладом освіти;
 - утворює та ліквідує структурні підрозділи в заснованих ним закладах загальної середньої освіти;
 - здійснює контроль за використанням закладом загальної середньої освіти публічних коштів;
 - здійснює контроль за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації) за ознаками віку, статі, раси, кольору шкіри, стану здоров'я, інвалідності, особливих освітніх потреб, громадянства, національності, політичних, релігійних чи інших переконань, місця проживання, мови спілкування, походження, сімейного, соціального та майнового стану, складних життєвих обставин, наявності судимості та іншими ознаками;
 - затверджує кошторис закладу загальної середньої освіти, зокрема обсяг коштів, що передбачається на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, та контролює його виконання;
 - реалізує інші права, передбачені цим Законом та іншими актами законодавства.
- Засновник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний забезпечити:
- утримання та розвиток заснованого ним закладу освіти, його матеріально-технічної бази на рівні, достатньому для виконання вимог державних стандартів, ліцензійних умов провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти, вимог трудового законодавства, оплати праці педагогічних та інших працівників, охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки тощо;
 - дотримання принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування під час проектування, будівництва та реконструкції будівель, споруд, приміщень закладів загальної середньої освіти;
 - можливість учнів продовжити навчання на відповідному рівні освіти в разі реорганізації чи ліквідації закладу загальної середньої освіти;
 - оприлюднення всієї публічної інформації відповідно до вимог чинного законодавства.

Засновники державних та комунальних ЗЗСО або вповноважені ними органи не можуть делегувати керівникам, педагогічним чи піклувальним радам, органам громадського самоврядування закладів власні повноваження.

Увага!

✓ Засновник або вповноважений ним орган (особа) не має права втручатися в діяльність закладу освіти, що здійснюється ним у межах його автономних прав, визначених законом та установчими документами.

Повноваження керівника

В умовах запровадження автономії та розширення повноважень закладів освіти постають високі вимоги до професійної компетентності керівників закладів освіти, які здатні до ефективного й самостійного виконання різноманітних завдань у сфері управління,

мають перспективне й системне мислення, що дозволяє бачити й урахувати комплекс наявних проблем, вибудовувати взаємовідносини на засадах партнерства в ухваленні рішень, генерувати нові ідеї, запроваджувати інновації, створювати атмосферу співпраці й підтримки.

Найважливішими для директора постають три аспекти: команда (розподільне лідерство), довіра (розподіл цілей і видів діяльності), навчання (постійне оновлення знань). Зміни в закладах освіти потребують також від керівників нових акцентів в управлінській діяльності, серед яких:

- пошук і підбір персоналу, який здатен показати максимальний результат, готовий до змін і їх продукує;
- створення сприятливої робочої атмосфери підтримки, у якій реалізується творчий потенціал педагогічних працівників, забезпечується академічна свобода, підтримується ініціатива, відсутній мобінг та є можливості для професійного зростання;
- реалізація функції мотивації, яка стає важливою, а індивідуальний підхід до мотивації співробітників є більш необхідним;
- розвиток особистості керівника, його професійного та особистісного потенціалу, зважаючи на те, що зміни в закладі може забезпечити тільки керівник, який сам перебуває в стані професійного зростання.

Керівник закладу загальної середньої освіти забезпечує:

- організацію ефективної роботи колективу закладу задля забезпечення якості освіти;
- призначення на посаду та звільнення з посади працівників із визначенням їхніх функціональних обов'язків відповідно до професійних стандартів (кваліфікаційних характеристик);
- забезпечення автономії школи, зокрема й фінансової;
- затвердження відповідно до типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти штатного розпису та тарифікаційного списку закладу за погодженням із профспілковим органом закладу;
- розподіл та затвердження педагогічного навантаження між учителями та іншими педагогічними працівниками за погодженням із профспілковим комітетом;
- розроблення і подання разом із виборним органом первинної профспілкової організації правил внутрішнього трудового розпорядку, що затверджуються загальними зборами трудового колективу;
- установа відповідно до законодавства, установчих документів та колективного договору педагогічним та іншим працівникам доплат, надбавок, премій, зокрема за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проектів тощо, а також матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань;
- затвердження у випадку створення структурного підрозділу закладу загальної середньої освіти положення про цей підрозділ;
- виконання інших функцій, передбачених ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту».

Відповідальність та складність управлінської роботи в умовах автономії полягає в

тому, що керівник закладу освіти має постійно:

- опанувати інноваційні технології управління фінансовими, господарськими справами й справами школи;
- здійснювати фінансово-господарське управління, розумітися в питаннях бюджету й тендерних торгів;
- розширювати спеціальні знання і вміння щодо ведення бухгалтерського обліку;
- ознайомлюватись із досвідом інших закладів освіти щодо різних управлінських питань упровадження автономії.

Повноваження педагогічної ради

Педагогічна рада є основним постійним колегіальним органом управління закладу загальної середньої освіти. Її повноваження визначаються ст. 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту» та статутом закладу освіти.

Кожен учитель має брати участь у засіданнях педагогічної ради, ухваленні управлінських рішень, від яких залежать зміни та розвиток закладу. Ця вимога стосується шкіл усіх типів підпорядкування, а розширення повноважень педагогічної ради покладає на вчителів відповідальність та ставить перед керівником завдання зробити ухвалення рішень спільним, чути думку кожного, а не уособлювати владу й відповідальність.

Педагогічна рада:

- схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи;
- схвалює освітню (освітні) програму (програми), зміни до неї (них) та оцінює результати її (їх) виконання;
- схвалює правила внутрішнього розпорядку, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- ухвалює рішення щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу;
- ухвалює рішення щодо переведення учнів на наступний рік навчання, їх відрахування, притягнення до відповідальності за невиконання обов'язків, а також щодо відзначення, морального та матеріального заохочення учнів та інших учасників освітнього процесу;
- розглядає питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності, визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, формує та затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- ухвалює рішення щодо визнання результатів підвищення кваліфікації педагогічного працівника, отриманих ним поза закладами освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою;
- ухвалює рішення щодо впровадження в освітній процес педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти;
- може ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту, громадської

акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти;

- розглядає інші питання, віднесені законом та/або статутом закладу освіти до її повноважень.

Розвиток громадського самоврядування

Керівник забезпечує громадський характер управління закладом, що є одним із критеріїв оцінювання ефективності управлінського процесу закладу. Основою створення в закладі освіти умов для якісної освіти є послідовне запровадження та підтримка керівництвом закладу педагогіки партнерства між усіма учасниками освітнього процесу. Для цього керівництво закладу має забезпечувати необхідні умови для діяльності різноманітних форм громадського самоврядування.

Громадське самоврядування в закладі освіти – це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти в межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти (стаття 28 Закону України «Про освіту»).

Громадське самоврядування в закладі освіти відповідно до частини 8 статті 70 Закону України «Про освіту» здійснюється за принципами:

- пріоритету прав і свобод людини та громадянина;
- верховенства права;
- взаємної поваги та партнерства;
- репрезентативності органів громадського самоврядування, громадських об'єднань та інших інститутів громадянського суспільства й правоможності їхніх представників;
- обов'язковості розгляду пропозицій сторін;
- пріоритету узгоджувальних процедур;
- прозорості, відкритості та гласності;
- обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей;
- взаємної відповідальності сторін.

Дотримання цих принципів дозволяє закладу освіти побудувати ефективну модель партнерства між усіма учасниками освітнього процесу.

Для вирішення питань організації та забезпечення освітнього процесу в закладі, захисту прав та інтересів його учасників, їх участі в громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти можуть створюватися органи громадського самоврядування.

У закладі освіти можуть діяти:

- органи самоврядування працівників закладу освіти;
- органи самоврядування здобувачів освіти;
- органи батьківського самоврядування;

- інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

Інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу можуть утворюватися і діяти відповідно до установчих документів закладу освіти.

Увага!

✓ Органи громадського самоврядування утворюються за ініціативою учасників освітнього процесу.

✓ Керівник закладу освіти сприяє та створює умови для діяльності органів громадського самоврядування.

✓ У діяльність будь-якого органу громадського самоврядування закладу освіти не мають права втручатися представники інших органів громадського самоврядування цього закладу освіти.

Нові підходи щодо розвитку громадського самоврядування вимагають від керівництва закладу особливої точності та виваженості дій, щоб, з одного боку, сприяти створенню та підтримці органів громадського самоврядування, а з іншого – не підмінити створення та діяльність цих органів адміністративним тиском (таблиця 16).

Надзвичайно важливо для отримання представниками громадського самоврядування реальних можливостей для дієвого впливу на значущі аспекти функціонування закладу використовувати різноманітні форми громадянської активності (опитування, звернення, спільні обговорення тощо).

Таблиця 16

Громадське самоврядування в закладі освіти

Органи громадського самоврядування	Повноваження	Рішення
Загальні збори (конференція) колективу – вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу (стаття 27)	– Заслуховують звіт керівника закладу освіти; – оцінюють його діяльність і за результатами оцінки можуть ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту закладу освіти	Ухвалені в межах їхніх повноважень, є обов'язковими для всіх учасників освітнього процесу
Збори трудового колективу (стаття 29)	– Розглядають та схвалюють проект колективного договору; – затверджують правила внутрішнього трудового розпорядку; – визначають порядок обрання, чисельність, склад і строк повноважень комісії з трудових спорів; – обирають комісію з трудових спорів; – можуть утворювати комісію з питань охорони праці; – можуть здійснювати інші повноваження, визначені законодавством	Ухвалені в межах їхніх повноважень, є обов'язковими до виконання всіма працівниками закладу освіти

<p>Учнівське самоврядування (стаття 28)</p>	<p>– Брати участь в обговоренні питань удосконалення освітнього процесу, науково-дослідної роботи, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування; – проводити за погодженням з керівником закладу освіти організаційні, просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи та/або ініціювати їх проведення перед керівництвом закладу освіти; – брати участь у заходах (процесах) із забезпечення якості освіти відповідно до процедур внутрішньої системи забезпечення якості освіти; – захищати права та інтереси учнів, які здобувають освіту в цьому закладі освіти; – уносити пропозиції та/або брати участь у розробленні та/або обговоренні плану роботи закладу освіти, змісту освітніх і навчальних програм; – через своїх представників брати участь у засіданнях педагогічної ради з усіх питань, що стосуються організації та реалізації освітнього процесу</p>	<p>Виконуються учнями на добровільних засадах</p>
<p>Батьківське самоврядування (стаття 30)</p>	<p>– Можуть розглядати будь-які питання і ухвалювати рішення, крім тих, що належать до компетенції інших органів управління чи органів громадського самоврядування закладу освіти</p>	<p>– Виконується батьками виключно на добровільних засадах; – можуть бути реалізовані виключно за рішенням керівника закладу освіти, якщо таке рішення не суперечить законодавству; -- не можуть бути підставою для ухвалення управлінських рішень, що не відповідають законодавству; – не повинні призводити до надання іншим учасникам освітнього процесу привілеїв чи обмежень за будь-якою ознакою, порушувати їхні права та/або законні інтереси</p>

Посилення учнівського самоврядування

- Чіткі повноваження учнівського самоврядування.
- Право керівника учнівського самоврядування на невідкладний прийом керівником закладу загальної середньої освіти з питань захисту честі, гідності та/або інших прав учнів закладу освіти.

- Право учнів через своїх представників брати участь у засіданнях педагогічної ради з усіх питань, що стосуються організації та реалізації освітнього процесу.

Увага!

✓ Керівництво має залучати органи громадського самоврядування до розроблення важливих документів закладу освіти, які визначають його освітню діяльність («Статут», «Правила поведінки учасників освітнього процесу», «Правила внутрішнього розпорядку», річний план роботи, Положення про академічну доброчесність тощо).

✓ Конструктивна співпраця, партнерство в освіті мають позитивні наслідки не лише для учнів, які через демократичні процедури опановують права та обов'язки громадянина суспільства, але й для самої школи.

✓ Відкритість керівництва закладу освіти, його готовність чути й ураховувати думки та пропозиції всіх учасників освітнього процесу буде формувати більш високий рівень довіри до освіти, без чого неможлива впевнена та ефективна робота школи.

Як оцінити розвиток громадського самоврядування в закладі освіти?

- Які осередки чи органи громадського самоврядування діють у закладі освіти?
- Як налагоджена комунікація між керівництвом закладу та органами громадського самоврядування?
 - Чи своєчасно (не рідше одного разу на рік) відбуваються загальні збори (загальношкільні конференції) закладу освіти?
 - До розроблення яких важливих процедур були залучені учасники освітнього процесу?
 - Чи всі пропозиції учасників освітнього процесу отримують оцінку та зворотний зв'язок від керівництва закладу?
 - Які є в закладі успішні приклади реалізації пропозицій учасників освітнього процесу? [1, с. 255.]

3.2. Організація освітнього процесу в закладі освіти

Одним із повноважень педагогічної ради закладу загальної середньої освіти є право визначати структуру й тривалість навчального року, навчального тижня, навчального дня, занять, відпочинку між ними, форми організації освітнього процесу в межах часу, передбаченого освітньою програмою, відповідно до обсягу навчального навантаження, встановленого відповідним навчальним планом, та з урахуванням вікових особливостей, фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей, особливостей регіону тощо (*ст. 10 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

Відповідно до цієї статті також запроваджуються на всіх трьох рівнях системи загальної середньої освіти цикли навчання, що необхідно враховувати під час організації освітнього процесу.

Форми організації освітнього процесу в закладі освіти

Повна загальна середня освіта може здобуватися за очною (денною), дистанційною,

мережевою, екстернатною, сімейною (домашньою) формами чи формою педагогічного патронажу, а також за очною (вечірньою), заочною формами (на рівнях базової та профільної середньої освіти). Профільна середня освіта професійного спрямування може здобуватися за дуальною формою здобуття освіти (ст. 4 Закону України «Про повну загальну середню освіту»).

Інформація про форми навчання оприлюднюється на сайті закладу або засновника. Визначені форми передбачають гнучкий спосіб для навчання і дозволяють створити індивідуальну освітню траєкторію під потреби кожної дитини (таблиця 17).

Таблиця 17

Форми організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти

Форма навчання		Рівень освіти	Визначення
Інституційна	очна (денна)	I–III	Спосіб організації навчання здобувачів освіти, що передбачає їх безпосередню участь в освітньому процесі
	очна (вечірня)	II–III	
	заочна	II–III	Спосіб організації навчання здобувачів освіти шляхом поєднання очної форми освіти під час короткочасних сесій і самостійного оволодіння освітньою програмою в проміжку між ними
	дистанційна	I–III	Індивідуалізований процес здобуття освіти, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу в спеціалізованому середовищі, що функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій
	мережева	I–III	Спосіб організації навчання здобувачів освіти, завдяки якому оволодіння освітньою програмою відбувається за участю різних суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах
Індивідуальна	екстернат	I–III	Спосіб організації навчання здобувачів освіти, за яким освітня програма повністю засвоюється здобувачем самостійно, а оцінювання результатів навчання та присудження освітньої кваліфікації здійснюються відповідно до законодавства
	сімейна (домашня)	I–III	Спосіб організації освітнього процесу дітей самостійно їхніми батьками для здобуття формальної (дошкільної, повної загальної середньої) та/або неформальної освіти. Відповідальність за здобуття освіти дітьми на рівні не нижче стандартів освіти несуть батьки. Оцінювання результатів навчання та присудження освітніх кваліфікацій здійснюються відповідно до законодавства
	педагогічний патронаж	I–III	Спосіб організації освітнього процесу педагогічними працівниками, що передбачає забезпечення ними засвоєння освітньої програми здобувачем освіти, який за психофізичним станом або з інших причин, визначених законодавством, зокрема з метою забезпечення доступності здобуття освіти, потребує такої форми

Дуальна	III	Спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти (в інших суб'єктів освітньої діяльності) з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації (зазвичай на основі договору)
---------	-----	--

Примітка: ст. 9 «Форми здобуття освіти» Закону України «Про освіту».

Увага!

✓ Якщо раніше дитина могла навчатись на індивідуальній формі за наявності поважних причин (наприклад, вона захворіла та/або знаходиться десь далеко просторово від школи й не може ходити до школи) і дозвіл на таке навчання обов'язково мав надати місцевий орган управління, то відтепер вирішення цих питань переноситься на рівень закладу.

✓ Батьки мають можливість обирати спосіб і форму навчання дитини, орієнтуючись на її потреби та хист, зможуть брати участь у формуванні навчального плану / навчальної програми розвитку, якщо це стосується дитини з особливими освітніми потребами.

Керівник закладу освіти, у якому організовано індивідуальну форму здобуття освіти:

✓ забезпечує реалізацію індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти шляхом:

- розроблення індивідуальних навчальних планів та індивідуальних програм розвитку (для осіб з особливими освітніми потребами);

- організації та проведення консультацій;

- надання доступу здобувачам освіти до безкоштовного користування підручниками, навчальними посібниками та іншою літературою бібліотечного фонду, навчальною, науковою, виробничою, культурною, спортивною інфраструктурою закладу освіти тощо.

