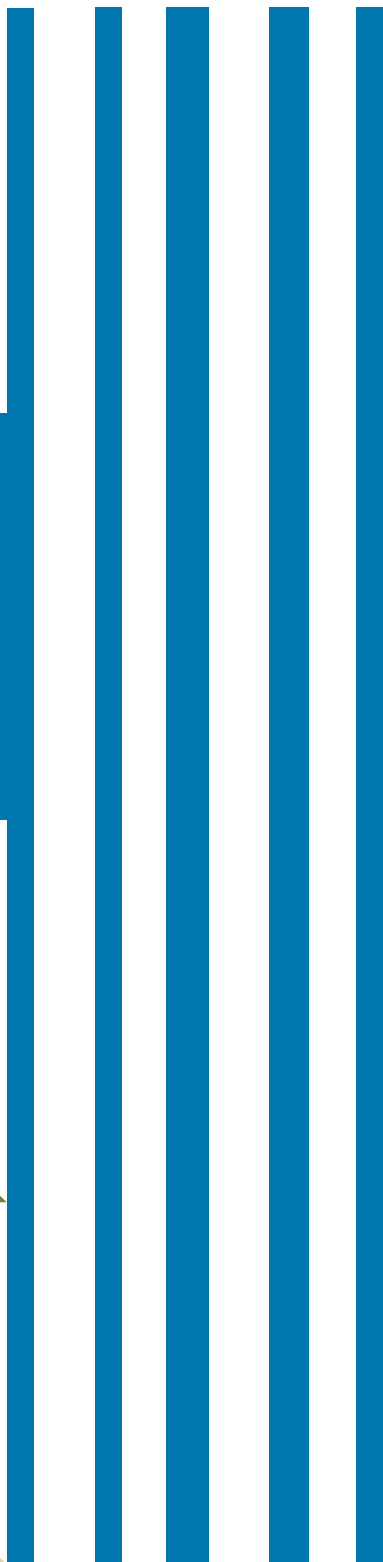
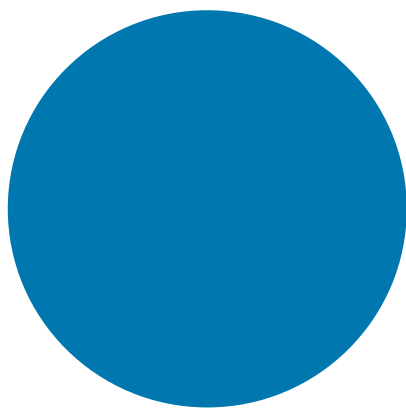




**ПРО.СВІТ**  
ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

**U-LEAD**  
З ЄВРОПОЮ



# ВІД КЕРІВНИКА ДО ЛІДЕРА: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти



**Центр Інноваційної Освіти «Про.Світ»** — це громадська неурядова організація, яка об'єднує експертів освітньої галузі для підсилення спроможності освітян та освітніх інституцій втілювати зміни та стало розвиватися заради розвитку людського потенціалу в суспільстві.

Довгострокова програма **«Школа 3.0 Об'єднані громади»** — один із векторів діяльності організації. Мета програми — започаткувати сталий розвиток школи, що відповідає потребам реформованої шкільної освіти. Це не лише зміна контенту освіти, але і зміна підходів. У кожній громаді залучені дві школи та відділ освіти, з якими працює ментор. Він\Вона навчає ефективній співпраці, координації та комунікації між членами команди громади.

«Ми віримо, що лише реформи освіти недостатньо. Адже будь-яка зміна згори має дуже нетривкий ефект, а кожна школа унікальна, тому ми працюємо безпосередньо з школами та громадами над тим, аби вони самостійно будували свою освітню стратегію, довіру та уважність через культуру співпраці, командну роботу, комунікацію як всередині школи — вчителями, батьками, учнями, так і зовні — з громадою, локальною спільнотою», — розповіла Анна Уварова, програмна директорка [Центру Інноваційної Освіти «Про.Світ»](#).

Цей посібник є результатом напрацювань у громадах, у ньому зібрані найкращі практики та рекомендації щодо освітнього управління.

Цей посібник підготовлений за підтримки Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції. Зміст цього посібника є виключно відповідальністю його авторів та не може жодним чином сприйматися як такий, що відображає погляди програми «U-LEAD з Європою», уряду України, Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції.

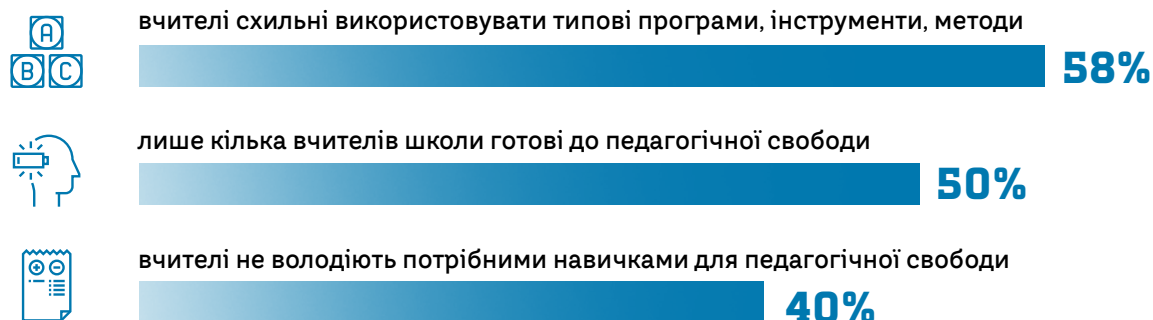


# Вступ

Українська освіта переживає велику трансформацію, яка пов'язана, з одного боку, зі змістом освіти, а з іншого — усе більшою автономією шкіл. Автономія дає свободу у формуванні команди, прийнятті рішень, фінансових питань, що впливає на підвищення якості освіти. Автономія дає можливість на місцях вирішувати, що є більш пріоритетним для школи, а отже, і для учнів. На жаль, можливості управлінської та фінансової автономії використовує катастрофічно мала кількість шкіл. Навесні Центр Інноваційної освіти «Про.Світ» провів дослідження «Що українські вчителі думають про свободу?», яке виявило наступні причини, чому директори не використовують управлінську автономію:



А ось зібрані дані, чому вчителі не використовують педагогічну автономію:





вчителі не мають часу створювати власні програми, інструменти

34%



має стимулів від МОН пропонувати нові підходи

32%



не мають стимулів від колег, батьків та директора пропонувати нове

23%



процедура акредитації бюрократична

21%



процедура акредитації не зрозуміла

17%



у нашій школі більшість вчителів користуються пед.свободою

17%

Факторами, які впливають на впровадження управлінської автономії є відсутність потрібних навичок, незгоджена робота шкіл та відділу освіти, страх зіпсувати відносини. Причинами відсутності педагогічної автономії є мала кількість вчителів, готових впроваджувати педагогічну свободу, а також відсутність потрібних навичок, стимулів від колег. На наш погляд, головною причиною таких викликів є відсутність навичок у вибудові ефективної комунікації, стратегування та мотивації команди.