✓ ознайомлює здобувачів освіти, їхніх батьків (одного з них) із порядком організації відповідної індивідуальної форми здобуття освіти, визначеним Положенням про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти (далі – Положення) та іншими актами законодавства;

✓ здійснює контроль за виконанням освітніх програм, за якими навчаються здобувачі освіти за індивідуальною формою;

✓ затверджує індивідуальний навчальний план (вимоги до плану подано в блоці «Індивідуальна освітня траєкторія»);

✓ оцінювання навчальних досягнень і атестація здобувачів освіти за індивідуальною формою здійснюється відповідно до законодавства у сфері загальної середньої освіти та особливостей, визначених Положенням.

Питання організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти регламентується відповідними положеннями про форми здобуття освіти, серед них:

- Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти (наказ МОН України від 12.01.2016 № 8 (зі змінами));

- Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти (наказ МОН України від 23.04.2019 № 536 (зі змінами));

- Положення про дистанційне навчання (*наказ МОН України від 25.04.2013 № 466 (зі змінами)*);
- Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти (*наказ МОН України від 08.09.2020 № 1115*);
- Положення про екстернат у загальноосвітніх навчальних закладах (*наказ МОН України від 13.03.2017 № 369 (зі змінами)*).

Повноваження закладу загальної середньої освіти щодо організації освітнього процесу за дистанційною формою навчання

- Педагогічна рада схвалює використання конкретних інформаційно-телекомунікаційних систем (електронних освітніх платформ), комунікаційних онлайн-сервісів та інструментів, за допомогою яких організовується освітній процес під час дистанційного навчання.
 - Педагогічні працівники, користуючись академічною свободою, можуть обирати форми, методи й засоби дистанційного навчання.
 - Педагогічні працівники самостійно визначають режим (синхронний або асинхронний) проведення навчальних занять.
 - За рішенням педради закладу освіти для організації дистанційного навчання може використовуватися електронний розклад занять, електронний класний журнал / щоденники.
 - Спосіб організації контролю за організацією освітнього процесу під час дистанційного навчання схвалюється педагогічною радою закладу освіти.
 - Заклади освіти можуть створювати внутрішні структурні підрозділи, що забезпечують організацію здобуття освіти за дистанційною формою (центри дистанційного навчання тощо).
 - Рішення про використання технологій дистанційного навчання в освітньому процесі відповідно до пункту 2 цього розділу ухвалюється педагогічною радою закладу освіти до початку навчального року або протягом навчального року у випадку настання обставин, що потребують організації освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання.
 - Під час дії карантинних обмежень (застосування протиепідемічних заходів) освітній процес у закладі освіти за рішенням педагогічної ради може організовуватися в спосіб, за якого окремі теми з навчального предмета (інтегрованого курсу) частиною учнів класу вивчаються очно, іншою частиною учнів класу – дистанційно (в асинхронному режимі, з можливістю надання учням підтримки шляхом проведення консультацій в синхронному режимі).

Організація освітнього процесу державною мовою

Керівник забезпечує та контролює виконання законодавства працівниками закладу загальної середньої освіти в частині організації освітнього процесу державною мовою. Законодавство спрямовано на забезпечення доступу дітей з національних меншин та корінних народів до вивчення державної мови та водночас гарантує умови навчання рідною мовою.

Гнучкість, що закладена в законах України (статті 7 Закону України «Про освіту», статті 5 Закону України «Про повну загальну середню освіту», статті 21 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» враховує мовні особливості й можливості корінних народів і національних меншин України з тим, щоб застосувати в закладах загальної середньої освіти найбільш оптимальну модель використання мов в освітньому процесі для кожної національної меншини.

Моделі вивчення української мови в школах

Перша модель передбачена для корінних народів України, що не проживають у мовному середовищі своєї мови та не мають держави, яка цю мову захищала б та розвивала. Найперше йдеться про кримських татар, для яких передбачено навчання мовою корінного народу з 1 до 11 (12) класу поряд з ґрунтовним вивченням української мови.

Друга модель – для шкіл з навчанням мовою національних меншин, мови яких належать до мов ЄС (*таблиця 18*). Залежно від мовної групи та мовного середовища проживання використання цієї моделі може бути різне, але основи такі:

- материнською мовою, поряд з вивченням державної, вони навчатимуться в початковій школі;
- у 5 класі не менше 20 % річного обсягу навчального часу має викладатись українською мовою з поступовим збільшенням обсягу, щоб у 9 класі досягти позначки в не менше 40 % предметів, які вивчаються державною мовою;
- зі старшої школи не менше 60 % річного обсягу навчального часу в цих закладах має викладатись державною мовою.

Третя модель працює для решти національних меншин, мова яких належить до однієї з українською мовної сім'ї, що проживають переважно в середовищі власної мови (російська мова). Відповідно до цієї моделі початкова освіта здобувається мовою меншини разом із вивченням української, а з 5 класу не менше 80 % навчального часу викладатиметься державною мовою.

До цього особи, які належать до інших національних меншин України, здобувають у державних, комунальних чи корпоративних закладах освіти базову та профільну середню освіту державною мовою в обсязі не менше 80 відсотків річного обсягу навчального часу.

Увага!

✓ Відповідно до Закону України «Про освіту» розширюються права закладів загальної середньої освіти, які можуть самостійно вибудовувати конкретне співвідношення навчального часу та перелік навчальних предметів (інтегрованих курсів), що вивчаються державною мовою та мовою корінних народів або національних меншин на основі освітньої програми закладу освіти згідно з вимогами державних стандартів та з урахуванням особливостей мовного середовища; визначати розподіл навчального навантаження між мовою відповідного корінного народу або національної меншини та іноземною мовою.

✓ Кількість навчальних годин для вивчення української мови в навчальному плані закладу освіти відповідно до абзацу четвертого частини третьої статті 11 Закону України

«Про повну загальну середню освіту» не може бути меншою, ніж у типовому навчальному плані.

✓ За рішенням педагогічної ради, зокрема коли мова національної меншини є офіційною мовою ЄС, ця мова може вивчатися також як іноземна.

Мови Європейського Союзу – англійська, болгарська, грецька, данська, естонська, ірландська, італійська, іспанська, латиська, литовська, мальтійська, нідерландська, німецька, польська, португальська, румунська, словацька, словенська, угорська, фінська, французька, хорватська, чеська, шведська.

Таблиця 18

Друга модель вивчення української мови

(для шкіл з навчанням мовою національних меншин, мови яких належать до мов ЄС, з урахуванням мовної групи та мовного середовища проживання)

<i>Перший варіант</i>	<i>Другий варіант</i>
Для громад, мова яких належить до слов'янської мовної групи, та які проживають у переважно україномовному середовищі – польська, словацька, болгарська мови	Для громад, мова яких належить до іншої неслов'янської мовної групи, та які переважно проживають у середовищі рідної мови – румунська та угорська мови
Перехід на вивчення предметів українською відбуватиметься поступово, починаючи з початкової школи; частка предметів, що вивчають українською, збільшуватиметься та пропорційно зростатиме в базовій та профільній ланці середньої освіти	Перехід на вивчення предметів українською відбуватиметься ще більш поступово, а відсоток предметів, які вивчають державною, буде меншим. Такий підхід зумовлено тим, що вивчати мову іншої мовної групи значно складніше й це потребує більше навчального часу, щоб досягти мовного рівня для вивчення інших предметів

3.3. Розробка та затвердження основних документів (статут, стратегія, план роботи)

Заклад освіти діє на підставі власних установчих документів, що затверджуються його засновниками відповідно до законодавства.

Установчими документами закладу загальної середньої освіти є:

- рішення засновника (засновників) про його утворення;
- статут;
- засновницький договір, укладений між засновниками (у випадках, визначених Законом України «Про повну загальну середню освіту»).

Увага!

Установчі документи, зокрема статут, та локальні документи закладів освіти можна переоформлювати в поточному режимі (підстава – пп. 13 п. 3 розділу XII «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про освіту»).

Законом установлено:

- переоформлення установчих документів закладів освіти з метою приведення їх у

відповідність із цим Законом здійснюється протягом п'яти років з дня набрання чинності Закону;

– засновникам закладів освіти також рекомендовано протягом п'яти років привести установчі документи закладів освіти у відповідність із законом (пункт 5);

– до приведення законодавства й установчих документів закладів освіти у відповідність із цим Законом термінологічна розбіжність не має перешкоджати реалізації відповідних положень законодавства (терміни «навчальний заклад» і «заклад освіти» є ідентичними). Усі суб'єкти владних повноважень і навчальні заклади керуються всіма положеннями цього Закону, що стосуються закладів освіти, а також положеннями законодавства, що стосуються навчальних закладів у частині, що не суперечить цьому Закону (пп. 1 п. 3).

Статут закладу загальної середньої освіти

Статут – це нормативно-правовий акт, яким оформлюється створення організації будь-якої форми власності, визначаються її структура, функції, правовий статус, взаємовідносини з іншими організаціями, а також обумовлюється порядок реорганізації та припинення діяльності.

Статути бувають:

- типові (розробляють для системи однотипних організацій);
- індивідуальні (складають для конкретної організації, як правило, на підставі типового).

Загальні вимоги до оформлення статуту викладені в Законі України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 № 755-IV.

Статут закладу загальної середньої освіти (ст. 33) затверджується засновником (засновниками) або вповноваженим ним (ними) органом та має містити інформацію про:

- повне та скорочене найменування;
- статус, форму власності, організаційно-правову форму та тип закладу;
- місцезнаходження;
- структурні підрозділи закладу, зокрема філії;
- систему управління закладом, права та обов'язки органів управління, порядок ухвалення ними рішень;
- мету, завдання, принципи діяльності;
- мови, які використовують в освітньому процесі;
- додаткові повноваження органів громадського самоврядування (у разі їх створення);
- джерела надходження і порядок використання коштів і майна;
- інші положення, що визначають функції закладу загальної середньої освіти відповідно до законодавства.

Статут може містити інші положення з питань, передбачених цим Законом та/або з питань, що не врегульовані законодавством, зокрема щодо особливостей утворення і діяльності закладу загальної середньої освіти.

Положення статуту не повинні суперечити законодавству.

Після оновлення статуту доцільним є оновлення інших локальних документів, зокрема:

▪ *правил внутрішнього розпорядку* (локальний нормативний документ, який регламентує, зокрема, організаційно-правові аспекти трудових взаємовідносин роботодавця та працівників від дня укладення трудового договору до дня припинення трудових відносин у закладі).

Структура тексту правил рекомендована Держкомархівом у Збірнику уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів (схвалений методичною комісією Держкомархіву України, протокол від 20.06.2006 № 3).

▪ *посадових (робочих) інструкцій* (обов'язкових документів, у яких закріплені обов'язки, права та відповідальність працівників), що розробляються за всіма посадами, зазначеними в штатному розписі закладу. Структури посадових і робочих інструкцій суттєво не відрізняються. Одна з особливостей у тому, що робочі інструкції можна доповнювати прикладами робіт, які працівники виконують.

Треба дотримуватись єдиного підходу до побудови, структури та викладу змісту розділів посадових (робочих інструкцій), що спрощує процедуру їхньої розробки та організації праці.

Обов'язковими мають бути такі розділи:

- загальні положення;
- завдання та обов'язки;
- права;
- відповідальність;
- повинен знати;
- кваліфікаційні вимоги;
- взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Увага!

✓ До посадових інструкцій може бути внесено зміни та доповнення лише на підставі наказу керівника закладу та за таких обставин:

- зміни назви організації, підрозділу, посади (професії);
- перерозподілу обов'язків між працівниками у зв'язку зі скороченням чисельності.

✓ У посадових інструкціях заборонено вживати формулювання зі словами: «бажано», «не бажано», «можна», «не можна», рекомендовано тощо.

✓ До посадових інструкцій необхідно включити блок питань з охорони праці та безпеки життєдіяльності (пп. 4 п. 1 розділу IV). Положення про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу в установах і закладах освіти, затверджене наказом МОН України від 26.12.2017 № 1669.

✓ Нормативний акт, який містив би обмеження щодо терміну посадових (робочих) інструкцій, не затверджено.

Посадові інструкції складають відповідно до положень Національного класифікатора України «Класифікатор професій» ДК 003:2010, затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 № 327.

Основою для розроблення посадових інструкцій є Довідник класифікаційних характеристик професій працівників, випуск 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх

видів економічної діяльності», затверджений наказом Мінсоцполітики від 29.12.2004 № 336.

Стратегія розвитку закладу освіти

Одним з основних документів закладу освіти є стратегія розвитку як бачення закладу освіти свого розвитку в межах законодавства та дії, спрямовані на підвищення якості освітньої діяльності (*таблиця 19*).

Що таке стратегія?

- Вектор розвитку закладу до забезпечення якості освіти.
- Цілеспрямована спільна діяльність адміністрації та педколективу на підвищення якості освіти.
- Здійснення місії закладу та досягнення її цілей.
- Комплексний план діяльності закладу, який розробляють на основі творчого науково обґрунтованого підходу для досягнення довгострокових глобальних цілей закладу.
- Довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план з постійним аналізом та моніторингом у процесі його реалізації, упровадженням інновацій, який спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті.

Основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації (Г. Мінцберг).

Стратегія – це «5 P»:

- *plan* (план) – свідомо вибрана послідовність дій;
- *ploy* (хитрість) – «маневр» з метою «обійти» конкурента;
- *position* (позиція) – місцезнаходження в середовищі;
- *perspective* (світогляд) – особистий спосіб світосприйняття;
- *preference* (перевага) – забезпечення конкурентної переваги [15].

Стратегія – це концептуальний документ діяльності закладу освіти, що направлений на реалізацію довгострокової програми дій, порядок розподілу пріоритетів і ресурсів та передбачає досягнення довгострокових окреслених цілей, що ґрунтуються на Законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Статуті, потребах учасників освітнього процесу й спрямовані на досягнення стратегічної мети закладу освіти.

На скільки років розробляється стратегія?

У менеджменті передбачається окреслення довгострокових цілей на 5–10 років, в умовах швидкоплинності часу та здійснення змін в освіті рекомендовано розробляти стратегію на термін до 5-ти років.

**Повноваження суб'єктів управління закладом освітою
щодо розробки стратегії розвитку закладу освіти
відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту»**

Суб'єкт управління закладом освітою	Повноваження
<i>Засновник</i>	Затверджує за поданням ЗЗСО стратегію розвитку такого закладу; фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних та корпоративних ЗЗСО), зокрема здійснення інноваційної діяльності закладом освіти (п. 2 ст. 37)
<i>Керівник</i>	Забезпечує розроблення та виконання стратегії розвитку ЗЗСО; звітує щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку ЗЗСО (п. 4 ст. 38)
<i>Педагогічна рада</i>	Схвалює стратегію розвитку закладу освіти (п. 3 ст. 40)
<i>Піклувальна рада</i>	Розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку ЗЗСО та аналізує стан їх виконання; сприяє залученню додаткових джерел фінансування, що не заборонені законом (п. 3 ст. 41)

Порядок дій щодо розробки стратегії розвитку закладу освіти

1. Розробка стратегії (відповідає керівник).
2. Піклувальна рада (вносить пропозиції).
3. Педагогічна рада (схвалює).
4. Засновник (затверджує).
5. Керівник (виконує).
6. Засновник (фінансує).
7. Керівник (звітує про виконання).
8. Піклувальна рада (контролює її виконання).

Розробити стратегію розвитку закладу – це спроектувати бажаний стан закладу освіти, що охоплює місію, цінності, основні принципи діяльності, цілі, візію (бачення майбутнього) та конкретні заходи щодо реалізації стратегії.

Зважаючи на унікальність кожного закладу освіти, яка зумовлена контингентом учнів, кадровим потенціалом, регіональними особливостями, станом матеріально-технічної бази, фінансуванням тощо, єдиного рецепту щодо розробки стратегії немає. Водночас існують наукові підходи, етапи щодо стратегічного планування (аналітичний, планування, реалізації стратегії, моніторинг упровадження стратегії, корекція), орієнтири щодо того, як саме має виглядати структура, як її правильно розробляти, реалізовувати та вносити корективи.

Що має бути в стратегії розвитку закладу освіти (зміст, структура)?

Існує чимало способів планування (зокрема стратегічного), але всі вони так чи інакше мають відповідати на наведені нижче орієнтовні запитання, які, власне, і створюють структуру («каркас») стратегії розвитку.

1. Які ми зараз? Це – оцінка поточного стану справ. Тут варто зазначити основні ха-

рактеристики закладу, основні показники, які визначають його поточне становище, а саме:

- розташування (архітектура), територія;
- площа кабінетів, наявне обладнання;
- кадровий потенціал;
- опис освітньої діяльності (мережа класів, кількість учнів, зокрема з особливими освітніми потребами, спеціалізація школи, освітня програма);
- зміна типу закладу (це визначає стратегічну ідею);
- основні проблеми, які постають перед закладом освіти тощо.

Аналітичний етап (оцінка ситуації) може здійснюватися за допомогою використання різних видів аналізу та ефективних інструментів аналізу: «SWOT-аналіз», «PESTEL-аналіз» (аналіз зовнішніх факторів) тощо (таблиця 20).

Таблиця 20

Інструменти аналізу

<i>SWOT-аналіз</i>	<i>PESTLE-аналіз (аналіз зовнішніх факторів)</i>
<p>Передбачає визначення сильних і слабких сторін освітньої діяльності закладу та переліку внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. На основі аналізу варто визначити:</p> <ul style="list-style-type: none"> – які сильні сторони закладу можна ще підсилити та як цього досягти; – яких слабких сторін можна позбутись або зменшити їх, компенсувати, не допустити надалі; – що зробити, аби посилити сприятливі можливості зовнішнього впливу на заклад і як навчитися своєчасно їх помічати та використовувати в інтересах закладу; – як протистояти зовнішнім загрозам і ризикам 	<p>Це аналітичний інструмент, який ураховує зовнішні фактори й допомагає задуматися про їхній вплив.</p> <p>Фактори в цьому аналізі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – політичний; – економічний; – технологічний; – правовий; – екологічний

Два види аналізу:

- суб’єктивний (аналіз оцінювання діяльності закладу (здійснюється шляхом опитування батьків, учнів, учителів, громадськості, наприклад «Моя школа», «Школа, у якій навчається моя дитина», «Школа, у якій я навчаю», «Завдання школи») та аналіз даних);
- об’єктивний (аналіз якості освітньої діяльності закладу за чітко визначеними напрямками, критеріями, індикаторами (здійснюють відповідальні особи: директор, заступник, створена робоча / творча група).

Для оцінки поточної ситуації можна скористатися розробленими Державною службою якості освіти України методичними рекомендаціями для розбудови внутрішньої системи забезпечення якості закладу освіти та для проведення самооцінювання. Методичні рекомендації ґрунтуються на запропонованих для інституційного аудиту вимогах і критеріях для оцінювання якості освітньої діяльності, управлінських процесів у закладі та охоплюють чотири напрями:

- освітнє середовище;

- управлінські процеси;
- якість педагогічної діяльності;
- система оцінювання навчальних досягнень учнів.

До того ж запропоновані методи збору інформації (вивчення документації, опитування, спостереження), напрями самооцінювання та інструменти для самооцінювання (анкети, форми спостережень, запитання для самоаналізу) дозволять здійснити системний аналіз освітньої діяльності закладу [1].

2. Хто зацікавлений у розвитку закладу освіти? Визначення зацікавлених сторін, їхніх місії, функцій, потреб, ролей. Окреслення внеску основних сторін / клієнтів (учні, батьки, учителі, органи управління освітою). Визначення потреб учнів, їхніх особливостей як ключових клієнтів закладу освіти.

3. Які наші цінності, наша місія, візія (бачення), цілі розвитку закладу? Якими ми хочемо бути за кілька років?

Що для закладу освіти є важливим, які людські та суспільні цінності сповідують учасники освітнього процесу? Наприклад, унікальність кожної дитини, її право на вибір власного життєвого шляху; безпека та комфорт дитини в школі; довіра, толерантність, креативність, патріотизм, свобода, партнерство тощо (таблиця 21).

Таблиця 21

Цінності	Цінності – це певна шкала, що дає змогу розставляти пріоритети й відтак зробити вибір
Місія	Місія – високе призначення, відповідальна роль. Визначення місії вказує на те, якими є місто та роль закладу освіти в сучасних умовах
Візія (бачення)	Логічна конструкція образу бажаного майбутнього: напрям, куди може рухатися заклад, де він буде знаходитися у віддаленому часі (уявлення про те, яким хочуть бачити розробники стратегії заклад освіти)
Карта цілей / дерево цілей	Стратегічна мета, стратегічна ціль «назва» (3–5), під кожен стратегічну ціль виписуються завдання. Стратегічні цілі й завдання мають відповідати принципам «SMART» (конкретність, вимірюваність, досяжність, реальність, обмеженість у часі)

Окреслення активностей (різні види діяльності) щодо забезпечення цінностей у школі.

Визначення місії дає можливість відповісти на запитання «Для чого існує заклад освіти?». Місія кожного закладу – індивідуальна, унікальна, неординарна. У ній має бути «родзинка», образ «новизни», неповторності колективу, призначення закладу в соціумі загалом та освітньому просторі зокрема. Педагоги мають розуміти визначальне значення своєї освітньої діяльності в долі учня, колективу, громади й особливу відповідальність за її якість.

Візія (бачення) закладу як обґрунтованого образу бажаного майбутнього стимулює до діяльності, стає опорою та умовою успіху вироблення стратегічного плану розвитку закладу, водночас її відсутність, невизначеність бачення або його невідповідність реальним можливостям може загальмувати розвиток закладу освіти.

Стратегічна мета – ідеальний образ бажаного, можливого й необхідного стану

об'єкта, щодо якого формулюється мета. Формулюючи стратегічну мету, варто зважати на основну групу факторів внутрішніх (необхідне, можливе, неможливе) і зовнішніх (бажане, закономірне, випадкове), які впливають на її досягнення.

Відповіді на ці запитання «Якою має бути наша школа за кілька років?», «Чого саме ми хочемо досягти?» можна розподілити за поданими нижче напрямками:

- зміст освітньої діяльності (розроблення освітньої програми, яка би враховувала індивідуальні потреби учнів, профільність навчання, побажання учнів та їхніх батьків; забезпечення індивідуальної траєкторії розвитку учня; упровадження галузевих та між-галузевих інтегрованих курсів тощо);

- створення комфортного, безпечного інклюзивного середовища в школі (універсальний дизайн, організація роботи шкільної команди психолого-педагогічного супроводу, шкільної служби медіації тощо);

- формування системи оцінювання (упровадження сучасних підходів; реалізація повноважень у межах автономії, академічна доброчесність тощо);

- розвиток матеріальної бази закладу (забезпечити дотримання вимог універсального дизайну, відкрити ще один комп'ютерний клас, реконструювати стадіон, обладнати радіовузол тощо);

- удосконалення професійних компетентностей педагогічних працівників (запровадження педагогічної інтернатури, наставництва, супервізії, залучення вчителів до сертифікації тощо).

При визначення напрямів варто узгоджувати власну позицію з засновником, який може поділяти ваші плани, або ж навпаки, бачить розвиток закладу на найближчі роки по іншому.

4. Як ми досягнемо поставлених цілей? Цей розділ має бути присвячений плануванню конкретних дій за кожним із напрямів, завдяки виконанню яких заклад може досягнути поставлених цілей, наприклад:

- забезпечення універсального дизайну шкільного приміщення (визначити потреби учасників освітнього процесу, проектування, дії для забезпечення освітнього процесу під час будівельних робіт (скажімо, ремонт тільки на канікулах або тимчасове переведення учнів до іншого приміщення) тощо. Дуже важливо реально оцінити, які ресурси ми маємо для реалізації наших планів уже зараз, і які ресурси нам можуть бути принципово доступні. Один із таких важливих ресурсів – кадри, фахівці, які працюють у школі).

У таблицях або текстовому документі, з огляду на формат, варто обов'язково вказати: зміст заходів, терміни, відповідальних. Реалізація стратегії потребує певних ресурсів, які також необхідно визначити (фінансові, людські, матеріальні).

5. Як ми дізнаємося, що досягли мети? Абсолютно необхідна умова будь-якого планування – вимірюваність результатів. Якщо ми чогось прагнемо, то маємо відразу визначитися: а як ми це виміряємо, які індикатори будемо використовувати? Наприклад:

- якщо заплановано зміну типу закладу, то результатом буде рішення засновника про новий статус та затверджений Статут;

- якщо це забезпечення вимог універсального дизайну – кількість переобладнаних санвузлів, облаштованих пандусів тощо;

– якщо передбачався професійний розвиток, то результатом буде кількість учителів, які підвищили кваліфікаційні категорії, відсоток сертифікованих учителів; відсоток педагогічних працівників, вихованці яких мають призові місця в олімпіадах, конкурсах, конференціях, проектах тощо [1, с. 206–207].

Реалізація стратегії потребує моніторингу процесу, який полягає в збиранні й фіксації даних з огляду на індикатори розвитку, визначені в стратегії, наприклад:

– відсоток учнів та кількість класів, які навчаються на достатньому та високому рівнях навчальних досягнень;

– кількість учнів (по класах), рівень навчальних досягнень яких змінився (на вищий або на нижчий) за результатами підсумкового (семестрового) оцінювання та за результатами внутрішньошкільних, а також зовнішніх моніторингових досліджень;

– середньостатистичний показник кількості учнів у класі;

– динаміка сформованості знань здобувачів освіти за результатами ДПА, ЗНО;

– відсоток учнів, що вступили на навчання до закладів вищої освіти;

Систематичний аналіз отриманих даних дозволить установити проміжні та кінцеві результати реалізації цієї Стратегії розвитку, своєчасно виявити відхилення від очікуваних результатів і провести необхідну корекцію, забезпечити ефективне використання ресурсів, мінімізувати ризики та негативні наслідки впровадження передбачених у Стратегії заходів.

Стратегія є гнучким документом, вона не може бути незмінною, тому її корегування під час досягнення результатів є необхідною умовою її реалізації.

Увага!

✓ Для розроблення стратегії розвитку закладу доцільно залучити педагогічний колектив, учнів та батьків, представників засновників.

✓ Доцільним є створення робочих груп для підготовки пропозицій за певними напрямками (освітні програми, удосконалення матеріальної бази тощо).

✓ Важливим етапом є узгодження пропозицій робочих груп.

✓ Стратегію закладу освіти важливо пов'язати зі стратегією громади в умовах децентралізації.

✓ Під час розроблення стратегії важливо враховувати:

– засади державної політики в галузі освіти, чинне законодавство та нормативно-правові акти, які регулюють діяльність закладу освіти;

– положення статуту закладу (або зміни, які планується внести до нього);

– наявний вітчизняний та зарубіжний досвід закладів освіти.

Структура стратегії

Титульний аркуш (указати терміни; угорі вказати про схвалення рішенням педагогічної ради (протокол (дата, номер), погодження із засновником).

Зміст

I. Вступ (короткий аналіз особливостей діяльності закладу, його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз).

II. Місія, візія, цінності, принципи діяльності закладу.

III. *Мета, цілі, завдання розвитку.*

IV. *Пріоритетні напрями розвитку.* Можна укласти у вигляді таблиць або тексту за стратегічними цілями, проектами (програмами), рівнями навчання.

V. *Очікувані результати* (результати та індикатори).

VI. *Моніторинг та оцінка.* (Це може бути окремий пункт або графа в таблиці заходів.)

Оцінка ефективності виконання стратегії розвитку освіти

- Чи наявна й оприлюднена стратегія розвитку закладу освіти?
- Хто був залучений до розроблення стратегії розвитку?
- Чи ознайомлені працівники закладу зі стратегією розвитку?
- Чи обізнані стосовно мети діяльності та шляхів розвитку закладу освіти?
- Чи враховує стратегія розвитку специфіку та умови діяльності закладу?
- Чи в закладі відбувається моніторинг досягнення цілей, які визначені стратегією розвитку?
 - Чи відбувається коригування стратегії розвитку? З якої причини? Як часто? Що саме потребувало корекції? [1, с. 210.]

План роботи

Планування діяльності закладу загальної середньої освіти відноситься до однієї з основних функцій управління закладом освіти та повноважень керівника відповідно до Законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» (*стаття 38*). Річний план роботи розробляється з метою підвищення якості освіти та якості освітньої діяльності, схвалюється педагогічною радою, затверджується наказом керівника (*статті 38, 40*) та не потребує погодження з органом управління освітою.

У річному плані роботи відображається стратегія розвитку закладу та враховуються освітні програми, за якими здійснюється навчання. Річний план є робочим документом закладу освіти й стосується всіх учасників освітнього процесу, але крім цього в закладі можуть розроблятися інші плани роботи за напрямами, функціоналом тощо; головне, щоб вони були узгоджені між собою.

Структуру плану кожен заклад освіти визначає самостійно з огляду на свої особливості. Зважаючи на те, що затверджена структура плану відсутня, загальними орієнтирами в плануванні можуть бути такі напрями: освітня діяльність, освітнє середовище, наскрізний процес виховання та інші. Аналіз, планування та виконання річного плану роботи може здійснюватися за напрямами, які визначаються закладом освіти з урахуванням вимог чинного законодавства (*частина 3 статті 41 Закону України «Про освіту»*), а саме складників внутрішньої системи забезпечення якості освіти:

- стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти;
- система та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила й процедури оцінювання здобувачів освіти;
- оприлюднені критерії, правила й процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила й процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти;

- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, зокрема для самостійної роботи здобувачів освіти;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти.

Структура та спосіб створення річного плану

Структура плану роботи закладу може бути визначена відповідно до:

- стратегії розвитку закладу освіти, що спрощує підготовку плану й відразу працює на деталізацію поставлених цілей та виконання завдань, які потрібні для досягнення очікуваного результату в перспективі розвитку закладу освіти;
- напрямів внутрішньої системи забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; це повністю належить до повноважень закладу освіти, наприклад: освітнє середовище закладу освіти; система оцінювання здобувачів освіти; педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти; управлінські процеси закладу освіти;
- може бути власний підхід до створення плану.

Під час планування роботи варто відобразити в документі такі пункти: строки виконання, відповідальних, форму узагальнення за результатами виконання (наказ, графік, розклад, аналітична записка, навчальний план тощо) та відмітку про виконання.

Оскільки річний план – це комплексний документ і він стосується всіх учасників освітнього процесу, то варто залучити до його складання всіх представників освітнього процесу (педагогів, батьків та учнів).

Аналіз виконання попереднього плану

Роботу над планом доцільно починати з аналізу виконання попереднього навчального плану, звертаючи увагу на такі запитання:

- що виконали;
- що залишилось без реалізації;
- які незаплановані завдання довелося виконувати.

До того ж важливо з'ясувати, що було заплановано й чому не було виконано (визначення конкретних причин, наприклад: не встигли, не було фахівців, завдання прописано некоректно, не отримали фінансування, завадили форс-мажорні обставини (карантин) тощо).

Результатом такої роботи має стати чітке розуміння не тільки причин невиконання, а й способів корекції на наступний рік. Тож важливим етапом у плануванні є визначення необхідних ресурсів і планування виконання поставлених завдань.

Увага!

✓ До роботи над планом (на етапі аналізу, планування та оцінювання) мають бути залучені всі учасники освітнього процесу.

✓ Результатом аналізу виконання річного плану роботи мають бути обов'язково ухвалені відповідні управлінські рішення.

✓ З метою ефективного виконання плану має проводитись роз'яснювальна робота щодо завдань, які мають виконуватись наступного року (педагогічна рада, методичні об'єднання, батьківські збори).

✓ План роботи закладу має бути оприлюднений на офіційному сайті та/або сайті засновника.

Оцінювання річного планування та відстеження його результативності здійснюються самостійно закладом освіти та експертами під час інституційного аудиту на основі наведених нижче запитань.

1. Чи передбачає річний план виконання заходів, спрямованих на досягнення цілей, сформованих у стратегії розвитку закладу освіти?

2. Чи залучалися до розроблення річного плану учасники освітнього процесу?

3. Чи враховано під час річного планування зміст освітньої програми закладу освіти?

4. Чи охоплює річне планування всі напрями функціонування та розвитку закладу?

5. Чи є завдання річного плану зрозумілими для учасників освітнього процесу, а їх виконання – вимірюваним?

6. У який спосіб здійснювався аналіз виконання річного плану минулого навчального року та як результати цього аналізу враховано під час складання плану поточного року? [1, с. 213.]

Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти

Заклад освіти, який є автономним, має бути відкритим та прозорим у своїй діяльності. Без оперативного, повного та регулярного інформування учасників освітнього процесу громадськості неможливо створити та підтримувати довіру до роботи закладу, що є обов'язковою умовою для ефективної освітньої діяльності.

Ця норма забезпечується ст. 30 Закону України «Про освіту», якою передбачено:

- формування відкритих та загальнодоступних ресурсів з інформацією про свою діяльність;
- оприлюднення інформації та документів про свою діяльність на своїх вебсайтах, а в разі їх відсутності на вебсайтах своїх засновників;
- обов'язковість щодо оприлюднення на своїх вебсайтах та засновників публічних коштів (не пізніше ніж через 10 робочих днів з дня затвердження чи внесення змін).

Інформування учасників освітнього процесу та громади може здійснюватися також за допомогою інформаційних листів, інформаційних стендів, сторінок закладу в соціальних мережах, дошок оголошень, публікацій шкільної преси тощо. До того ж інформація має бути повною та достовірною з посиланням на джерела.

Нормативні підстави оприлюднення публічної інформації органами управління освіти та закладами освіти також визначено частиною 1 ст. 68 Закону України «Про освіту», Законами України «Про доступ до публічної інформації», «Про відкритість використання публічних коштів».