У цьому путівнику ми будемо ділитися практиками та інструментами, які допомогли школами — учасницям програми «Школа 3.0.Об'єднані громади».<sup>1</sup> долати ці виклики.

**Мета програми** — допомогти сформувати спільне бачення щодо розвитку освіти в громаді та 2—х школах, та за підтримки ментора напрацювати досвід ефективної їх реалізації.

<sup>1</sup> Програма «Школа 3.0.Об'єднані громади» впроваджувалась з березня по грудень 2019 року Центром Інноваційної освіти «Про.Світ» за підтримки Програми «U-LEAD з Європою».

Путівник має такі частини:

**ЛІДЕРСТВО**

**КОМАНДНА РОБОТА**

Мотивація команди

Ненасильницьке спілкування

Фасилітація

Тайм-менеджмент

Система внутрішньої комунікації

**СТРАТЕГІЯ**

# 1. Лідерство

**Л**ідерство має багато облич та форматів. Лідером є людина, яка веде за собою команду задля досягнення спільної мети. Тільки вести можна по-різному. Це залежить, у першу чергу, від цінностей лідера, його фокусу на короткотерміновий результат чи на довготривалу стратегію, важливість команди для нього.

Автори книжки «Емоційне лідерство» Деніела Гоулман, Річарда Бояціс і Енні МакКі виділяють 6 типів лідерства.



## ІДЕАЛІСТИЧНИЙ ЛІДЕР



### Основні характеристики ідеалістичного лідера:

- веде людей до спільної конкретної мети;
- не говорить як дійти до мети,

а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти;

- забезпечує автономність членів команди;

- невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати, врахувати на майбутнє і рухатись далі.

## Як стати ідеалістичним лідером:

- ➔ створіть одну амбітну мету, на якій зосередиться вся команда;
- ➔ якщо хочете приступити до нової задачі, запитайте в себе,

як це допоможе досягти тієї єдиної мети;

- ➔ не бійтеся пробувати нове та експериментувати.

## Коли варто використовувати ідеалістичний стиль:

- ★ під час стратегічного планування;
- ★ проектна діяльність;
- ★ інноваційні проекти.

## НАВЧАЮЧИЙ ЛІДЕР



## Основні характеристики навчаючого лідера:

- його головний фокус — навчання команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін кожного;
- важливо проговорити з колегами цей стиль, щоб у них не було відчуття, що ви їх контролюєте;
- навчаючий лідер дає рекомендації, а не накази.

## Як стати навчаючим лідером:

- ➔ регулярно зустрічайтеся з кожним із членів команди (раз на місяць, 3 місяці, півроку — залежно від розміру команди), щоб проговорити їхні сильні сторони, плани розвитку, надати екологічний зворотній зв'язок.

## Коли варто використовувати навчаючий стиль:

- ★ робота з молодими спеціалістами;
- ★ педагогічні ради;
- ★ атестаційні семінари;
- ★ зустрічі 1:1.

## ТОВАРИСЬКИЙ СТИЛЬ



### Основні характеристики товариського стилю:

- об'єднує організацію, створює атмосферу довіри в команді.

### Як стати товаришким лідером:

- ➔ сформууйте спільні цінності та правила взаємодії у команді, за якими будете взаємодіяти;

- ➔ створіть культуру надання екологічного зворотнього зв'язку;

- ➔ святкуйте маленькі та великі перемоги;

- ➔ сформууйте спільні традиції;

- ➔ зустрічайтесь регулярно та організовуйте командотворчі заходи: ігри, святкування, поїздки тощо.

### Коли варто використовувати товариський стиль:

- ★ спільні поїздки з командою;
- ★ ярмарки;
- ★ волонтерські проекти;
- ★ щомісячні ретроспективи;
- ★ визначення спільних цінностей та правил взаємодії.

## ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ



### Основні характеристики демократичного стилю:

- залучення до прийняття рішень команду (зауважте, що є різні рішення, які обмежені часом та відповідальністю, до яких не завжди доречно залучати всіх).

### Як стати демократичним лідером:

- ➔ делегувати;

- ➔ вислуховувати думку кожного щодо пропозицій рішень;

- ➔ оволодіти навичками модерації та фасилітації.

### Коли варто використовувати демократичний стиль:

- ★ обговорення на педагогічних радах;
- ★ потреба у спільному рішенні;
- ★ засідання рад школи;
- ★ зустрічі самоврядувань;
- ★ батьківські збори.



## АМБІЦІЙНИЙ СТИЛЬ



### Основні характеристики амбіційного стилю:

- встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди;
- лідер багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників;
- лідер вважає, що співробітники самі все мають знати;

- понаднормова робота команди;
- лідер отримує результат у найкоротший строк, але в довгостроковій перспективі має постійні проблеми з командою.

### Поради до лідерів:

- ➔ намагайтеся уникати цього стилю;
- ➔ важливо надихати команду результатами важкої роботи.

## АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ



### Основні характеристики авторитарного стилю:

- управління через страх;
- цей стиль може стати позитивним тільки у часи кризи, коли потрібні термінові зміни.

### Поради до лідерів:

- ➔ уникайте цього стилю;
- ➔ нікому не подобається, коли ним командують, тож якщо помітили в себе ознаки цього стилю — зробіть все, щоб змінити його.

### Коли варто використовувати авторитарний стиль:

- ★ питання безпеки дітей;
- ★ кризові ситуації, які загрожують безпеці і цілісності.

Як видно зі схеми вище, автори поділяють стилі лідерства на резонансні та дисонансні.

**Резонансні** — націлені на цінності рівності, довіри, спільного прийняття рішень, свободи та відповідальності, інноваційності. Власне, на ці цінності орієнтується НУШ у навчанні учнів.

**Дисонансні** — націлені на цінності ієрархічності, примусу, порядку.

Автори радять більше працювати у резонансних стилях і уникати дисонансних. Частіше всього ми поєднуємо ці стилі, але є точно той, який превалює на практиці. Ми радимо проаналізувати свій стиль, наскільки він є комфортним для вас і вашої команди, чи справді він потрібен для реалізації цілей школи/відділу освіти. У програмі «Школа 3.0» ми допомагаємо освітнім управлінцям більше концентруватися на перших 4-х стилях, адже саме вони допоможуть створити Школу Мрії у довгостроковій перспективі.

Отже, **лідерство** — це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети. **Лідер** — це керівник, який фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети.

Працюючи з освітніми управлінцями вже 3 роки, ми зрозуміли, чим відрізняється роль керівника від ролі лідера. На наш погляд, сконцентрувавшись лише на одній ролі, управлінець може втратити команду, її мотивацію або ж не впоратися з терміновим завданням. **Важливий баланс.** Ознайомтеся з таблицею нижче та визначте, які поведінкові патерни більш типові для вас і спробуйте змінити риси керівника на лідерські протягом наступного місяця.