Перелік інформації

для обов'язкового оприлюднення закладами загальної середньої освіти

1. Статут закладу освіти.
2. Ліцензія на провадження освітньої діяльності.
3. Структура та органи управління закладу освіти.
4. Кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами.
5. Освітні програми, що реалізуються в закладі освіти, та перелік освітніх компонентів, передбачених відповідною освітньою програмою.
6. Територія обслуговування, закріплена за закладом освіти його засновником (для закладів дошкільної та загальної середньої освіти).
7. Ліцензований обсяг та фактична кількість осіб, які навчаються в закладі освіти.
8. Мова (мови) освітнього процесу.
9. Наявність вакантних посад, порядок й умови проведення конкурсу на їх заміщення (у разі його проведення).
10. Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами).
11. Результати моніторингу якості освіти.
12. Річний звіт про діяльність закладу освіти.
13. Правила прийому до закладу освіти.
14. Умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами.
15. Перелік додаткових освітніх та інших послуг, їх вартість, порядок надання та оплати.
16. Правила поведінки здобувача освіти в закладі освіти.
17. План заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти.
18. Порядок подання та розгляду (з дотриманням конфіденційності) заяв про випадки булінгу (цькування) в закладі освіти.
19. Порядок реагування на доведені випадки булінгу (цькування) в закладі освіти та відповідальність осіб, причетних до булінгу (цькування).
20. Інша інформація, що оприлюднюється за рішенням закладу освіти або на вимогу законодавства.

Крім інформації для обов'язкового оприлюднення, визначеної ст. 30 Закону України «Про освіту», заклад освіти має своєчасно інформувати учасників освітнього процесу та громаду про важливі події, які стосуються шкільного життя, зміни в режимі роботи, обмежувальні заходи через великий рівень захворювань, інфекційні хвороби та карантин, ремонтні роботи та аварії в закладі освіти тощо.

Своєчасна ефективна комунікація закладу освіти допоможе уникати розповсюдження неправдивої інформації про ситуацію (заклад), вирішувати проблеми, пов'язані з недоброзичливим ставленням до школи, виникненням домислів та припущень. Саме тому керівництво має організовувати діяльність закладу освіти на умовах інформаційної відкритості та комунікації з учасниками освітнього процесу й громадою.

Побудові якісного інформування учасників освітнього процесу та громади багато в чому може посприяти медійна компетентність керівництва та педагогічних працівників закладу.

До уваги!

✓ Заклади освіти, що отримують публічні кошти, та їх засновники зобов'язані оприлюднювати на своїх вебсайтах кошторис і фінансовий звіт про надходження та використання всіх отриманих коштів, інформацію про перелік товарів, робіт і послуг, отриманих як благодійна допомога, із зазначенням їх вартості, а також про кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством.

✓ Фінансовий звіт закладу має бути правдивим та повним, а саме: перелік товарів, які придбано з указаною ціною, загальною ціною закупівлі, кількістю, датою та з якою метою придбано та де буде використовуватись.

✓ Інформація та документи розміщуються для відкритого доступу не пізніше ніж через десять робочих днів з дня їх затвердження чи внесення змін до них, якщо інше не визначено законом.

✓ Перелік додаткової інформації, обов'язкової для оприлюднення закладами освіти, може визначатися спеціальними законами.

3.4. Організація роботи щодо створення безпечного середовища в закладі освіти

Одним з основних обов'язків керівника закладу загальної середньої освіти є створення безпечного освітнього середовища, яке:

- забезпечує належні й безпечні умови навчання, виховання, розвитку учнів, а також формує в них гігієнічні навички та засади здорового способу життя (*стаття 21*);
- забезпечує дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці, вимог техніки безпеки (*стаття 38*);
- вільне від будь-яких форм дискримінації, зокрема жорстокого поводження, домашнього насильства, насильства за ознакою статі, булінгу (цькування);
- створене з дотриманням вимог санітарного законодавства щодо кількості учнів у навчальних приміщеннях та без порушення прав учнів та педагогічних працівників на належні, безпечні та здорові умови навчання (праці) (*стаття 12*);
- створює умови щодо забезпечення якісними харчовими продуктами, організації харчування учнів з дотриманням чинного законодавства (*стаття 20*);
- має навчальні та інші приміщення з відповідним обладнанням, що необхідні для реалізації освітньої програми;
- формує в учасників освітнього процесу навички безпечного використання мережі «Інтернет» та безпечної поведінки в інтернеті.

Відповідно до частини другої статті 10 Закону України «Про повну загальну середню освіту» на кожному рівні освітній процес організовується в безпечному освітньому середовищі та здійснюється з урахуванням вікових особливостей, фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей, їхніх особливих потреб.

Організація освітнього процесу в умовах очного та дистанційного навчання не повинна призводити до перевантаження учнів та має забезпечувати безпечні та нешкідливі умови здобуття освіти. Режим роботи закладу загальної середньої освіти визначається самостійно на основі відповідних нормативно-правових актів. Задля дотримання безпечних умов перебування учасників освітнього процесу в закладі доцільно керуватися нормативними документами Міністерства охорони здоров'я України, місцевих органів

влади щодо здійснення протиепідемічних заходів.

Державні гарантії здобуття учнями освіти в безпечному освітньому середовищі, зокрема:

- установлення вимоги до вчителя щодо володіння навичками домедичної допомоги;
- надання права батькам супроводжувати дитину з особливими освітніми потребами під час освітнього процесу: бути асистентом учня за умови проходження відповідної підготовки;
- покладання відповідальності на персонал закладу, зокрема керівника, практичного психолога та соціального педагога, уповноважену особу для проведення невідкладних заходів реагування в разі виявлення фактів насильства;
- захист учасників освітнього процесу від будь-яких проявів насильства та дискримінації, зокрема булінгу (цькування).

Принцип запобігання та реагування на насилля, жорстоке поводження та експлуатацію дітей має бути ключовим в організації освітнього процесу закладів освіти.

Чинники, які впливають на безпечне освітнє середовище:

- Якість міжособистісної комунікації:
 - позитивні чинники (довіра, особисті межі, доброзичливість, схвалення, емоційний інтелект, ненасильницьке спілкування, уміння відстоювати свою позицію);
 - негативні чинники (агресивність, конфліктність, ворожість, маніпулятивність, надмірна амбітність, заздрісність).

- Відчуття захищеності.

У закладі освіти має бути відсутнє насильство в різних проявах учасників освітнього процесу. Щоб унеможливити насильство та створити безпечне освітнє середовище, кожен учасник освітнього процесу повинен розуміти, що вважається насильством.

- Рівень комфортності.

Допомога, підтримка, підвищення самооцінки, розвиток здібностей, оцінка емоційного стану, почуттів та домінуючих переживань у процесі взаємодії дорослих і дітей. Важливий аспект ефективної міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі – довірливе спілкування, а його відсутність спричиняє негативні наслідки: емоційний дискомфорт, невпевненість у собі, замкнутість, зниження рівня самооцінки, утрата особистої гідності.

Управлінські дії та рішення щодо запобігання та реагування на випадки булінгу (цькування)

- Затвердження та оприлюднення плану заходів, спрямованого на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти.
 - Розгляд заяв про випадки булінгу (цькування) здобувачів освіти, їхніх батьків, законних представників, інших осіб та ухвалення рішень про проведення розслідування.
 - Скликання засідань комісії щодо розгляду випадків булінгу (цькування) для ухвалення рішень за результатами проведеного розслідування, відповідних заходів реагування.
 - Забезпечення виконання заходів для надання соціальних та психолого-педагогіч-

них послуг здобувачам освіти, які вчинили булінг, стали його свідками або постраждали від булінгу (цькування).

- Повідомлення вповноваженим підрозділам органів Національної поліції України та службі в справах дітей про випадки булінгу (цькування) в закладі освіти.

- Здійснення інших повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

- Здійснення моніторингу стану освітнього середовища в закладі освіти (ст. 26 Закону України «Про освіту»).

Алгоритм дій керівника в разі повідомлення про булінг (цькування)

1. Невідкладно в строк, що не перевищує однієї доби, повідомляє територіальний орган (підрозділ) Національної поліції України, принаймні одного з батьків або інших законних представників малолітньої чи неповнолітньої особи, яка стала стороною булінгу (цькування).

2. За потреби викликає бригаду екстреної (швидкої) медичної допомоги для надання екстреної медичної допомоги.

3. Повідомляє службу в справах дітей з метою вирішення питання щодо соціального захисту малолітньої чи неповнолітньої особи, яка стала стороною булінгу (цькування), з'ясування причин, які призвели до випадку булінгу (цькування) та вжиття заходів для усунення таких причин.

4. Повідомляє центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді з метою здійснення оцінки потреб сторін булінгу (цькування), визначення соціальних послуг та методів соціальної роботи, забезпечення психологічної підтримки та надання соціальних послуг.

5. Під своїм головуванням скликає засідання комісії з розгляду випадку булінгу (цькування) не пізніше ніж протягом трьох робочих днів з дня отримання заяви або повідомлення (робота постійної комісії внаормується наказом керівника).

Увага!

Мета, завдання, склад комісії, права та обов'язки її членів, форми роботи визначено в Порядку реагування на випадки булінгу (цькування) (наказ МОН України від 28.12.2020 № 1646 «Деякі питання реагування на випадки булінгу (цькування) та застосування заходів виховного впливу в закладах освіти»).

Насильство, домашнє насильство, насильство за ознакою статі

Відповідальні особи за реагування на випадки насильства:

- керівник закладу освіти (*таблиця 22*);
- уповноважений спеціаліст / особа із числа працівників закладу для проведення невідкладних заходів реагування в разі виявлення фактів насильства та/або отримання заяв / повідомлень від постраждалої особи / інших осіб.

Управлінські дії та рішення щодо запобігання та протидії домашньому насильству

<i>Дії керівника закладу освіти</i>	<i>Нормативно-правові документи</i>
Видає наказ про визначення вповноваженого спеціаліста / особи із числа працівників закладу для проведення невідкладних заходів реагування в разі виявлення фактів насильства та/або отримання заяв / повідомлень від постраждалої особи / інших осіб	Постанова КМУ від 22.08.2018 № 658 «Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі» (п. 39–40); наказ МОНУ від 02.10.2018 № 1047 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення, реагування на випадки домашнього насильства і взаємодії педагогічних працівників із іншими органами та службами» (розділ III, п. 2; 4)
У разі виявлення фактів насильства протягом доби за допомогою телефонного зв'язку, електронної пошти інформує вповноважений підрозділ органу Національної поліції та службу в справах дітей (у разі, коли постраждалою особою та/або кривдником є дитина); забезпечує надання медичної допомоги (у разі потреби); фіксує необхідну інформацію в журналі реєстрації фактів виявлення (звернення) про вчинення домашнього насильства та насильства за ознакою статі (закладу освіти) за відповідною формою	Постанова КМУ від 22.08.2018 № 658 «Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі» (пункти 39–41, журнал – додаток 3)
Взаємодіє з іншими суб'єктами, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству, відповідно до чинного законодавства	Наказ МОНУ від 02.10.2018 № 1047 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення, реагування на випадки домашнього насильства і взаємодії педагогічних працівників із іншими органами та службами» (розділ III, п. 4)

Алгоритм дій керівника в разі повідомлення про випадки насильства

1. Персонал закладу освіти в разі виявлення ознак чи факторів, що можуть указувати на домашнє насильство, складні життєві обставини, жорстоке поведіння з дитиною або ризики щодо їх виникнення стосовно дитини, передають уповноваженій особі закладу освіти, а в разі її відсутності – безпосередньо керівникові закладу освіти (директорові) чи заступнику директора інформацію про дитину з метою планування подальших дій щодо заходів для надання медичної, психологічної або іншої допомоги постраждалому (таблиця 23).

2. У разі виявлення фактів насильства вповноважена посадова особа закладу освіти / керівник закладу освіти протягом доби за допомогою телефонного зв'язку, електронної пошти інформує вповноважений підрозділ органу Національної поліції та службу в справах дітей (у разі, коли постраждалою особою та/або кривдником є дитина).

3. Уживає першочергових заходів для надання медичної, психологічної або іншої допомоги постраждалій особі відповідно до вимог законодавства.

4. Фіксує факт виявлення (звернення) у журналі реєстрації фактів виявлення (звернення) про вчинення домашнього насильства та насильства за ознакою статі (закладу освіти) за формою згідно з додатком 3 «Порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі».

Таблиця 23

**Права та обов'язки учасників освітнього процесу
щодо створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти**

Дії керівника закладу освіти	Нормативно-правові документи
Видає наказ про визначення вповноваженого спеціаліста / особи із числа працівників закладу для проведення невідкладних заходів реагування в разі виявлення фактів насильства та/або отримання заяв / повідомлень від постраждалої особи / інших осіб	Постанова КМУ від 22.08.2018 № 658 «Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі» (п. 39–40); наказ МОНУ від 02.10.2018 № 1047 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення, реагування на випадки домашнього насильства і взаємодії педагогічних працівників із іншими органами та службами» (розділ III, п. 2; 4)
У разі виявлення фактів насильства: - протягом доби за допомогою телефонного зв'язку, електронної пошти інформує вповноважений підрозділ органу Національної поліції та службу в справах дітей (у разі, коли постраждалою особою та/або кривдником є дитина); - забезпечує надання медичної допомоги (у разі потреби); - фіксує необхідну інформацію в журналі реєстрації фактів виявлення (звернення) про вчинення домашнього насильства та насильства за ознакою статі (закладу освіти) за відповідною формою	Постанова КМУ від 22.08.2018 № 658 «Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі» (пункти 39–41, журнал – додаток 3)
Взаємодіє з іншими суб'єктами, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству, відповідно до чинного законодавства	Наказ МОНУ від 02.10.2018 № 1047 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення, реагування на випадки домашнього насильства і взаємодії педагогічних працівників із іншими органами та службами» (розділ III, п. 4)

Примітка: права та обов'язки учасників освітнього процесу визначені на підставі таких нормативно-правових документів:

- Закону України «Про освіту» (статті 53, 54, 55);
- Закону України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» від 07.12.2017 № 2229-VIII;
- постанови КМУ від 22.08.2018 № 658 «Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі»;
- наказу МОН України від 02.10.2018 № 1047 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення, реагування на випадки домашнього насильства і взаємодії педагогічних працівників із іншими органами та службами».

Просвітницька та профілактична робота в закладі освіти щодо створення безпечного освітнього середовища

- Створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти, що охоплює психологічну та фізичну безпеку учасників освітнього процесу.
- Визначення стану, причин і передумов поширення булінгу (цькування) в закладі освіти.
- Підвищення рівня поінформованості учасників освітнього процесу про булінг (цькування).
- Формування в учасників освітнього процесу нетерпимого ставлення до насильницьких моделей поведінки, усвідомлення булінгу (цькування) як порушення прав людини.
- Заохочення всіх учасників освітнього процесу до активного сприяння запобіганню булінгу (цькуванню).
- Проведення виховних та інформаційно-просвітницьких заходів з учасниками освітнього процесу з питань запобігання та протидії насильству, зокрема стосовно дітей та за участю дітей, приділяючи особливу увагу формуванню небайдужого ставлення учнів до постраждалих дітей, усвідомлення необхідності невідкладного інформування вчителів про випадки насильства, що стали їм відомі.
- Організація соціально-психологічного супроводу постраждалих.
- Організація допомоги дітям, які перебувають у складних життєвих обставинах (проведення з батьками та іншими учасниками освітнього процесу роз'яснювальної та виховної роботи із запобігання, протидії негативним наслідкам жорстокого поводження з дітьми, залишення дитини в небезпеці).
- Упровадження в освітній процес на всіх освітніх рівнях питань запобігання та протидії домашньому насильству, зокрема включення їх до навчальних програм і планів.
- Виявлення дітей, які постраждали від насильства, приймання та розгляд звернень і повідомлень про вчинення насильства стосовно дітей.
- Швидке реагування на випадки насильства в термін відповідно до чинного законодавства.
- Підтримка та допомога з боку суб'єктів з питання реагування на випадки домашнього насильства та насильства за ознакою статі.

Оприлюднення на вебсайті закладу інформації про створення безпечного середовища в закладі, а саме:

- правил поведінки здобувачів у закладі освіти;
- плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію насильства, булінгу (цькування) в закладі;
- порядку подання та розгляду (з дотриманням конфіденційності) заяв про випадки булінгу (цькування) в закладі освіти;
- порядку реагування на доведені випадки булінгу (цькування) в закладі освіти та відповідальність осіб, причетних до булінгу (цькування).

Увага!

✓ У закладі освіти, окрім офіційного вебсайту, на інформаційному стенді має бути розміщено також контактну інформацію про вповноважену особу закладу, організації та установи, служби підтримки постраждалих осіб, до яких треба звернутись у випадку домашнього насильства.

✓ З метою проведення системної та послідовної роботи щодо створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти доцільним є розроблення єдиного плану заходів, у якому будуть відображені напрями роботи щодо запобігання та протидії будь-яких форм насильства (домашнього насильства, насильства за ознакою статі), булінгу (цькування).

✓ План розробляється до початку навчального року. Протягом навчального року керівник закладу освіти забезпечує проведення моніторингу (за потреби, але не рідше одного разу на півріччя) ефективності виконання плану та внесення (за потреби) до нього змін.

✓ Заплановані заходи можуть відбуватись у будь-якій формі: зустрічі, бесіди, консультації, лекції, круглі столи, тренінги, тематичні заходи, конкурси, спільні перегляди та обговорення тематичних відеосюжетів, літературних творів, матеріалів ЗМІ, особистого досвіду, запрошення гостей, у формі рольових ігор та інших організаційних формах.

Рекомендовано включити до посадових інструкцій педагогічних працівників обов'язки щодо проведення роботи, спрямованої на протидію насильства та булінгу (цькування) та під час проведення атестації оцінювати стан їх виконання (лист МОН України від 29.12.2018 № 1/9-790 «Щодо організації роботи у закладах освіти з питань запобігання і протидії домашньому насильству»).

3.5. Інклюзивне навчання

Інклюзивне навчання здобувачів освіти базується на принципах недискримінації, урахування багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників.

Тривалість здобуття повної загальної середньої освіти на кожному її рівні особами з особливими освітніми потребами в закладах загальної середньої освіти встановлюється Кабінетом Міністрів України (ст. 4 Закону України «Про повну загальну середню

освіту»).

Рівний доступ до здобуття повної загальної середньої освіти особам з особливими освітніми потребами забезпечується шляхом:

- дотримання вимог законодавства щодо доступності закладів освіти для осіб з особливими освітніми потребами;
- викладання навчальних предметів (інтегрованих курсів) способами, що є найбільш прийнятними для осіб відповідного віку, зокрема шляхом адаптації / модифікації змісту навчальних предметів (інтегрованих курсів) для осіб з особливими освітніми потребами;
- використання розвивальних засобів і методів навчання, що враховують особливі освітні потреби учнів та сприяють успішному засвоєнню змісту навчання і розвитку дитини;
- навчання дітей, які є сліпими, глухими чи сліпоглухими, за допомогою найбільш прийнятних для таких дітей мов, методів і способів спілкування в освітньому середовищі (просторі), яке максимально сприяє засвоєнню знань і соціальному розвитку, зокрема шляхом використання в освітньому процесі української жестової мови та/або абетки Брайля;
- дотримання принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування відповідно до найкращих інтересів дитини (*ст. 9 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

Організація інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти здійснюється відповідно до Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти (*постанова КМУ від 15.09.2021 № 957*).

Керівник закладу освіти на підставі заяви одного з батьків (інших законних представників) учня та висновку про комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку дитини, що надається інклюзивно-ресурсним центром, утворює інклюзивний клас та організовує інклюзивне навчання з урахуванням рівня підтримки, рекомендованого інклюзивно-ресурсним центром.

Для учнів, які потребують підтримки в освітньому процесі, керівник закладу освіти формує команду психолого-педагогічного супроводу та забезпечує її роботу в закладі освіти.

Для учнів з особливими освітніми потребами, які навчаються в інклюзивних та спеціальних класах закладів загальної середньої освіти, на підставі письмового звернення їхніх батьків *утворюються інклюзивні та/або спеціальні групи подовженого дня (стаття 20 Закону України «Про освіту», ст. 12 та ст. 26 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

У разі звернення батьків дитини з особливими освітніми потребами *інклюзивний клас утворюється в обов'язковому порядку*.

Алгоритм дій керівника щодо відкриття інклюзивного класу

1. Ознайомлення з документами, які подають батьки, що мають бажання організації інклюзивного навчання для своєї дитини (заява батьків, висновок інклюзивно-ресурсного центру про комплексне вивчення дитини).

2. Погодження із засновником закладу освіти питань, зокрема фінансових, щодо кадрового (введення нових штатних одиниць), матеріально-технічного, методичного забезпечення закладу освіти; підвезення в разі потреби учнів до закладу освіти і у зворотному напрямку; забезпечення доступності території закладу освіти, будівель, споруд та приміщень для учнів, облаштування та обладнання ресурсної кімнати та медіатеки.

3. Облаштування освітнього середовища. У разі, коли наявні будівлі, споруди та приміщення закладу освіти неможливо повністю привести у відповідність із потребами учнів, здійснюється їх розумне пристосування, що враховує індивідуальні потреби та можливості таких учнів, зазначені в їх індивідуальній програмі розвитку. Необхідно проаналізувати та продумати наявні можливості, наприклад, якщо дитина має порушення опорно-рухового апарату, доцільно визначити навчальне приміщення (клас), зручне для неї за розташуванням. Урахувати також розташування вбиральні, якою буде користуватися дитина, а також їдальні, спортивної зали, ресурсної кімнати тощо.

Забезпечення необхідними допоміжними засобами для навчання, що дають змогу опанувати освітню програму відповідно до Порядку забезпечення допоміжними засобами для навчання осіб з особливими освітніми потребами у закладах освіти (постанова КМУ від 09 грудня 2020 р. № 1289).

4. Забезпечення нормативно-правового, методичного забезпечення впровадження інклюзивної освіти на рівні закладу освіти (*наказ про створення інклюзивного класу; наказ про зарахування дитини до закладу освіти; наказ про зарахування дитини в групу подовженого дня, якщо батьки бажають, щоб дитина її відвідувала*).

5. Створення команди фахівців, які працюватимуть з дитиною із залученням необхідних фахівців. Розподіл обов'язків між членами команди, ознайомлення з посадовими інструкціями асистентів учителів (*наказ про команду психолого-педагогічного супроводу та затвердження Положення про її діяльність*).

6. Складання індивідуальної програми розвитку (ІПР) командою психолого-педагогічного супроводу з обов'язковим залученням батьків дитини з особливими освітніми потребами незалежно від рівня підтримки в освітньому процесі. Індивідуальна програма розвитку визначає перелік необхідних дитині психолого-педагогічних, корекційно-розвивальних послуг, що надаються індивідуально та/або в груповій формі (*форма ІПР подана в додатках до постанови КМУ від 15.09.2021 № 957*).

7. Для учнів може складатися індивідуальний навчальний план. Форма індивідуального навчального плану визначається закладом освіти. Індивідуальний навчальний план складається командою за участю педагогічних працівників, які викладають навчальні предмети (інтегровані курси), у взаємодії з учнями та/або їхніми батьками (іншими законними представниками), схвалюється педагогічною радою закладу освіти, затверджується його керівником та підписується одним з батьків (іншим законним представником) учня.

8. Здійснення контролю за якістю та особливостями оцінювання навчальних досягнень учня.

Увага!

✓ Індивідуальна програма розвитку розробляється командою психолого-педагогічного супроводу особи з особливими освітніми потребами на підставі висновку інклю-

живно-ресурсного центру про комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку дитини з метою визначення конкретних навчальних стратегій і підходів до навчання.

✓ Оцінювання результатів навчання учня з особливими освітніми потребами в закладах освіти здійснюється згідно із загальними критеріями оцінювання та з урахуванням індивідуального навчального плану (за наявності) (*п. 7 статті 17 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

✓ Оскарження рішень, пов'язаних із реалізацією індивідуальної освітньої траєкторії в закладі освіти, індивідуального навчального плану та індивідуальної програми розвитку здійснюється шляхом подання відповідної скарги до керівника, засновника закладу освіти чи вповноваженого ним органу відповідно до вимог Закону України «Про звернення громадян» та/або в інший спосіб, визначений законодавством (*стаття 26 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

Особливістю освітнього процесу дітей з особливими освітніми потребами є його корекційна спрямованість. Інклюзивне навчання учнів, зокрема згідно з індивідуальним навчальним планом, здійснюється відповідно до *освітньої програми закладу освіти з урахуванням їхніх особливих освітніх потреб та особистісно орієнтованого спрямування освітнього процесу, адаптації та/або модифікації окремих навчальних предметів (інтегрованих курсів).* Відповідно до ст. 33 п. 4 Закону України «Про освіту» освітні програми можуть мати корекційно-розвивальний складник для осіб з особливими освітніми потребами.

Психолого-педагогічні й корекційно-розвивальні заняття (послуги) надаються відповідно до індивідуальної програми розвитку, на підставі договору про проведення (надання) психолого-педагогічних і корекційно-розвивальних занять (послуг) (*форма договору представлена в додатку 3 до постанови КМУ від 14 лютого 2017 р. № 88*).

Придбання спеціальних засобів корекції психофізичного розвитку, що дають змогу опанувати навчальну програму, для осіб з особливими освітніми потребами, які здобувають освіту в інклюзивних класах (групах) закладів дошкільної, загальної середньої освіти здійснюється за кошти державної субвенції (з розрахунку не більш ніж 35 % від загального обсягу субвенції на одну дитину). Типовий перелік спеціальних засобів корекції психофізичного розвитку для осіб з особливими освітніми потребами, які навчаються в інклюзивних та спеціальних класах (групах) закладів освіти, затверджено *наказом МОН України від 23.04.2018 № 414*.

За наявності в закладі освіти кількох осіб з особливими освітніми потребами з однаковими категоріями особливих освітніх потреб за погодженням з їхніми батьками (іншими законними представниками) можлива закупівля додаткових засобів для навчання, зокрема спеціальних засобів для корекції психофізичного розвитку, для спільного користування.

Діти з особливими освітніми потребами, які навчаються в спеціальних та інклюзивних класах, забезпечуються безоплатним гарячим харчуванням (*стаття 56 Закону України «Про освіту»*).

Команда психолого-педагогічного супроводу

З метою створення оптимальних умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами з урахуванням їхніх індивідуальних потреб та можливостей, забезпе-

чення психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами в інклюзивних групах та класах з інклюзивним навчанням *формується команда фахівців (персональний склад команди супроводу затверджується наказом керівника закладу освіти)*. Команда супроводу дитини з ООП співпрацює з ІРЦ з питань надання корекційно-розвивальних послуг та методичного забезпечення її діяльності (таблиця 24).

Склад учасників команди супроводу, принципи її діяльності, завдання, основні функції учасників, організація роботи та організація надання психолого-педагогічних, корекційно-розвивальних послуг визначається власним положенням про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами, яке розробляється на основі Типового.

Основні функції адміністрації закладу освіти, яка керує роботою команди супроводу:

- формування складу команди супроводу;
- призначення відповідальної особи щодо координації розроблення ІПР;
- організація роботи команди супроводу;
- контроль за виконанням висновку ІРЦ;
- участь у розробленні ІПР (індивідуальний освітній план / індивідуальна навчальна програма – частина ІПР) та її затвердження;
- залучення батьків дитини з ООП до розроблення і погодження ІПР;
- залучення фахівців (зокрема фахівців ІРЦ) для надання психолого-педагогічних та корекційно-розвивальних послуг дітям з ООП;
- контроль за виконанням завдань учасниками команди супроводу своїх функцій;
- оцінка діяльності педагогічних працівників, залучених до реалізації ІПР;
- моніторинг виконання ІПР.

Таблиця 24

Учасники команди психолого-педагогічного супроводу

<i>Постійні</i>	<i>Залучені фахівці</i>
Адміністрація закладу освіти (директор або заступник директора з навчально-виховної роботи / вихователь-методист); учитель початкових класів (класний керівник); учителі предметів; асистент учителя; практичний психолог; соціальний педагог; учитель-дефектолог(з урахуванням освітніх потреб дитини); учитель-реабілітолог; батьки дитини з ООП або законні представники тощо	Медичний працівник закладу освіти; лікар; асистент дитини; спеціалісти системи соціального захисту населення; служби в справах дітей тощо

✓ *Асистент учителя* – це обов’язково педагогічний працівник, що призначається на посаду керівником закладу освіти, має педагогічну освіту та забезпечує організацію інклюзивного навчання для учня з особливими освітніми потребами.

Асистент учителя, зокрема, зобов’язаний:

- забезпечувати єдність навчання, виховання та розвитку учнів;
- володіти навичками домедичної допомоги дітям;
- дотримуватися принципу конфіденційності стосовно стану здоров’я та іншої особистої інформації про дітей у школі;
- допомагати в навчанні не лише дитині з ООП, а всім іншим учням класу;
- брати участь у розбудові інклюзивного навчання разом з іншими вчителями школи;
- може організовувати спільно з учителем освітній процес за допомогою засобів дистанційного навчання;
- забезпечувати комунікацію школи та батьків учнів з особливими освітніми потребами.

✓ *Асистент учня* – не обов’язково педагогічний працівник, ним може бути соціальний робітник, один з батьків учня або вповноважена ними особа, яка забезпечує соціальні потреби учнів з особливими освітніми потребами в освітньому процесі.

✓ Асистент учня допускається до участі в освітньому процесі для виконання його функцій виключно за умови проходження спеціальної підготовки, що підтверджується відповідним документом. Умови допуску асистента учня до освітнього процесу для виконання його функцій та вимоги до нього визначаються Міністерством освіти і науки України. Асистент може бути присутній під час уроків та позакласної роботи, допомагати в пересуванні, відвідуванні туалету, переодяганні, харчуванні дитини в школі тощо.

✓ *Рішення про допуск асистента учня до участі в освітньому процесі ухвалює керівник закладу освіти* на основі укладення відповідного договору між закладом освіти та асистентом учня за згодою батьків.

✓ Батьки учнів мають право бути присутніми на навчальних заняттях своїх дітей за попереднім погодженням з керівником закладу освіти.

(Статті 25, 26 Закону України «Про повну загальну середню освіту».)

Для організації процесу навчання учнів з особливими освітніми потребами в закладі, що забезпечує здобуття повної загальної середньої освіти, облаштовуються ресурсні кімнати та медіатеки за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів, а також за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством.

Умови запровадження інклюзивної освіти:

- створення позитивної атмосфери;
- створення безбар’єрного освітнього середовища;
- застосування множинних (гнучких) підходів щодо організації освітнього процесу;
- індивідуалізація освітнього процесу;
- здійснення додаткової підтримки (цілеспрямованої чи інтенсивної) дітям з особливими освітніми потребами в освітньому процесі (теж саме, що й адаптації та модифікації, але звучить красивіше);
 - адаптації та модифікації;

- командний підхід;
- підготовка педагогів;
- ефективне залучення членів родини.

До повноважень керівника закладу освіти відповідно до статті 19 Закону України «Про освіту» та статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» належать питання створення необхідних умов для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами шляхом:

- ознайомлення педагогічних працівників з нормативно-правовими та методичними матеріалами, що стосуються організації інклюзивного навчання;
- здійснення заходів щодо адаптації освітнього середовища до потреб дитини (облаштування навчальних кабінетів, інших приміщень зі зручним розташуванням);
- кадрового забезпечення інклюзивного навчання закладу (уведення відповідних фахівців – асистента вчителя, учителів-дефектологів тощо) відповідно до потреб та згідно з Типовими штатними нормативами закладів загальної середньої освіти (наказ МОН України від 06.12.2010 № 1205 зі змінами «Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти»);
- матеріально-технічного забезпечення (облаштування кабінету логопеда, психолога, дефектолога, лікувальної фізкультури, ресурсної кімнати, медіатеки тощо);
- архітектурної готовності приміщення школи: як зовнішнього (пандус, підйомник), так і внутрішнього (*таблиця 25*).

Проаналізувати відповідність цих приміщень універсальному дизайну та *нормам ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд»*, у якому наведені всі необхідні технічні характеристики влаштування елементів безбар'єрності, а також конкретні візуальні приклади, як це потрібно робити. Зокрема, у документі йдеться про облаштування:

- пандусів, спеціальних підйомників та інших засобів доступності для осіб з порушеннями опорно-рухового апарату;
- тактильної підлогової плитки, інформаційних таблиць та позначень шрифтом Брайля, інших візуальних елементів і аудіопоказчиків для людей з порушеннями зору;
- дублювання важливої звукової інформації текстами, організації сурдоперекладу, використання систем звукопідсилення для людей з порушеннями слуху;
- придбання спеціальних засобів корекції психофізичного розвитку з метою опанування навчальної програми для осіб з особливими освітніми потребами;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників з питань надання освітніх послуг в інклюзивному середовищі;
- забезпечення різних видів та форм здобуття освіти, що враховують потреби та індивідуальні можливості осіб з особливими освітніми потребами;
- розумного пристосування – запровадження, якщо це потрібно в конкретному випадку, необхідних адаптацій та/або модифікацій з метою забезпечення реалізації особами з особливими освітніми потребами конституційного права на освіту;
- універсального дизайну у сфері освіти – дизайну предметів, навколишнього середовища, освітніх програм та послуг, що забезпечує їхню максимальну придатність для використання всіма особами без необхідної адаптації чи спеціального дизайну.