### Керівники фокусуються на:

вказівках команді

вселяє страх

цілях

вказівках «як» та «коли»

короткотермінових цілях

організації та структурі

самодержавстві

адмініструванні

контролі

процедурах

стабільності

уникненню ризику  
та експериментів

каже «йди»

гарні керівники роблять речі  
правильно



### Лідери фокусуються на:

питаннях, які допоможуть членам  
команди дійти самостійної думки

діє через ентузіазм

візії

питаннях «що» та «як»

довготермінових цілях

людях

демократії

інноваціях

вибудові довіри

правилах взаємодії, які визначені  
спільно

гнучкості

можливостях ризикувати  
та експериментувати

каже «ходімо»

гарні лідери роблять правильні речі

## Функції лідера-керівника

Тісно комунікуючи зі школами вже більше 5-ти років, ми знаємо, що керівник — це людина, яка має безліч обов'язків та зобов'язань. Частина з них керівник виконує як звичку, іншу через страх делегувати це команді, проте, звісно, є функції, які варто робити тільки керівнику.

Вивчаючи іноземний досвід та спілкуючись із керівниками шкіл по всій Україні, ми визначили такий список функцій керівника:

- **Вибудова стратегії, постановка цілей та аналіз результатів.** Як ми писали вище, лідер об'єднує людей заради досягнення певної цілі. Тож однією із надважливих функцій керівника є вибудова спільного бачення (місії, візії, цінностей, правил взаємодії та стратегії) школи, залучаючи до цього всіх учасників освітнього процесу, а також подальша реалізація та аналіз стратегії (до якої, зазвичай, входить — удосконалення освітнього досвіду учнів, взаємодія з батьками тощо).
- **Підтримка та розвиток вчителів.** Атмосфера довіри та безпеки, побудова траєкторії розвитку, зрозуміле та прозоре оцінювання вчителів, результативна комунікація в команді — це те, що впливає на ефективну роботу вчителів і в цілому на ефективність закладу освіти. І завдання лідера — створити потрібні умови, атмосферу та сформувати команду.
- **Стратегічне управління фінансами та людськими ресурсами.** Лідер має вибудовувати фінансовий план виходячи зі стратегії, зокрема стратегії залучення ресурсів. Ще однією функцією керівника є наймання та звільнення працівників школи.
- **Налагодження партнерств.** Завданням освітнього управлінця є забезпечити розвиток школи як самостійної організації завдяки партнерствам з відділом освіти, батьками учнів і підтримці локального бізнесу.

### ВПРАВА

Випишіть усі функції/обов'язки, які ви виконуєте в школі. Після цього посортуйте їх:

- на ті, які ви робите автоматично і їх можна не робити (або це ваш прямиий обов'язок);
- ті, які можна делегувати команді;
- ті, які ніхто не може виконати крім вас.

Чи представлені у Вашому списку усі функції, прописані нижче? Що відсутнє? А чого надто багато?

Це перший крок до оптимізації вашої роботи. Далі ви можете підвищити ще більше свою ефективність, ознайомившись та застосувавши практики із розділу «Тайм-менеджмент».

## 2. Команда

**В**иходячи з визначення лідерства, одним з основних фокусів лідера є командотворення, вміння мотивувати учасників, залучати їх до процесів та організувати системну роботу.

Створюючи, або приходячи вже у сформовану команду, важливо розуміти, що кожна команда має цикл розвитку, який постійно повторюється.

Отож, кожна команда постійно проходить етапи **Формування, Конфлікування, Нормування та Розвиток**. Це відбувається циклічно, і кожному етапу притаманні певні процеси. Кожен з цих етапів є органічним і природнім. Наприклад, для багатьох керівників, з якими ми працювали, стало здивуванням, що конфлікування — це невід’ємна частина формування команди, тому їх не треба замовчувати або робити вигляд, що їх немає. Часто шкільні команди залишаються на цьому етапі, тож ми хочемо детальніше його розібрати.

Отож, на етапі **Формування** команда тільки утворюється, і усі придивляються один до одного, пробують працювати спільно. Члени команди уникають конфліктів та спірних ситуацій, що є добре на початковій, ознайомчій стадії, але далі це уникнення провокує застій. Саме на цьому етапі відбувається перехід до **Конфлікування**. Якщо попередній етап пройшов ефективно, і в команді є довіра, індульгенція на виказування своєї точки зору, її відстоювання, є людина, яка може допомогти полегшити конфліктну ситуацію та прийти до спільного рішення, то цей етап проходить швидко. Але, частіше ми зустрічаємо інший сценарій. Члени команди уникають конфліктів і зосереджуються на другорядних задачах; команді характерні відсутність толерантності та взаємні образи, нетерплячість та прийняття рішень одноосібно, без залучення всіх членів команди. Усі ці речі сприяють тому, що команда залишається на стадії **Конфлікування**, що може тривати роками.

Важливою функцією лідера є вибудова прозорого прийняття рішень із залученням усієї команди, вибудова практик прийняття, толерантності у команди. Важливо, щоб лідер не насильно припиняв конфлікт (бо в цьому випадку ми його не вирішуємо, а «заганяємо в підпілля»), а намагався детально розібратися в причинах, виявити нагальні потреби та почуття кожної сторони конфлікту.

На схемі нижче Ви побачите етапи та що вони включають.



Важливо розуміти наступні умови цього циклу:

- якщо з'являється нова людина або хтось йде з команди, цикл починається спочатку, незалежно від того, на якому етапі команда була раніше;
- у новоствореній команді перший цикл зазвичай триває 5–7 днів; поступово, розвиваючи ефективну роботу в команді, ви можете пройти один цикл за декілька місяців.



Отож, на якому етапі зараз ваша команда?

Другим важливим аспектом розуміння команди є **розподіл ролей**. Іноді може здаватися, що «всі можуть все, просто їм ліньки», але, насправді, найефективніше людина працює, коли робить те, що їй більш притаманне. Ми пропонуємо, щоб ви подивилися на своїх колег, фіксуючи для себе їхні сильні сторони (про сильні сторони читайте у розділі «Коучінг»).

Найбільш популярну класифікацію за ролями пропонує Р. М. Белбін. Звісно, цей список може збільшуватися або зменшуватися залежно від завдання/проекту, заради якого об'єднується група людей. Щоб визначитися, хто є хто у вашій команді, ми пропонуємо вам стати споглядачем процесів, які відбуваються у школі, ніж активним діячем, збільшивши кількість делегованих справ. Це дозволить вам глибше зрозуміти колег і розумніше розподіляти обов'язки. Це збільшить мотивацію вчителів, адже вони будуть займатися тим, що їм найбільше вдається.

## ВПРАВА

1. Розгляньте схему нижче.
2. Випишіть список усієї команди та навпроти кожного напишіть роль, яка більш притаманна кожному/ій.
3. Проаналізуйте, як ваша команда об'єднується в групи для реалізації проєктів, чи не дублюються там ролі, чи вистачає ролей в команді, щоб робота була ефективною?
4. Ознайомте свою команду з цим розподілом ролей, і нехай кожен/на визначить, яка його найбільш улюблена роль. Спробуйте в наступному проєкті об'єднуватися так, щоб був баланс між ролями.

### **ДОСЛІДНИКИ РЕСУРСІВ** (RESOURCE INVESTIGATORS)

Вони активно привносять ресурси та ідеї із зовнішнього середовища. Дослідники ресурсів відкриті, контактні і товариські, працюють без напруги, але не дуже оригінальні. Оскільки їх ентузіазм швидко вичерпується, команді зазвичай доводиться брати розвиток їхнього внеску в свої руки і працювати з ним.

### **КОМАНДНИЙ ГРАВЕЦЬ** (TEAM WORKER)

Такі люди відіграють важливу роль у згуртуванні команди через фокусування на процесуальній стороні. Вони сприйнятливі, уважно слухають, гасять суперечки, але можуть проявляти нерішучість і схильність до уникнення конфліктів.

### **КООРДИНАТОР**

Координатор уточнює цілі і просуває прийняття рішення, він хороший комунікатор, соціальний лідер і керівник. Однак до координатора можуть ставитися як до людини, що маніпулює членами групи і схильна перекладати роботу на інших.

### **ОФОРМЛЮВАЧ ІДЕЙ** (SHAPER)

Думки таких людей спрямовані на завдання, вони динамічні і стимулюють інших до дії. Однак вони можуть бути імпульсивні, нетерплячі і нетерпимі до невизначеності.

### **КОНТРОЛЕР-ОЦІНЮВАЧ** (MONITOR-EVALUATOR)

Ці люди оцінюють якість ідей-пропозицій, сильні в незаангажованому критичному аналізі. Проте в групі можуть вважати, що у контролерів відсутня теплота і уява і вони гнітюче впливають на ентузіазм інших людей.

### **СПЕЦІАЛІСТ**

Фахівці привносять рідкісні вміння і знання, вони чітко сфокусовані і самовмотивовані. Але вони бачать тільки вузький сегмент ситуації і мають обмежені комунікативні навички.

### **ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ** (PLANT)

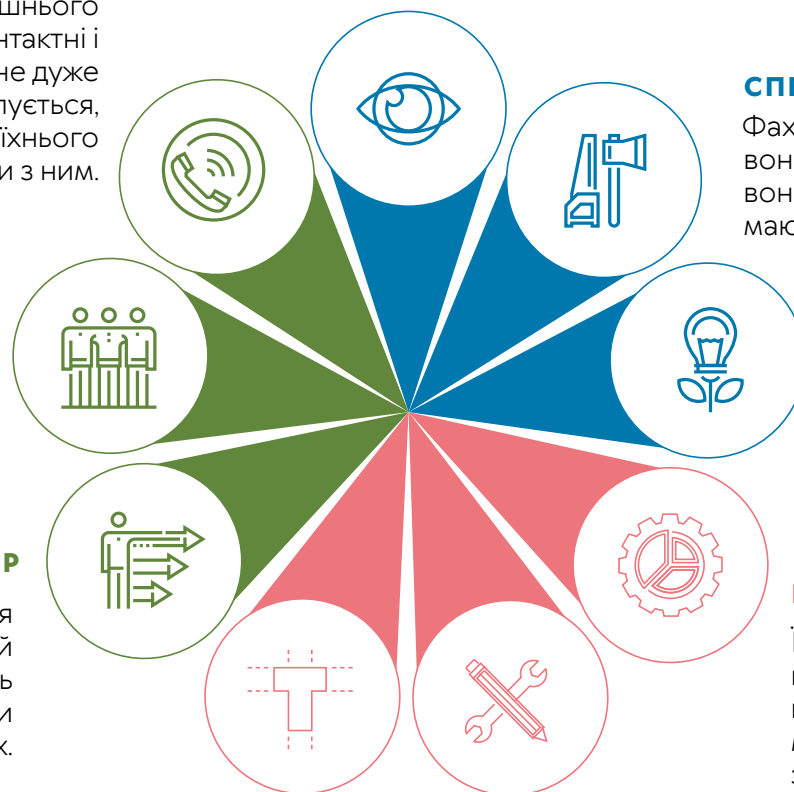
Він пропонує оригінальні ідеї, має багату уяву і зазвичай дуже інтелектуальний. Але інші члени групи можуть вважати, що він не піклується про деталі і схильний ображатися на критику.

### **ВИКОНАВЕЦЬ** (IMPLEMENTER)

Їхня сила — в практичній організації та перетворенні ідей у керовані завдання. Вони вносять систему в діяльність команди, але можуть бути негнучкими і перешкоджати змінам планів.

### **ОЗДОБЛЮВАЧ-ЗАВЕРШУВАЧ** (COMPLETER-FINISHER)

Ретельно перевіряють всі деталі і стежать за дотриманням термінів, тому вони необхідні для групової діяльності, хоча в процесі можуть самі формувати свою непопулярність.





Невід’ємними складовими ефективної команди є цілісність та спільна мета, до якої йде команда за лідером. Принцип колеса є чудовою ілюстрацією того, що баланс порушується, якщо щось із цих складових відсутнє.



Щоб команда та кожен її член/кня були мотивовані, важливо враховувати наступні аспекти:

- особиста мета людини має співпадати з візією та місією організації;  
*\* Візію та місію варто періодично переглядати (наприклад, 1 раз на рік), щоб розуміти, чи прямуєте ви до них, чи вони «драйвлять» команду. Якщо ні, варто переписувати.*
- кожен член команди має розуміти свої сильні сторони, а лідер має допомагати їх розкривати та розвивати;
- у команди мають бути спільні цінності та правила взаємодії;
- регулярні рефлексії та аналіз діяльності;  
*\* Це допомагає розуміти, що варто вдосконалити, а що перестати використовувати. А ще — відчувати рух та розвиток, що сприяє мотивації.*
- спільне прийняття рішень;

- введення в культуру комунікації регулярного зворотного зв'язку в екологічному форматі.

### ДОСВІД

Одним із форматів, який народився в громадах під час реалізації програми «Школа 3.0», став «Клуб директорів». Це регулярні зустрічі усіх директорів навчальних закладів громади спільно з керівником/цею відділу освіти. Початковою темою таких зустрічей було планування побудови стратегії освіти в громаді, визначення викликів кожного закладу, а після визначення стратегії учасники сфокусувалися на темі довіри, обміну досвіду та навчання.



На наступних сторінках буде мова про те, як це все реалізувати в школі. Але ми завчасно кажемо, що варто починати з маленьких кроків та змін.

# Мотивація команди

На мотивацію команди впливає дуже багато факторів, більшість з яких вказані в цьому путівнику. Це і спільне прийняття рішень, і розуміння ролей в команді, і визначення спільного бачення...