**Компетентність керівника щодо організації інклюзивного навчання
в закладі освіти**

Знання	Уміння, навички	Установки до
<p>Термінології; вітчизняного та міжнародного законодавства, зокрема у сфері інклюзивної освіти; нормативно-правової бази; ознак та характеристик інклюзивного освітнього середовища; алгоритму відкриття класів з інклюзивним навчанням; поняття «стигми», «дискримінації» та взаємозв'язків між ними; соціальної моделі інвалідності та її використання у створенні інклюзивного освітнього середовища; освітніх технологій, які використовуються в інклюзивних класах; принципів універсального дизайну в навчанні та використання розумного пристосування; вимог щодо розроблення індивідуальної програми розвитку та індивідуального навчального плану (за потреби); переліку психолого-педагогічних та корекційно-розвивальних послуг, джерел та механізмів залучення додаткових фахівців для забезпечення підтримки в освітньому процесі осіб з особливими освітніми потребами</p>	<p>Забезпечення умов щодо організації інклюзивного навчання; застосування принципів універсального дизайну та розумного пристосування під час організації здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища; здійснення заходів щодо забезпечення учнів матеріалами, пристроями й обладнанням для задоволення особливих освітніх потреб здобувачів освіти; забезпечувати організацію психолого-педагогічного супроводу осіб з ООП; залучати додаткових фахівців для забезпечення додаткової підтримки в освітньому процесі осіб з ООП; сприяти створенню індивідуальної програми розвитку та індивідуального навчального плану для здобувачів освіти з ООП; ефективного спілкування з експертами в питаннях навчання і розвитку дітей з ООП; ідентифікації проявів стигматизації та дискримінації та аналізу їхніх наслідків; попередження випадків порушення прав дітей з ООП у шкільному середовищі та поза ним; взаємодії з батьками як учасниками команди супроводу дітей з ООП; налагодження ефективної співпраці між учасниками команди супроводу дітей з ООП</p>	<p>Аналізу та рефлексії; інноваційності мислення (продукування нових ідей, креативності); лідерства; командного підходу в роботі; ухвалення виважених управлінських рішень; вибудовування соціальної взаємодії на принципах толерантності; постійного професійного розвитку</p>

Оцінити ефективність створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти можна, використовуючи критерії оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

3.6. Ведення діловодства

Порядок діловодства в закладі загальної середньої освіти визначається керівником на підставі інструкції з діловодства в закладах загальної середньої освіти (стаття 43 Закону України «Про повну загальну середню освіту», наказ МОН України від 25.06.2018 № 676, набрав чинності 05.10.2018 р.).

Окремі питання щодо застосування окремих положень інструкції з діловодства в ЗЗСО вказані в листі-роз'ясненні від 03.10.2018 р. № 1/9-596.

Інструкція з діловодства в ЗЗСО встановлює загальні вимоги щодо документування управлінської інформації, організації роботи з документами та переліку типових документів, що обов'язково створюються під час діяльності загальноосвітніх навчальних закладів із зазначенням строків зберігання. Її положення спрямовані на:

- максимальне розширення повноваження і індивідуалізацію потреби закладу освіти в документуванні інформації, пов'язаної з ухваленням управлінських рішень;
- забезпечення автономії та академічної свободи кожного вчителя (не містить обов'язкових вимог щодо планування педпрацівниками освітньої діяльності);
- упорядковує та деталізує вимоги до порядку документування інформації, пов'язаної з ухваленням управлінських рішень;
- убезпечує освітян від надмірних вимог щодо обов'язкового зберігання документів, що втратили актуальність;
- уперше впорядковано вимоги до оформлення документів, які виготовляються за допомогою комп'ютерної техніки (системне впровадження електронного документообігу).

Нововведення:

- інструкція про ведення діловодства в ЗЗСО розробляється на основі Типової та затверджується керівником;
- перелік обов'язкової для закладів освіти документації (номенклатура справ, що групується; документи за змістом і видом для обліку, зберігання, пошуку) визначається педагогічною радою і власною інструкцією;
- необов'язковими стають плани роботи класних керівників, вихователів, бібліотекарів, методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій (рішення педагогічної ради) та мають довільну форму й структуру;
- у разі потреби за рішенням педради можуть створюватися та вестися інші журнали (практичного психолога, соціального педагога тощо);
- поурочні плани створюються за рішенням педагогічної ради та можуть мати довільну форму. Для календарно-тематичних планів також передбачено довільну форму, але у відповідності з навчальною програмою;
- заклади освіти можуть створювати документи тимчасового (до 10 років включно) строку зберігання лише в електронній формі за умови технічного забезпечення;
- вилучено неактуальні на сьогодні положення щодо створення документів за допомогою табуляторів, машинописного способу, зазначення виду документа, фіксації створених документів на магнітних носіях, а також вимог щодо зберігання всієї ділової документації в спеціально обладнаних шафах;

- зменшення терміну зберігання окремих документів (накази з адміністративно-господарських питань та кадрових питань особового складу тимчасового зберігання (5 р.)).

Постійно зберігаються такі документи:

1. Статут закладу (до ліквідації закладу).
2. Накази керівника з основної діяльності.
3. Штатний розпис.
4. Положення про структурні підрозділи закладу (за їх наявності).
5. Протоколи загальних зборів (конференції) колективу.
6. Протоколи засідань педагогічної ради, атестаційної комісії тощо.
7. Колективний договір.
8. Документи (свідоцтва, акти, договори) на землю, споруди, майно, на право володіння, користування, розпорядження майном.
9. Освітні програми закладу.
10. Приймально-здавальні акти з усіма додатками, складені в разі зміни керівника закладу.
11. Паспорт закладу.
12. Звернення (пропозиції, заяви, скарги) громадян та документи (листи, довідки, акти) з їх розгляду.
13. Журнал реєстрації (електронна база) наказів з основної діяльності.
14. Інвентарна книга бібліотечного фонду (за наявності бібліотеки).

До заміни новими мають зберігатися такі документи:

1. Навчальний план закладу (один або декілька).
2. Розклади навчальних занять.
3. Освітня(ні) програма(ми) закладу.

Організаційна автономія закладу загальної середньої освіти також передбачає:

- об'єднання з іншими юридичними особами на договірних засадах для створення освітніх, освітньо-наукових, наукових, освітньо-виробничих та інших об'єднань при цьому, кожен з учасників якого зберігає статус юридичної особи (*п. 5 ст. 22 Закону України «Про освіту»*);
- провадження інноваційної діяльності та укладання із цією метою відповідних договорів про співпрацю з іншими закладами освіти (науковими установами), підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами (*п. 1. ст. 31 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*);
- установлення відповідно до законодавства України прямих зв'язків з навчальними закладами зарубіжних країн, міжнародними організаціями тощо (*п. 1. ст. 63 Закону України «Про повну загальну середню освіту»*).

IV. ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

▪ **Благодійний фонд** – це окрема юридична особа, діяльність якої контролює не керівник закладу освіти чи орган управління освітою, а засновники благодійного фонду.

▪ **Замовник** – фізична чи юридична особа, яка на підставі договору (контракту, заяви) із закладом освіти замовляє освітньому закладу платну освітню послугу для себе або іншої особи, беручи на себе фінансові зобов'язання щодо її оплати (наказ МОН України, МФ України та МЕ України від 23 липня 2010 № 736/902/758 «Про затвердження Порядків надання платних послуг державними і комунальними навчальними закладами»).

▪ **Контракт** – особливий вид трудового договору, який укладається в письмовій формі на строк, визначений угодою сторін, у якому права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору, зокрема дострокового, можуть установлюватись угодою сторін.

▪ **Освітня послуга** – комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання.

▪ **Послуга** – діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб (*стаття 1 ЗУ «Про захист прав споживачів» (зі змінами), 1991*).

▪ **Трудовий договір** – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або вповноваженої органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу згідно з кваліфікацією і підлягає правилам внутрішнього розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечити умови праці, необхідні для виконання роботи (*ст. 21 КЗпП*).

4.1. Фінансування системи загальної середньої освіти

Фінансування здобуття повної загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, зокрема шляхом надання освітніх субвенцій місцевим бюджетам, коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Порядок розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами визначається згідно з формулою, в основі якої – кількість здобувачів освіти, які навчаються на відповідній території, з урахуванням таких чинників:

- рівень освіти;
- категорія території, на якій розташований заклад освіти;
- наявність здобувачів освіти з особливими освітніми потребами;
- особливості навчання здобувачів освіти з національних меншин;
- необхідність підвезення здобувачів освіти до закладу освіти та у зворотному напрямку,

інших чинників.

Держава здійснює фінансування здобуття особою загальної середньої освіти в приватному або корпоративному закладі освіти, що має ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти, за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів шляхом передачі такому закладу освіти цільового обсягу коштів у розмірі фінансового нормативу (з урахуванням відповідних коригуючих коефіцієнтів) бюджетної забезпеченості одного учня, який здобуває повну загальну середню освіту, та в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

(частина 10 стаття 78 Закон України «Про освіту»)

Фінансово-господарська діяльність закладів загальної середньої освіти

▪ Заклади загальної середньої освіти провадять фінансово-господарську діяльність відповідно до Бюджетного кодексу України, Закону України «Про освіту» та інших нормативно-правових актів. Фінансово-господарська діяльність закладу загальної середньої освіти здійснюється на основі кошторису, що затверджується засновником з урахуванням пропозицій закладу загальної середньої освіти.

Заклади освіти самостійно розпоряджаються надходженнями від провадження господарської та іншої діяльності, передбаченої їхніми установчими документами (*пункт 10 стаття 78 Закон України «Про освіту»*).

Фінансова автономія закладів загальної середньої освіти в частині використання бюджетних коштів передбачає самостійне здійснення витрат у межах затверджених кошторисами обсягів, зокрема на:

- формування структури закладу загальної середньої освіти та його штатного розпису;
- оплату праці працівників, встановлення доплат, надбавок, винагороди, виплату матеріальної допомоги та допомоги на оздоровлення, преміювання, інших видів стимулювання та відзначення працівників;
- оплату поточних ремонтних робіт приміщень і споруд закладів загальної середньої освіти;
- оплату підвищення кваліфікації педагогічних та інших працівників;
- укладення відповідно до законодавства цивільно-правових угод (господарських договорів) для забезпечення діяльності закладу освіти (*частина 1 стаття 59*).

Джерела фінансування

Фінансування закладів загальної середньої освіти здійснюється з державного та місцевих бюджетів відповідно до Бюджетного кодексу України.

Іншими джерелами фінансування закладів загальної середньої освіти можуть бути:

- доходи від надання платних освітніх та інших послуг;
- благодійна допомога відповідно до законодавства про благодійну діяльність та благодійні організації;
- гранти;
- інші джерела фінансування, не заборонені законодавством.

Отримані із зазначених джерел кошти використовуються закладами загальної середньої освіти відповідно до затвердженого кошторису.

Одержання закладом загальної середньої освіти власних надходжень не є підставою для зменшення обсягу його бюджетного фінансування (*частина 2 статті 59*).

У новій моделі в кожного керівника є певний фінансовий ресурс, на основі якого він самостійно ухвалює рішення щодо подальшого розвитку свого закладу загальної середньої освіти.

- Отримані закладом загальної середньої освіти кошти повинні бути використані відповідно до його установчих документів, зокрема для організації та забезпечення його діяльності, та не можуть бути вилучені в дохід державного або місцевих бюджетів, крім випадків, передбачених законом.

Повноваження засновника в частині фінансово-господарської діяльності закладу загальної середньої освіти

- Забезпечує утримання та розвиток закладу освіти, його матеріально-технічної бази на рівні, достатньому для виконання вимог державних стандартів, ліцензійних умов провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти, вимог трудового законодавства, оплати праці педагогічних та інших працівників, охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки тощо.

- Затверджує кошторис закладу загальної середньої освіти, зокрема обсяг коштів, що передбачається на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, та контролює його виконання.

- Фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних та корпоративних ЗЗСО), зокрема здійснення інноваційної діяльності закладом освіти.

- Здійснює контроль за використанням закладом загальної середньої освіти публічних коштів.

- Затверджує перелік платних освітніх послуг, що не ввійшли до переліку, затвердженому Кабінетом Міністрів України (частина 3 статті 78 ЗУ «Про освіту»).

- здійснює інші повноваження, передбачені цим Законом та іншими актами законодавства.

4.2. Ведення бухгалтерського обліку в закладі освіти

Фінансова автономія закладу освіти потребує визначення альтернативного шляху її реалізації, що дозволить отримати фінансову самостійність, забезпечить проведення своєчасної закупівлі, робіт та послуг і змотивує ефективно використовувати бюджетні кошти.

Фінансово автономні заклади як розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня повинні самостійно вести бухгалтерський облік та складати фінансову та бюджетну звітність з виконання кошторису (*стаття 56 та 58 Бюджетного кодексу України*) бухгалтерського обліку в державному секторі.

Метою автономізації фінансів закладів освіти є:

- підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- запровадження фінансової самостійності;
- забезпечення своєчасної закупівлі товарів, робіт та послуг.

Для досягнення мети необхідно виконати завдання-заходи, зокрема:

- відкрити рахунки в органах казначейства на своє ім'я;
- самостійно скласти кошториси.

Керівники закладів у межах кошторисних призначень беруть зобов'язання — реєструють їх в органах казначейства та оплачують. Також щоденно контролюють використання бюджетних коштів і щокварталу звітують про їх використання.

Для виконання цих заходів-завдань *необхідна бухгалтерська служба закладу освіти*. Якщо вона не створена – фахівець із бухгалтерського обліку, а якщо і його немає, то керівник закладу може скористатися іншими варіантами організації бухгалтерського обліку (таблиця 26).

Робити це керівнику дає змогу абзац четвертий частини четвертої статті 8 ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. Ним визначено: «...для забезпечення ведення бухгалтерського обліку підприємство самостійно обирає форми його організації з дотриманням вимог цього Закону».

Таблиця 26

Форми організації бухгалтерського обліку в закладі освіти

Форми організації бухгалтерського обліку	Особливості
Створення в закладі бухгалтерської служби	Наявність штатних одиниць, добір кадрів та організація роботи
Укласти договір про ведення бухгалтерського обліку з централізованою бухгалтерією	Найпростіший шлях фінансової автономії закладів освіти
Укласти договір про ведення бухгалтерського обліку з підприємством, суб'єктом підприємницької діяльності, самозайнятою особою, що провадить діяльність у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиторської діяльності	Керівник зможе укласти договір про ведення бухгалтерського обліку з підприємством, суб'єктом підприємницької діяльності, самозайнятою особою, що провадить діяльність у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиторської діяльності, якщо в рахунку до кошторису будуть передбачені витрати на оплату послуг означених надавачів. До того ж обирати надавача цих послуг доведеться на конкурсній основі.
Скористатися послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи	Керівник зможе скористатися послугами приватного підприємця, якщо передбачена штатним розписом посада бухгалтера буде вакантною

Фінансова політика до запровадження фінансової автономії закладу освіти

Пункт 2 Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженого постановою КМУ від 26.01.2011 року № 59, дозволяє обов'язки бухгалтерської служби покладати на централізовану бухгалтерію. Створює таку бухгалтерію бюджетна установа, якій підпорядковані інші бюджетні установи, тобто бухгалтерський облік з виконання кошторису закладів загальної середньої освіти вели створені при управліннях (відділах) освіти централізовані бухгалтерії.

Це давало змогу зекономити бюджетні кошти – їх не витрачали на утримання бухгалтерських служб кожного закладу освіти, але така організація обліку не забезпечувала фінансової самостійності закладу. І, зокрема, це пов'язано з тим, що заклади освіти не мали відкритих в органах казначейства на своє ім'я рахунків. Як наслідок – керівники закладів:

- не укладали із централізованою бухгалтерією договори про ведення бухгалтерського обліку, а це своєю чергою суперечило абзацу четвертому частини четвертої статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», 1999 р. (зі змінами);

- самостійно не складали кошторисів;

- щоденно не контролювали використання бюджетних коштів.

Тож вони:

- не брали зобов'язання в разі закупівель товарів, робіт і послуг, але часто не в межах кошторисних призначень;

- не брали участі в реєстрації цих зобов'язань та їх оплаті;

- не звітували про використання бюджетних коштів, адже централізована бухгалтерія фінансову та бюджетну звітність у розрізі кожного закладу освіти не складала, тому вона її не надавала й безпосереднім користувачам цієї звітності – керівникам закладів освіти, органу казначейства, управлінню освіти як головному розпоряднику бюджетних коштів та не оприлюднювала.

Організація ведення бухгалтерського обліку з виконання кошторису закладів освіти централізованою бухгалтерією

1) Управління освіти:

- включає заклади освіти у свою мережу підпорядкованих установ;

- надає цю мережу до органу казначейства за місцем свого обслуговування;

- створює централізовану бухгалтерію;

- розподіляє повноваження між керівником централізованої бухгалтерії та головним бухгалтером управління освіти.

При цьому слід виходити з того, що:

- керівник централізованої бухгалтерії представляє інтереси закладів освіти, які є розпорядниками коштів місцевого бюджету (далі – РБК) нижчого рівня, тобто контролюваними бюджетними установами, та свої, тому він відповідає лише за консолідацію звітності РБК нижчого рівня, включаючи свою. Тож він її підписує та надає для подальшої консолідації головному розпоряднику коштів (далі – ГРК), додаючи до неї примірники звітів закладів освіти, які мають відмітку органу казначейства;

- головний бухгалтер управління освіти представляє інтереси ГРК, який є контролюючою бюджетною установою, тому він відповідає за консолідацію звітності всіх бюджетних установ, що входять до економічної групи управління освіти як ГРК. На цьому етапі консолідації звітності головний бухгалтер управління (відділу) освіти додає дані своєї звітності та підписує її розділ II Стандарту 102 «Консолідована фінансова звітність», затверджений наказом Мінфіну від 24.12.2010 р. № 1629 (зі змінами).