У цьому розділі ми розповімо про один з інструментів роботи керівника та вчителя — зустрічі 1:1 між керівником та вчителем. Метою є виявити сильні сторони вчителя. На основі цього можна формувати та реалізовувати професійний розвиток вчителя, який поєднаний із розвитком школи. Цей інструмент допоможе вчителю більш чітко зрозуміти свої цілі, наявні навички, зони розвитку, ролі, які йому\їй більш властиві у команді. З іншого боку, інструмент буде корисним для керівника: він\вона зрозуміє, як може допомогти розвивати команду, поєднуючи особисті цілі вчителів з місією та візією школи.

Щоб ці зустрічі справді працювали на користь вчителя та всієї школи, вони мають бути регулярними. Періодичність може бути будь-якою, залежно від розміру вашого колективу та часу. Наприклад, якщо у вашій команді 20–30 чоловік, то бажано проводити зустрічі раз на 2–3 місяці, якщо більше — раз у 3–6 місяців.

## Основні принципи, які мають розділяти учасники цих зустрічей це:



- усі люди мають здатність до розвитку;



- люди здатні змінюватися тільки в тих випадках, коли хочуть цього і готові до цього;



- наші переконання, що відносяться до власного потенціалу, прямо пов'язані з нашою успішністю;



- те, як ми визначаємо успіх, надасть прямий вплив на наші досягнення;



- ми обмежуємо наш потенціал рамками наших переконань (наприклад, вважаючи, що певні речі неможливі через зовнішні або ситуаційні бар'єри);



- люди вчаться тільки тоді, коли по-справжньому залучені в процес;



- ми можемо вчитися за допомогою всього, що ми робимо, однак навчання відбувається тільки тоді, коли ми мислимо і будуємо плани на майбутнє;



- для того щоб допомагати іншим, ми повинні безперервно прогресувати самі.

Щоб зустрічі сприяли розвитку, учитель має відчувати безпеку та довіру. Для цього керівнику потрібно опрацювати наступні навички:

### 1. Методи активного слухання:

- **Будьте уважні.** Налагоджуйте зв'язок через цілковиту зосередженість на розмові. Утримуйте зоровий контакт і відкриту позицію (не зіщулюйтеся, не схрещуйте ноги, не ховайтесь за столом). Щиро показуйте ваше зацікавлення. Дайте час і можливість іншій людині подумати та висловитися. Уникайте відволікань.
- **Звертайте увагу на невербальні сигнали.** «Вслухайтесь» у невербальні повідомлення і фіксуйте для себе мову тіла. Чи відповідає тон і вираз обличчя висловленій думці? Якщо ні, прокоментуйте те, що помітили, і попросіть вчителя розповісти про це докладніше.
- **Підтримуйте почуте.** Виявляйте розуміння: «Я тебе розумію» або «Я слухаю. Продовжуйте, будь ласка». Це означатиме, що ви уважно слухаєте, але не обов'язково погоджуєтесь. При цьому важливим є справді слухати

**2. Відрефлексуйте побачене і почуте.** Віддзеркалюйте емоції іншої людини, не погоджуйтесь і не заперечуйте: «Здається, ти схвилюваний через...». Це заохотить співрозмовника проявити почуття і поглибити самоаналіз.

**3. Перефразуйте почуте.** Час від часу змінюйте формулювання основних ідей, щоб перевірити власне розуміння ключових питань: «Якщо я правильно розумію, ти стверджуєш, що... Я „зловив“ суть? Якщо ні, поясни, будь ласка, ще раз».

**4. Підсумуйте.** Коротко підсумуйте точку зору працівника. Так ви покажете, що слухали його і перевірите розуміння: «Виглядає на те, що ти найбільше з занепокоєний через...» або «Здається, це твої основні думки з приводу... Це так?».

### Під час зустрічей 1:1 важливо:

- більше слухати, ніж говорити;
- не пропонувати рішення ще до того, як співрозмовнику випаде шанс

- це зробити;
- не перебивати;
- не думати про те, що збираєтесь сказати співрозмовник, замість того, щоб зосередитись на його словах;
- не говорити, що би ви зробили інакше у цій ситуації.

В таблиці нижче приведена різниця між директивним спілкуванням та спілкуванням під час зустрічі 1:1.

Підхід:	Застосування:	Приклад:
<p><b>Навчання:</b> директивний підхід</p> 	<p>Проводити інструктаж Надавати відповіді</p>	<p>Працівниця слідує за вами на завданні чи проєкті, наприклад, на зустрічі з приводу спільних продажів. Так вона зможе вчитися, споглядаючи вас у дії. Буде ефективно під час пояснення бізнес — стратегії новому працівникові.</p>
<p><b>Зустріч 1:1:</b> лояльний підхід</p> 	<p>Заохочувати до самостійності Бути джерелом інформації</p>	<p>Надання можливості вчитися в дії, навіть якщо є ризик помилок. Наприклад, надання корисних контактів, щоб працівник міг вчитися не лише у вас, а й у інших.</p>

Тепер, коли ми познайомилися з принципами та навичками, які потрібні для індивідуальних зустрічей із членами команди, ми пропонуємо спробувати їх проводити за моделлю **GROW**:

**1-ий крок.**

Мета — це кінцева точка, до якої прагне вчитель.  
Найважливіше під час визначення мети — це умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнутою.

**Мета**

1

*Питання на цьому етапі:*

Чого ви прагнете у роботі в школі/за цим проєктом?  
Який результат буде найкращим?  
Як ви зрозумієте, що це саме той результат, до якого ви прямували?  
За якими критеріями будете оцінювати успішність досягнення результату?  
Що важливо для вас у досягненні цієї цілі?  
Як досягнення цілі вплине на всі сфери вашого життя?  
Що відбудеться, коли ви досягнете цілі?  
Що скаже вам оточення?  
Що ви отримаєте з того, чого зараз не маєте?  
Як зміниться ваш стан, коли ви реалізуєте мету?  
Як зміниться навчальний досвід учнів, коли ви реалізуєте мету?  
Чи наблизить реалізація вашої мети школу до її візії?

**2-ий крок.**

Визначення умов, в яких учитель перебуває зараз та як далеко він\вона від своєї мети.

**Реальність**

2

*Питання на цьому етапі:*

Що зараз відбувається?  
Що вас найбільше хвилює?  
Якщо 10 — це ідеальна ситуація, на якому балі ви зараз знаходитесь? А на якому хотіли б знаходитися?  
Що ви відчуваєте при цьому?  
Як те, що зараз відбувається у школі, впливає на інші сфери вашого життя?  
Хто ще включений у ситуацію?  
Що ви вже зробили та робите для вирішення цього питання?  
Які ресурси є?  
Які фактори вплинули на ваше рішення?  
Яких навичок вам не вистачає для досягнення мети?

### 3-й крок.

Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі.

#### Перешкоди

3

*Питання на цьому етапі:*

Що заважає реалізації вашої мети? А що ще? А ще?

### 4-ий крок.

#### Варіанти

4

Після визначення перешкод, вчитель має визначити варіанти боротьби з ними, чи шляхи обходу, що дозволять наблизитися до цілі.