Такі підходи застосовують, якщо означені бухгалтерські служби утримуються коштом одного бюджету. Якщо управління освіти утримується коштом державного бюджету, а на керівника централізованої бухгалтерії покладені також функції ГРК місцевого бюджету, то керівник централізованої бухгалтерії на своєму рівні консолідує звітність як ГРК міського бюджету підписує її.

2) Керівник закладу освіти укладає із централізованою бухгалтерією договір про ведення бухгалтерського обліку.

3) Керівник централізованої бухгалтерії управління освіти:

- готує проект наказу, яким закріплює за кожним закладом освіти бухгалтера, відповідального за ведення бухгалтерського обліку й складання та подання фінансової та бюджетної звітності з виконання кошторису такого закладу (далі – бухгалтер, відповідальний за ведення бухгалтерського обліку);

- подає проект наказу «Про закріплення бухгалтера, відповідального за ведення бухгалтерського обліку» на затвердження керівнику управління (відділу) освіти;

- витяг з наказу «Про закріплення бухгалтера, відповідального за ведення бухгалтерського обліку» надає кожному керівнику закладу освіти.

Бухгалтер, відповідальний за ведення бухгалтерського обліку в закріплених за ним закладах освіти виконує завдання та функціональні обов'язки бухгалтерської служби й має повноваження головного бухгалтера бюджетної установи, тому він підпорядковується та є підзвітним керівникам цих закладів або заступникам (п. 9 Типового положення) і водночас керівнику централізованої бухгалтерії управління освіти.

При цьому необхідно керуватись абзацом третім пункту 2 розпорядження КМУ «Про забезпечення цільового використання коштів бюджетними установами (зкладами) соціально-культурної сфери» від 19.08.2009 № 1007-р. Ним визначено, що бюджетна установа чи заклад може ухвалити рішення про відкриття в органах казначейства реєстраційних та спеціальних реєстраційних рахунків і продовжує обслуговування централізованою бухгалтерією.

У такому разі право першого підпису платіжних документів для здійснення видатків із зазначених рахунків має керівник такої бюджетної установи чи закладу.

Таке право мають інші посадові особи, яким надано право першого підпису. Право другого підпису на цих документах має головний бухгалтер або бухгалтер централізованої бухгалтерії. Підписи на зазначених документах скріплюються печаткою органу чи установи, при яких діє централізована бухгалтерія.

4) Керівник закладу освіти на підставі отриманого витягу видає наказ «Про надання права другого підпису бухгалтеру, відповідального за ведення бухгалтерського обліку».

5) Бухгалтер, відповідальний за ведення бухгалтерського обліку:

- складає кошториси для кожного, закріпленого за ним закладу освіти, та підписує їх;

- надає ці кошториси: керівнику централізованої бухгалтерії управління освіти на перевірку; керівникам закладів на підпис; керівнику управління освіти на затвердження;

- готує пакет документів для відкриття рахунків в органі казначейства на ім'я кожного, закріпленого за ним, закладу освіти та підписує їх. Перелік цих документів визначе-

них пунктом 3.1. Порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Казначейства України, затвердженого наказом Мінфіну від 22.06.2012 № 758 (далі – Порядок 758), а їхні форми є додатками до Порядку № 758;

- надає пакет документів для відкриття рахунків на підпис керівникам закріплених закладів;
- подає до органу казначейства разом із цими керівниками заповнений пакет документів для відкриття рахунків і кошториси;
- складає проект наказу «Про затвердження Положення про облікову політику» для кожного, закріпленого за ним, закладу освіти;
- надає проект наказу «Про затвердження Положення про облікову політику»: керівнику централізованої бухгалтерії управління освіти на перевірку; керівникам закладів на підпис; головному бухгалтеру та керівнику управління освіти на погодження.

(За матеріалами журналу «Практика управління закладом освіти № 07/2018, с. 45–49».)

4.3. Платні освітні послуги та інші послуги

Відповідно до пункту 5 статті 59 Закону України «Про повну загальну середню освіту» державні, комунальні заклади загальної середньої освіти *можуть надавати платні освітні та інші послуги*, перелік яких затверджує Кабінет Міністрів України.

Засновники відповідних закладів освіти мають право затверджувати переліки платних освітніх та інших послуг, що не ввійшли до переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України.

Керівник державного, комунального закладу загальної середньої освіти встановлює перелік платних освітніх та інших послуг, що надаються закладом освіти, із зазначенням часу, місця, способу та порядку надання кожної з послуг, їхньої вартості та особи, відповідальної за їх надання (наказ МОНУ, Мінфіну та Міністерства економіки України від 23.07.2010 № 736/902/758 «Про затвердження Порядків надання платних послуг державними і комунальними навчальними закладами»).

- Перелік платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, на сьогодні визначений постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 796 (зі змінами).

✓ Державні, комунальні заклади загальної середньої освіти не можуть надавати (повністю чи частково) платні освітні послуги для досягнення їхніми учнями результатів навчання (компетентностей), визначених державними стандартами (*абзац другий частини п'ятої статті 59*);

✓ У державних і комунальних закладах освіти під час освітнього процесу, що забезпечує досягнення результатів навчання, передбачених освітньою програмою закладу освіти, не можуть проводитися платні заходи чи надаватися платні послуги (*абзац третій частини п'ятої статті 59*);

✓ Учні та їхні батьки можуть отримувати в закладі загальної середньої освіти платні освітні та інші послуги виключно на добровільних засадах (*абзац четвертий частини п'ятої статті 59*).

Закон України «Про повну загальну середню освіту»

Нормативно-правові документи, які регламентують процедуру надання платних освітніх послуг та інших послуг закладом освіти

При наданні платних освітніх послуг та інших послуг застосовуються нормативно-правові акти, що регулюють надання послуг у сфері освітньої діяльності, а саме:

- Закон України «Про освіту» (частина четверта статті 61) від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами);

- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (стаття 59) від 16.01.2020 № 463-IX;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 № 796 (зі змінами) «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності»;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 № 228 (зі змінами) «Про затвердження Порядку складання, розгляду затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ»;

- Наказ Міністерства фінансів України від 22.06.2012 № 758 «Про затвердження порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України»;

- Наказ Міністерства освіти і науки України, Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України від 23 липня 2010 № 736/902/758 «Про затвердження Порядку надання платних послуг державними і комунальними навчальними закладами», серед них:

1. Порядок надання платних освітніх послуг державними й комунальними навчальними закладами.

2. Порядок надання інших платних послуг державними й комунальними навчальними закладами.

Інформація про надання платних освітніх послуг та інших послуг закладом освіти має бути обов'язково представлена в Статуті (джерела надходження і порядок використання коштів і майна) (*стаття 33 ЗУ «Про повну загальну середню освіту»*).

Умови та порядок надання платних освітніх послуг та інших послуг доцільно унормувати відповідним Положенням, що схвалюється основним колегіальним органом управління – педагогічною радою та вводиться в дію наказом керівника. Положення в разі необхідності може бути доповнено або змінено відповідно до чинного законодавства.

Метою організації платних освітніх та інших послуг – є отримання понадбюджетного фінансування (поповнення спеціального фонду бюджету) для покращення фінансового стану закладу освіти, розширення освітньої діяльності закладу, збільшення спектру освітніх послуг, які не передбачені бюджетним фінансуванням за штатним розписом.

Увага!

✓ Планування доходів, що буде одержано від надання платних послуг, проводиться за кожним видом послуг відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лю-

того 2002 року № 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ».

✓ Кошти, отримані від надання платних послуг, зараховуються на поточний рахунок спеціального фонду бюджету в порядку, установленому наказом Міністерства фінансів України від 22 червня 2012 № 758 «Про затвердження порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України» з дотриманням Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 15 грудня 2004 року № 637.

Основними джерелами надходжень спеціального фонду бюджету є:

- орендна плата;
- батьківська плата;
- благодійні внески;
- надання додаткових освітніх послуг (додаткові освітні послуги надаються понад обсяги, установлені навчальними планами, та поза діяльністю, що фінансується за рахунок коштів загального фонду бюджету).

1. Платні освітні послуги надаються на підставі:

- 1) письмової заяви – для фізичної особи;
- 2) договору (контракту) – для фізичної або юридичної особи.

Платні освітні послуги регламентуються Порядком надання платних освітніх послуг державними і комунальними навчальними закладами.

1) На підставі договору (контракту) надаються платні освітні послуги відповідно до пунктів 1–4, 9–11 розділу 1 «Переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» (*постанова КМУ від 27 серпня 2010 № 796 (зі змінами)*);

2) Інші платні освітні послуги надаються на підставі письмової заяви, що складається замовником у довільній формі (пункти 5).

При порушенні замовником умов договору (контракту, заяви) кошти, отримані закладом освіти, залишаються згідно з умовами договору (контракту, заяви) у розпорядженні закладу освіти для виконання його статутних завдань згідно із чинним законодавством.

Увага!

✓ Заклади зобов'язані безкоштовно надати замовнику повну, доступну та достовірну інформацію щодо порядку та умов надання конкретної платної освітньої послуги, її вартості, порядку та строку оплати (не пізніше ніж за 15 календарних днів до початку їх надання) (*пункт 1.4., Порядок надання платних послуг державними і комунальними навчальними закладами, наказу МОН України, Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України від 23 липня 2010 № 736/902/758*).

✓ Заклади освіти, що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності, зобов'язані забезпечувати на своїх вебсайтах (у разі їх відсутності – на вебсайтах своїх засновників) відкритий доступ до інформації щодо переліку додаткових освітніх та інших послуг, їхню вартість, порядок надання та оплати (*частина друга статті 30 Закону України «Про освіту»*).

✓ Інформація про інші платні освітні послуги (крім тих, які надаються для здобуття освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем, підвищення кваліфікації або для здобуття наукового ступеня) має бути оприлюднена в термін – не пізніше ніж за 15 календарних днів до початку їх надання (*пункт 1.4., Порядок надання платних послуг державними і комунальними навчальними закладами*).

✓ Кошти, отримані закладом освіти від надання платних освітніх послуг та інших послуг, зараховуються на відповідні рахунки, відкриті в органах Державного казначейства України, та використовуються згідно із затвердженим кошторисом закладу освіти з урахуванням вимог законодавства (*пункт 1.7. Порядку надання платних послуг державними і комунальними навчальними закладами та Порядку надання інших послуг державними і комунальними закладами*).

✓ Матеріальні цінності, майно закладу освіти, придбане або створене за рахунок коштів, отриманих від платних освітніх послуг, належить закладу освіти на правах, визначених чинним законодавством, та використовується ним для виконання своїх функціональних повноважень (*пункт 1.8. Порядку надання платних послуг державними і комунальними навчальними закладами*).

Установлення вартості платної освітньої послуги здійснюється на базі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з її наданням (див. розділ 2 Порядку надання платних освітніх послуг державними і комунальними навчальними закладами (наказ МОН України, Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України від 23 липня 2010 № 736/902/758)).

✓ До витрат на оплату праці працівників, які залучені до надання платної освітньої послуги, ураховуються розміри посадових окладів, ставок заробітної плати (зокрема погодинної оплати), підвищення, доплати, надбавки та інші виплати обов'язкового характеру, визначені відповідними нормативно-правовими актами.

✓ При формуванні витрат на оплату праці працівників, що залучені до надання платної освітньої послуги, також можуть ураховуватись виплати, що мають заохочувальний характер, у порядку, установленому законодавством та колективними договорами.

✓ У витратах на оплату праці враховується оплата праці працівників, які не перебувають у штаті закладу освіти, але залучені до надання платних освітніх послуг.

До надання платних освітніх послуг можуть бути залучені як працівники, які перебувають у штаті закладу освіти, так і ті, які поза штатом.

Оплата праці таких працівників здійснюється на *підставі трудових договорів та договорів цивільно-правового характеру* за тими самими умовами та розмірами оплати праці, за якими здійснюється оплата праці відповідних штатних працівників.

У разі залучення до надання платної освітньої послуги визнаних, видатних вітчизня-

них та іноземних фахівців для проведення одного або декількох навчальних занять, лекцій, майстер-класів тощо оплата їхньої праці здійснюється на підставі окремо укладених договорів цивільно-правового характеру.

II. Інші платні послуги

При наданні платних послуг, що не належать безпосередньо до сфери освітньої діяльності, застосовуються нормативно-правові акти, які регулюють надання послуг у відповідній сфері діяльності.

Інші платні послуги регламентуються Порядком надання інших платних послуг державними і комунальними навчальними закладами.

Дія цього Порядку поширюється на заклади освіти, що належать до державної і комунальної форм власності, у частині надання платних послуг, відповідно до розділів 2–8 Переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності, затвердженого постановою КМ України від 27.08.2010 № 796 (із змінами).

Інші платні послуги, визначені цим Порядком, надаються на підставі:

- 1) письмової заяви – для фізичної особи, що складається в довільній формі;
- 2) договору (контракту) – для фізичної або юридичної особи;
- 3) за фактом оплати надання платної послуги в порядку, визначеному законодавством.

Якщо відповідно до чинних нормативно-правових актів замовник має право здійснювати оплату послуги частинами, у відповідному договорі (контракті) зазначаються всі поетапні суми та строки сплати.

Кошти, отримані закладом освіти за порушення замовником договірних зобов'язань, залишаються згідно з умовами договору (контракту, заяви) у розпорядженні освітнього закладу та використовуються для виконання його статутних завдань.

Увага!

- Заклад освіти зобов'язаний безкоштовно надати замовнику повну, доступну та достовірну інформацію щодо порядку та умов надання конкретної платної послуги, її вартості, порядку та строку оплати (*пункт 1.4. Порядку надання інших платних послуг державними і комунальними навчальними закладами і далі*).

- Для надання платних послуг можуть визначатися структурні підрозділи навчальних закладів з відображенням зазначених функцій у положенні, що затверджується керівником цього навчального закладу (*пункт 1.5*).

- У разі якщо відповідно до чинних нормативно-правових актів замовник має право здійснювати оплату послуги частинами, у відповідному договорі (контракті) зазначаються всі поетапні суми та строки сплати (*пункт 1.6*).

- Кошти, отримані навчальним закладом за порушення замовником договірних зобов'язань, залишаються згідно з умовами договору (контракту, заяви) у розпорядженні навчального закладу та використовуються для виконання його статутних завдань (*пункт 1.6*).

Установлення вартості платної послуги здійснюється на базі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з її наданням (див. розділ 2 Порядку надання інших платних послуг державними і комунальними навчальними закладами (наказ МОН України, Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України від 23 липня 2010 № 736/902/758)).

Увага!

- ✓ Розмір плати за надання конкретної послуги визначається на підставі її вартості, що розраховується на весь строк її надання та в повному обсязі
 - ✓ Заклад освіти самостійно визначає калькуляційну одиницю за кожною платною послугою, щодо якої здійснюється розрахунок вартості
 - ✓ До витрат на оплату праці працівників, які залучені до надання платної послуги, ураховуються розміри посадових окладів, ставок заробітної плати (зокрема погодинної оплати), підвищення, доплати, надбавки та інші виплати обов'язкового характеру, визначені відповідними нормативно-правовими актами.
 - ✓ При формуванні витрат на оплату праці працівників, що залучені до надання платної послуги, можуть ураховуватись виплати, що мають заохочувальний характер, матеріальна допомога в порядку, установленому законодавством та колективними договорами.
 - ✓ У витратах на оплату праці працівників, які залучені до надання платної послуги, ураховується оплата праці працівників, які не перебувають у штаті освітнього закладу, але залучені до її надання
 - ✓ Оплата праці таких працівників здійснюється на підставі трудових договорів та договорів цивільно-правового характеру за тими самими розмірами та умовами оплати праці, за якими здійснюється оплата праці відповідних штатних працівників.
- Отже, державні та комунальні заклади освіти мають право надавати лише ті платні послуги, які визначені урядом або затверджені їхніми засновниками, а перелік таких платних послуг в обов'язковому порядку має бути оприлюднений на вебсайті закладу освіти або вебсайті засновника такого закладу освіти.

4.4. Укладання керівником закладу освіти угод (договорів, контрактів)

▪ Відповідно до абзацу дев'ятого частини третьої статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу загальної середньої освіти має право укласти угоди (договори, контракти) з фізичними та/або юридичними особами відповідно до своєї компетенції. У разі використання керівником закладу освіти зазначеного права варто пам'ятати, що згідно з пунктом 3 частини першої статті 24 Кодексу законів про працю України контракт укладається виключно в письмовій формі (таблиця 27).

Основні положення щодо змісту та порядку укладання контрактів визначені Положенням про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників, затвердженим постановою уряду від 19.03.1994 р. № 170 (із змінами) та в типовій формі контракту з працівником, затвердженій наказом Мінпраці від 15.04.1994 № 23.

▪ Варто звернути увагу на те, що відповідно до статті 9 Кодексу законів про працю України умови договорів про працю, які погіршують становище працівників порівняно із законодавством України про працю, є недійсними.