*Питання на цьому етапі:*

Що можна зробити для зміни ситуації?

Які є варіанти?

А які є альтернативи?

А ще? Ще? Ще?

А якщо б щось могло б бути варіантом, щоб це було?

А якщо б у вас були усі ресурси для вирішення питання, щоб ви зробили?

Хто міг би допомогти вам у вирішення питання?

Де б ви могли знайти інформацію?

А що б ви порадили іншій людині на вашому місці?

Які з вибраних варіантів вам найбільше подобаються?

### 5-ий крок.

#### План дій

5

Після визначення варіантів, вчитель за вашої допомоги складає чіткий план дій із конкретними завданнями.

*Питання до етапу:*

А що ви будете робити?

Як ви це будете робити?

Яким буде ваш перший крок?

Коли ви його зробите?

Чи є щось, що необхідно врахувати перед тим як приступити до дій?

Чи досягнете ви при цьому ваших цілей?

Яка підтримка вам потрібна?

Які можливі перепони попереду?

Як ви оціните від 1 до 10 впевненість у тому, що ви це зробите?

Це одна з найпопулярніших моделей персональних зустрічей. Але це тільки початок. На сайті [Про.Практики](#), ми будемо поступово викладати інші практики, інструменти та принципи, які важливі у мотивації команди. Також ми рекомендуємо вам заглибитись у **коучинг**.

# Ненасильницьке спілкування

Методика ненасильницького спілкування була розроблена Маршалом Розенбергом у 1960-их роках і стала відповіддю для багатьох людей у всьому світу: як працювати з конфліктами, глибше розуміти себе, свої потреби та емоції, а також потреби та емоції інших людей.

Коли ми на тренінгах вперше розповідаємо про ненасильницьке спілкування, то часто чуємо: «Так ми ж не спілкуємось насильницько. Нікого не б'ємо, не принижуюмо».

Але спробуйте прислухатись до себе, коли вам говорять: «Ти повинен це зробити»,

«Ти ніколи не прислухаєшся до моїх потреб», «Ти все зробив не так. От Марічка, вона молодець», «Через тебе я почуваюся винним» і т.д. За цими висловами стоїть не партнерство, а вимога, маніпуляція і саме це Маршал Розенберг назвав насильницьким спілкуванням.



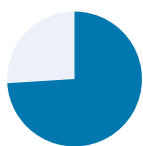
**Як часто Ви чуєте схожі вислови в школі?  
Як часто Ви так спілкуєтесь?**

Такий тип спілкування «з'їдає» довіру у вашій команді, що безпосередньо впливає на атмосферу в команді і результативність організації в цілому.

На противагу цьому, в організаціях з високим рівнем довіри на:



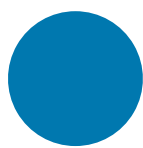
**50%**  
більша  
продуктивність



**74%**  
менше  
стресу



**40%**  
менше  
вигорання



**106%**  
вища енергійність  
на роботі



**76%**  
краща  
взаємодія



**29%**  
більша  
задоволеність  
якістю життя



## Ненасильницьке спілкування складається з 4-х кроків:

1. Спостереження.
2. Розуміння своїх/іншої людини почуттів.
3. Розуміння своїх/іншої людини потреб.
4. Прохання до іншої людини.

### Ці етапи ми можемо проходити на двох рівнях:

- аналізуючи себе;
- намагаючись зрозуміти іншу людину.

У таблиці нижче описані дії та приклади фраз для кожного етапу.

	<b>Аналізуючи себе:</b>	<b>Намагаючись зрозуміти іншу людину:</b>
<b>Спостереження</b> 	Кажете те, що бачите, чуєте, пам'ятаєте без інтерпретацій, аналізу, оцінки: «Коли бачу/чую/пам'ятаю... (конкретний факт, який спостерігаю)».	Без інтерпретацій, аналізу та оцінки озвучуєте реакцію іншої людини: «Коли говориш, що...».
<b>Розуміння почуттів</b> 	Виражаєте своє: «Я відчуваю...».	Здогадуєтесь, які в нього/неї виникають почуття: «Ти відчуваєш..?»
<b>Розуміння потреб</b> 	Виражаєте свою потребу: «Тому, що потребую...».	Здогадуєтесь, якою є її/його потреба: «Тому, що потребуєш...?»
<b>Прохання</b> 	Просите про конкретну дію, яка задовольнить вашу потребу: «Чи хочете/чи хотіли б ви...? Я хочу, щоб...» (конкретна дія, яку можна виконати).	Здогадуєтесь та пропонуєте конкретні дії, про які б могла попросити інша людина: «Ти хотів(ла), щоб...?»

Щоб глибше зрозуміти ненасильницьке спілкування, ми зараз детально розберемо кожний етап. Але це лише старт, теоретичні основи, тож ми радимо запланувати участь у тренінгу, наприклад у [Empatia.pro](#).

## СПОСТЕРЕЖЕННЯ



Коли ви спостерігаєте певний процес, а потім про нього розповідаєте, ви можете це робити трьома способами — **ОІО**:

- **О** — означає «опис». На цьому способі Ви описуєте тільки те, що ви справді бачите чи чуєте. Наприклад, «біля човна стоїть хлопчик». Це опис нейтральний і фактичний. Забігаючи наперед, скажемо, що це і є найбільш «здорове» спостереження.
- **І** — означає «Інтерпретація». Ми часто інтерпретуємо те, що хтось робить. Наприклад, ми могли написати «Хлопчик підійшов до човна, щоб скористатися ним і втекти з дому». Тобто, ми інтерпретуємо те, що бачимо, висловлюємо гіпотезу про те, що відбувається чи відбувалося. Але гіпотеза може бути як вірною, так і хибною.
- **О** — означає «Оцінка». Ми даємо оцінку тому, що ми бачимо та інтерпретуємо. Наприклад, «хлопчик прийняв невірне рішення, коли вирішив втекти з дому». Саме процес, коли ми переходимо від опису й інтерпретації до оцінки, не знаючи істинної ситуації, причини, може призвести до необ'єктивності аналізу ситуації.

### ВПРАВА

Спробуйте завтра, споглядаючи певний процес або розповідаючи іншій людині про певну подію, звернути увагу, що ви частіше використовуєте: опис, інтерпретацію чи оцінку. Намагайтеся включити в практику цей аналіз і спробуйте більше використовувати опис.

## РОЗУМІННЯ ПОЧУТТЯ



Щохвилини ми відчуваємо певну емоцію, залежно від того задовольняється чи ні наша потреба. А чи часто ви усвідомлюєте, яку емоцію зараз відчуваєте? Адже це розуміння і подальше висловлювання, яку емоцію ви відчуваєте може допомогти запобігти конфлікту або ж його вирішити.



Потреби — це те, що лежить в основі наших емоцій. Якщо ми відчуваємо радість, тривогу, сум, то за цим стоїть певна потреба, і для кожної людини це буде зовсім інша потреба. Тому дуже важливо розуміти, яку потребу ви задовольняєте під час кожної дії, будучи чесними з собою.