**Основні критерії відмежування трудового договору
від цивільно-правового договору**

Критерії	Трудовий договір	Цивільно-правовий договір
Регулювання відносин сторін	Кодекс законів про працю	Цивільний кодекс України
Поняття договору	Угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін (ст. 21 КЗпП)	Цивільно-правовим договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків (ст. 626 ЦКУ)
Форма договору	Усна або письмова. Подається заява та підписується наказ про прийняття на роботу. У договорі зазначається посада, розмір зарплати, дата початку роботи	Письмова. Сторони підписують письмовий договір (працівник подає паспорт та довідку про ідентифікаційний номер). У договорі зазначається предмет (річ або послуга), ціна та строк договору
Обмеження на укладання договору	Не допускається прийняття на роботу осіб молодше 16 років (ст. 188 КЗпП)	Особа, яка вчиняє правочин, повинна мати необхідний обсяг цивільної дієздатності (ст. 203 ЦКУ), тобто вік особи має бути не менше 18 років
Предмет договору	Є сам процес роботи	Є кінцевий результат роботи або послуги
Права та обов'язки сторін за договором	Передбачаються колдоговором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією та іншими локальними актами підприємства	Зазначаються в самому договорі. Внутрішні локальні акти (колдоговір, положення тощо) роботодавця на виконавця робіт (послуг) не поширюються
Строк дії договору	Безстроковий / строковий	Обов'язково визначається в договорі
Порядок оформлення відносин	Заява → наказ про прийняття на роботу (у деяких випадках за ст. 24 КЗпП договір укладається у письмовій формі) → запис до трудової книжки → працівника приймають на посаду, яка є в штатному розписі	Укладання договору в письмовій формі. Трудова книжка не ведеться

Повідомлення ДФС про оформлення відносин	Подається	Не подається
Умови роботи	Створюються роботодавцем	На власний ризик фізичної особи
Режим роботи, облік робочого часу	Підпорядковуються правилам внутрішнього трудового розпорядку. Ведеться облік робочого часу	Виконавець самостійно визначає режим праці свого робочого часу
Документальне оформлення результату праці	Не оформлюється	Факт виконання робіт (надання послуг) оформлюється актом приймання-передачі
Оплата	Заробітна плата, розмір якої не може бути меншим за мінімальну відповідно до фактично відпрацьованого часу. Оплата праці проводиться на підставі таблиця обліку використання робочого часу (нарядів). Строк оплати – не рідше 2 разів на місяць	Винагорода за виконані роботи, надані послуги (без прив'язки до мінімальної заробітної плати). Оплата здійснюється за договором на підставі акта приймання-передачі виконаних робіт (наданих послуг). Строк оплати зазначається в договорі
Відрядження	Направляється у відрядження з огляду на вимоги КЗпП	Не може бути відряджено. Можливо залучити фізичну особу за договором ЦПХ до виконання робіт в іншому місті
Трудові гарантії (відпустки, соціальні гарантії за колдоговором, простій)	Надаються. Передбачені соціальні гарантії – оплата періоду непрацездатності, допомоги по безробіттю, відпустки	Не надаються. Соціальні гарантії надаються тільки тоді, коли виконавець самостійно проводить відрахування до соціальних фондів
Лікарняні	Виплачуються	Виплачуються (лист № 571/0/86-17/218)
Охорона праці	Забезпечує роботодавець	Роботи виконуються, послуги надаються на власний ризик фізичної особи
Відповідальність сторін	Дисциплінарна відповідальність (догана, звільнення). Матеріальна відповідальність (глава IX КЗпП)	Цивільно-правова (штраф, пеня за умовами договору)
Припинення відносин	У порядку та у випадках, передбачених КЗпП	Порядок і наслідки розірвання цивільно-правового договору визначаються самим договором, домовленістю сторін або законом
Оподаткування доходів	ПДФО – 18 %, ВЗ – 1,5 %	ПДФО – 18 %, ВЗ – 1,5 %

Контракт

II. Укладання контрактів.

1. У разі використання керівником закладу освіти зазначеного права варто пам'ятати, що згідно з пунктом 3 частини першої статті 24 Кодексу законів про працю України контракт укладається виключно в письмовій формі.

2. Основні положення щодо змісту та порядку укладання контрактів визначені нині Положенням про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників, затвердженим постановою Уряду від 19.03.1994 р. № 170, (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170-94-%D0%BF>) (далі – Положення), та в типовій формі контракту з працівником, затвердженій наказом Мінпраці від 15.04.1994 р. № 23 (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0084-94>).

3. Варто звернути увагу на те, що відповідно до статті 9 Кодексу законів про працю України умови договорів про працю, які погіршують становище працівників порівняно із законодавством України про працю, є недійсними. Також згідно з пунктом 5 Положення умови контракту, що погіршують становище працівника порівняно із чинним законодавством, угодами, колективним договором, вважаються недійсними.

4. Згідно з пунктом 19 Положення контрактом може бути встановлено додаткові гарантії працівникові на випадок дострокового припинення контракту з незалежних від працівника причин.

5. Також відповідно до пункту 13 Положення в контракті можуть бути передбачені додаткові пільги, гарантії та компенсації, не встановлені чинним законодавством, за рахунок коштів роботодавця.

6. Відповідно до статті 241¹ Кодексу законів про працю України строк, обчислюваний роками, закінчується у відповідні місяць і число останнього року строку. Якщо останній день строку припадає на святковий, вихідний або неробочий день, то днем закінчення строку вважається найближчий робочий день.

(Лист МОН України від 08.04.2020 р. № 1/9-201 «Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про повну загальну середню освіту».)

Відповідно до статті 21 Кодексу законів про працю контракт є особливою формою трудового договору та сфера його застосування визначається законами України, що суттєво звужує сферу застосування контракту. Укладення контракту у випадках, не передбачених законами України, не допускається, оскільки це знижує рівень соціальної захищеності працівників і суперечить вимогам Конвенції Міжнародної організації праці № 158 (1982 року), ратифікованої Україною 4 лютого 1994 року.

Сферу застосування контрактної форми трудового договору в галузі освіти визначає Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.

Контракт укладається в письмовій формі, строк його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору, зокрема дострокового, можуть установлюватися угодою сторін.

Закони України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII та «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX передбачають можливість укладання контракту з керівником закладу освіти, обраним (призначеним) у порядку, установленому законодавством та установчими документами закладу освіти.

Одночасно закони не містять положення щодо укладення контракту з педагогічними працівниками, окрім педагогічних працівників, яким виплачується пенсія за віком.

Мета укладання контракту – максимальне використання індивідуальних здібностей працівника, надання додаткових стимулів для максимальної віддачі, підвищення взаємної відповідальності його сторін тощо.

Сторонами контракту є:

- працівник, який повинен особисто виконувати покладені на нього трудові обов'язки, такі обов'язки не можна здійснювати через представника;
- власник або вповноважений ним орган.

Контракт покликаний забезпечити умови для виявлення ініціативності та самостійності працівника, урахувати його індивідуальні особливості та професійні навички, підвищувати його правову та соціальну захищеність.

Відмінність контракту від звичайного трудового договору полягає в такому:

- контракт обов'язково укладається в письмовій формі;
- у контракті можуть установлюватися додаткові (крім зазначених законодавством) підстави щодо його розірвання;
- контракт має строковий характер;
- у разі дострокового розірвання контракт має передбачати, зобов'язання власника або уповноваженого ним органу щодо компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові;
- сфера застосування контракту визначається законами України.

Наявність у контракті таких умов, як строковість, підвищена відповідальність працівника, додаткові підстави для розірвання контракту тощо, можуть бути невідповідними для працівника.

Для підвищення трудової і виконавської дисципліни сторони мають можливість установлювати додаткові заходи щодо взаємної відповідальності з одночасним наданням пільг і переваг, які мають бути зафіксовані в цьому самому контракті, що не буде розглядатися в контексті погіршення становища працівника порівняно із чинним законодавством України.

Нормативні документи, які регламентують укладання керівниками угод (договорів, контрактів)

- Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами);
- Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами);
- Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX;

-
- Положенням про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників (постанова КМУ від 19.03.1994 р. № 170) (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170-94-%D0%BF>);
 - Типова форма контракту з працівником (наказ Мінпраці від 15.04.1994 № 23 (зі змінами) (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0084-94>)).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Київ, Державна служба забезпечення якості освіти, 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, 2021. 350 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (дата звернення: 10.10.2021 р.).
2. Автономна бухгалтерія – як її запровадити та чому директори шкіл її прагнуть. URL: <https://nus.org.ua/articles/avtonomna-buhgalteriya-shkoly-yak-yiyi-zaprovadyty-ta-chomu-dyrektory-shkil-yiyi-pragnut/> (дата звернення: 13.03.2021 р.).
3. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2019. 47 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf> (дата звернення: 10.09.2021 р.).
4. Гордон Драйден, Джанетт Вос. Революція в навчанні / перекл. з англ. М. Товкало. Львів : Літопис, 2011. 544 с.
5. Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти : постанова КМ України від 23.11.2011 року № 1392. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.04.2021 р.).
6. Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженого постановою КМ України від 30 вересня 2020 року № 898. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrayinska-shkola/derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 14.01.2021 р.).
7. Державний стандарт початкової освіти : постанова КМ України від 21.02.2018 року № 87, від 24.07.2019 № 688. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.05.2021 р.).
8. Інструкція з діловодства у закладах загальної середньої освіти : наказ МОН України від 25.06.2018 № 676 (zareestrovano v Minyosti Ukraini 11.09.2018 p. № 1028/3248). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1028-18#Text> (дата звернення: 19.10.2021 р.).
9. Кабан Л. В. Формувальне оцінювання навчальних досягнень учнів у новій українській школі. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=4471 (дата звернення: 19.10.2021 р.).
10. Ковальчук Олена. Автономія школи як стратегія децентралізації освіти (досвід європейських країн) // Вісник Львівського ун-ту. Серія педагог. 2010. Вип. 26. С. 11–21. URL: http://prima.lnu.edu.ua/Pedagogika/periodic/visnyk/26/02_kovalchuk.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.).
11. Кравчинська Т. 5 запитань про інклюзивну освіту // Управління освітою. 2019. № 2 (410). С. 5–30.
12. Методичні рекомендації щодо особливостей організації освітнього процесу у першому (адаптивному) циклі / 5 класах закладів загальної середньої освіти за Державним стандартом базової середньої освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа» : лист МОН України від 06.08.2021 р. № 4.5/2303-21 р. URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/83419/ (дата звернення: 18.09.2021).

-
13. Наукові основи управління школою та його психологічне забезпечення // Управління школою. Видавнича група «Основа» № 22–24 (646–648), серпень, 2020.
14. Нова українська школа : poradnik dla vchitelja / za zag. red. Bibik N. M. K. : TOB «Видавничий дім «Плеяди», 2017. 206 с.
15. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К : Шкільний світ, 2003. 400 с.
16. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://cutt.ly/TTeXрbu> (дата звернення: 05.12.2021 р.).
17. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 05.12.2021 р.).
18. Професійний стандарт «Практичний психолог закладу освіти» : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 24.11.2020 № 2425-20 «Про затвердження професійного стандарту «Практичний психолог закладу освіти». URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/12/Standart_Praktychnyy_psykholoh.pdf. (дата звернення: 18.09.2021 р.).
19. Професійний стандарт 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 17.09.2021 № 568-21 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 05.12.2021 р.).
20. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 17.09.2021 № 568-21. URL: <https://cutt.ly/fTeXCYn> (дата звернення: 20.11.2021 р.).
21. Порядок забезпечення допоміжними засобами для навчання осіб з особливими освітніми потребами у закладах освіти» : постанова КМУ від 09.12.2020. № 1289. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1289-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.06.2021 р.).
22. Про надання грифа «Рекомендовано Міністерством освіти і науки України» модельним навчальним програмам для закладів загальної середньої освіти» : наказ МОН України від 12.07.2021 № 795. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-nadannya-grifa-rekomendovano-ministerstvom-osviti-i-nauki-ukrayini-modelnim-navchalnim-programam-dlya-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 30.11.2021 р.).
23. Про внесення змін у додаток до наказу Міністерства освіти і науки України від 12 липня 2021 року №795» : наказ МОН України від 10.08.2021 № 898. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-vnesennya-zmin-u-dodatok-do-nakazu-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-vid-12-lipnya-2021-roku-795> (дата звернення: 20.09.2021 р.).
24. Про внесення змін у додаток до наказу Міністерства освіти і науки України від 12 липня 2021 року № 795» : наказ МОН України від 29.09.2021 № 1031. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1031729-21#Text> (дата звернення: 03.10.2021 р.).
25. Про встановлення тривалості здобуття повної загальної середньої освіти особами з особливими освітніми потребами у закладах загальної середньої освіти» : постанова КМУ від 23.04.2003 № 585. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/585-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.06.2021 р.).
-

26. Положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами у закладі загально середньої та дошкільної освіти» : наказ МОН України від 08.06.2018 № 609. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0609729-18#Text> (дата звернення: 18.05.2021 р.).

27. Положення про педагогічну інтернатуру : наказ МОН України від 25.10.2021 № 1128. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-polozhennya-pro-pedagogichnu-internaturu> (дата звернення: 17.12.2021 р.).

28. Покка Арі. Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи / Арі Покка ; пер. з англ. О. М. Назарової. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во «Ранок», 2019. 160 с.

20. Перелік платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності»: постанова КМ України від 27 серпня 2010 № 796 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.03.2021).

30. Положення про сертифікацію педагогічних працівників» : постанова КМ України від 27 грудня 2018 р. № 1190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.04.2021 р.).

31. Порядок відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України» : наказ Міністерства фінансів України від 22.06.2012 № 758. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-12#n16> (дата звернення: 18.03.2021 р.).

32. Порядок забезпечення допоміжними засобами для навчання осіб з особливими освітніми потребами у закладах освіти : постанова КМУ від 9 грудня 2020 р. № 1289. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1289-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.03.2021 р.).

33. Порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти» : постанова КМУ від 15.09.2021 № 957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2021 р.).

34. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників : постанова КМ України від 21.08.2020 № 800, зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2019-%D0%BF> (дата звернення: 24.06.2021 р.).

35. Порядок створення груп подовженого дня у державних і комунальних закладах загальної середньої освіти» : наказ МОН України від 25.06.2018 № 677. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0865-18#Text> (дата звернення: 30.05.2021 р.).

36. Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа», затвердженого Кабінетом Міністрів України від 04.04.2018 р. № 237 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.06.2021 р.).

37. Програма проведення супервізії, затвердженої наказом МОН України «Деякі питання організації та проведення супервізії» від 18.10.2019 № 1313 (зі змінами). URL: <https://imzo.gov.ua/2019/10/21/nakaz-mon-vid-18-10-2019-1313-deiaki-pytannia-orhanizatsii-ta-provedennia-supervizii/> (дата звернення: 10.06.2021 р.)

38. Примірне положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти : наказ МОН України від 08.06.2018 № 609. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0609729-18> (дата звернення: 15.04.2021 р.).

39. Створення власної освітньої програми : поради для директора школи (Державна служба якості освіти України). URL: <https://sqe.gov.ua/stvorenniya-vlasnoi-osvitnoi-program/> (дата звернення: 28.08.2021 р.).

40. Салберг Пасі. Фінські уроки 2.0 : Чого може навчитися світ з освітніх змін у Фінляндії / пер. з англ. А. Р. Шиян. Харків : Вид-во «Ранок», 2017. 240 с.

41. Типова освітня програма для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 19.02.2021 № 235. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-dlya-5-9-klasiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 30.11.2021 р.).

42. Типові штатні нормативи закладів загальної середньої освіти : наказ МОН від 06.12.2010 № 1205. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10#n21> (дата звернення: 30.04.2021 р.).

43. Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти II ступеня, затвердженої наказом МОН України від 20.04.2018 № 405. URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ii-stupenya>. (дата звернення: 30.04.2021 р.).

44. Типова освітня програма для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 19.02.2021 № 235. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-dlya-5-9-klasiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 30.11.2021 р.).

45. Типовий перелік спеціальних засобів корекції психофізичного розвитку осіб з особливими освітніми потребами, які навчаються в інклюзивних та спеціальних класах (групах) закладів освіти». наказ МОН України від 23.04.2018 № 414. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0582-18#Text> (дата звернення: 30.05.2021 р.).

46. Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про освіту» : лист МОН України № 1/9 554 від 13.10.2017 р. URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/57658/ (дата звернення: 30.11.2021 р.).

47. Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про повну загальну середню освіту» : лист МОН України № 1/9-201 від 08.04.2020 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-nagalnih-pitan-vprovadzhennya-zakonu-ukrayini-pro-povnu-zagalnu-serednyu-osvitu> (дата звернення: 30.11.2021 р.).

Науково-методичний посібник

Ольга Касьянова

Діяльність закладу освіти в умовах автономії

Коректор *Ольга Савенкова*

Верстка, дизайн обкладинки *Дмитро Жадан*

Підписано до друку 15.11.2021 р.

Формат 60X80/8. Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура AdonisC.

Ум. друк. акр. 7. Наклад 145 прим. Зам. № 28/10.

Видавець і виготовлювач: ФОП Єгорова О. Є.

Виготовлено на обладнанні ПП ВКФ «ПромЕнерго», 93120, м. Лисичанськ, пр-т Перемоги, 121

Тел.: (050) 99-360-17

e-mail: kitl.tipografya@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

серія ДК № 1430 від 11.07.2003 року