*Щоб більше зрозуміти почуття та емоції, пропонуємо вам наступні 2 завдання:*

- Подумайте і виберіть зі списку (Додаток 1) одну потребу, яку ви задовольняєте працюючи в школі/відділі освіти. Після цього оберіть емоцію, яка відображає ваші відчуття щодо цього.
- Подумайте і виберіть зі списку (Додаток 1) одну потребу, яку ви не задовольняє, працюючи в школі/відділі освіти. Після цього оберіть емоцію, яка відображає ваші почуття щодо цього.



**Вам було легко/важко зрозуміти свої потреби/емоції?  
Які Ваші наступні дії після цих відкриттів?**

#### **ДОСВІД.**

Працюючи зі школами, ми помітили, що саме ННС (тут і далі — ненасильницьке спілкування) допомагає вчителям та директору налагоджувати взаємовідносини всередині команди, а потім переносити цей досвід на комунікацію з учнями та батьками. Ми радимо провести попередню вправу зі своєю командою, це дасть вам можливість глибше зрозуміти один одного, а вам як лідеру — виявити незадоволені потреби, які стримують мотивацію команди. Наприклад, працюючи в школі ви задовольняєте потребу в творчості, адже у вас є можливість експериментувати на уроках. Через це ви відчуваєте радість та наповненість.

#### **ПРОХАННЯ**



Після того як ви описали процес без оцінки та інтерпретації, зрозуміли свої відчуття та потреби, наступний і останній крок — прохання. Під час формулювання прохання важливо:

- формулювати прохання у стверджувальній формі (наприклад, «Я хочу, щоб Ви приходили на урок вчасно» замість «Я хочу, щоб Ви не заважали мені проводити урок»);
- формулювати прохання чітко, використовуючи конкретні вислови та опис конкретних ситуацій (наприклад, «Мені важливо, щоб сьогоднішня зустріч почалася о 14.00, бо через сімейні обставини маю бути сьогодні вдома о 16», замість «Було б непогано зустрітися як і домовлялись, якщо всім виходить...»);
- важливо спільно з проханням, розказати і про свої емоції та потреби, це дасть людині більше розуміння, чому вам це важливо.

Звісно, не на всі прохання вам відповідають ствердно, і справа вже не у формулюванні, а в різних обставинах та причинах. Тож, якщо вам відмовили у вашому проханні, ми радимо звернутись до **формули ПЛАТО**. Це аббревіатура 5 змінних, якими ви можете варіювати і визначати, що є для вас принципово важливим, а що можна змінити і це не вплине на задоволення вашої потреби.

**P (People)** — людина. Чи ви можете задовольнити свою потребу саме з цією людиною?

**L (Location)** — місце. Чи ви можете задовольнити свою потребу лише в цьому просторі?

**A (Action)** — дія. Чи ви можете задовольнити свою потребу саме цією дією?

**T (Time)** — час. Чи ви можете задовольнити свою потребу тільки в цей час?

**O (Object)** — об'єкт, предмет. Чи ви можете задовольнити свою потребу тільки завдяки цьому предмету?

Ненасильницьке спілкування — це стиль життя, щоденна звичка, яка поширюється на всі взаємовідносини, які ви маєте. Викладений матеріал — це гарний старт, щоб зрозуміти і спробувати ННС на практиці. А щоб заглиблюватись, ми радимо вам прочитати книжку Маршала Розенберга «Мова життя» та слідкувати за нашими друзями — Empatia.Pro, які допоможуть глибше зануритись у тему ННС.

# Фасилітація

Фасилітація (від англ. *facilitation* — допомога, полегшення, сприяння) — це організація процесу колективного розв’язання проблем у групі.

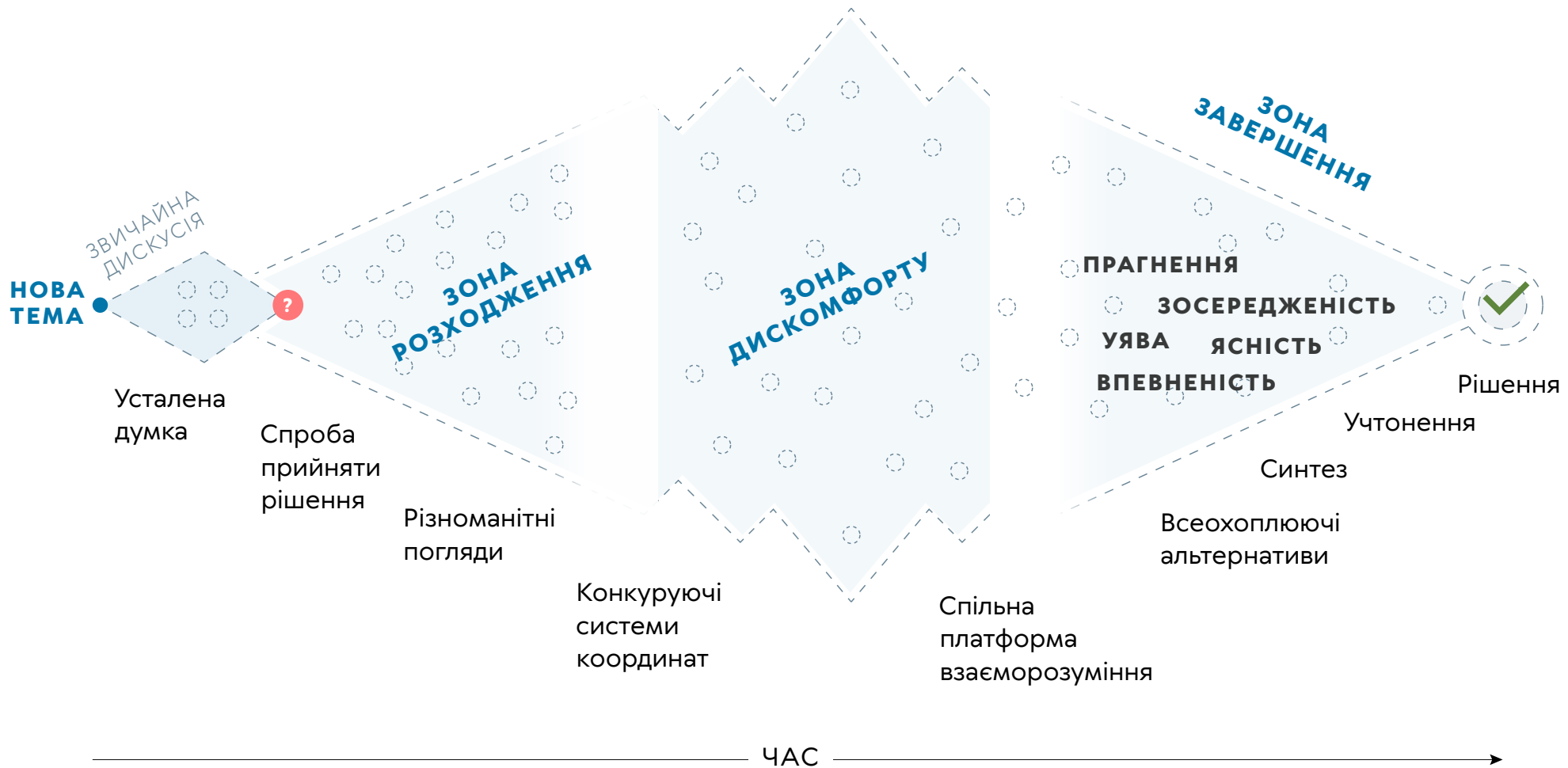
У розділі Лідерство, ми розглядали, що один з важливих аспектів резонансних типів лідерства є спільне прийняття рішень. Саме коли людина залучена до прийняття рішення, коли її думка почута та включена при розгляданні остаточного рішення, вона більш схильна далі реалізовувати це рішення. Фасилітація — це інструмент, який допомагає полегшити процес спільного прийняття рішення.

Отож, перше з чим ми хочемо вас познайомити — це **Ромб прийняття рішень**, який візуалізує процес від підняття певного питання до конкретного рішення.

Часто процес прийняття рішення закінчується **Типовою дискусією**, коли кожен/на з учасників/ць висловлюють перше, що спадає на думку, це те рішення, яке ви приймаєте зазвичай. Іноді це може бути доречно, адже не варто дискутувати довгий час про те, коли, у який час варто проводити святкування. А ось те, як цікавіше провести святкування, — це гарна тема на велике обговорення.

Отож, якщо типова дискусія не дала вам рішення — рухаємось далі по Ромбу. У ході розвернення дискусії, у вас буде виникати все більше і більше різних варіантів — це **Зона розходження**. Поступово будуть виникати варіанти рішень, які будуть докорінно відрізнятися одна від одної, будуть виникати суперечки та непорозуміння, але рухаючись далі і використовуючи інструменти фасилітації — ви дістанетеся до **Зони завершення і кінцевого рішення**.

У верхній частині Ромбу зображені **Зони**, а в нижній — **Інструменти**, які використовує фасилітатор.



Фасилітатор має бути нейтральним, а саме не висловлювати свою точку зору, а тільки фіксувати ідеї інших, допомагати і полегшувати дискусію.



### Хто ж має бути фасилітатором процесу у школі?

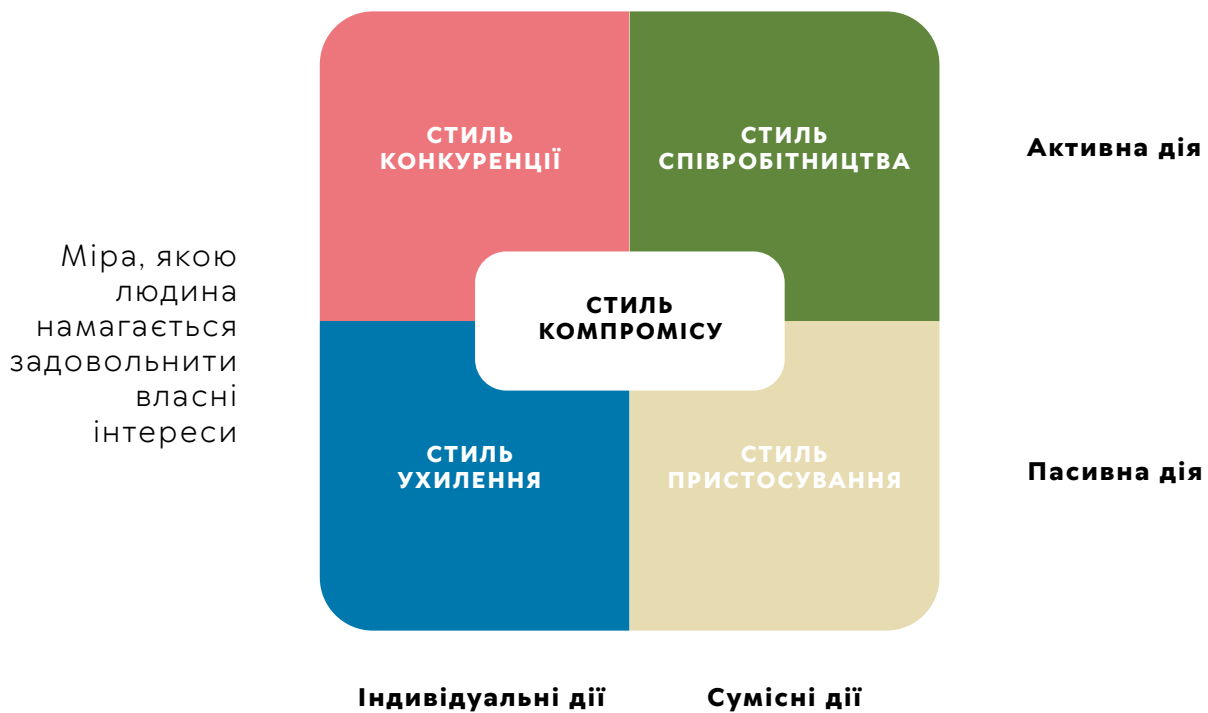
Тут можливі 2 варіанти — сторонній експерт (у нашій програмі це ментор), або ж хтось з команди школи. У нас були випадки, коли під час фасилітації лідер, керівник поєднував 2 ролі — фасилітатора та керівника. Коли він/вона змінювали свою роль, то використовувати візуалізацію (наприклад, коли ви керівник — ви одягаєте капелюх, а коли фасилітатор — знімаєте). Це досить непросте поєднання, яке приходить із практикою.

Є різні моделі прийняття рішень, і використання кожної є доречним у різних ситуаціях. Щоб ваша команда не відчувала розчарування після обговорення питань та прийняття рішень та подальшої їх реалізації, вам, як лідеру, треба визначитися та проговорити з командою, яку модель прийняття рішень ви обрали в кожний конкретний момент.

Є наступні моделі:

- **одноголосне рішення**, коли вся команда має прийти до спільного рішення;
- **рішення більшістю голосів**, коли 50 %+1 підтримали певне рішення;
- **відповідальна людина приймає рішення одноосібно після обговорення**, коли ви самостійно вирішуєте після того як порадитеся з командою;
- **відповідальна особа приймає рішення без обговорення**.

Як ми вже писали вище, **Ромб прийняття рішень** має **Зону дискомфорту**, під час якої можуть виникати конфлікти. Під час конфлікту люди обирають різні стратегії, і вам, як лідеру, фасилітатору варто розуміти ці стратегії, щоб визначитися, як вивести дискусію у продуктивне русло. **Сітка Томаса-Кілмана показує 5 стратегій, які люди обирають під час конфлікту.**



Міра, якою людина намагається задовольнити інтереси іншої сторони

Познайомимося детально з кожним зі стилей:



- 1. Стиль конкуренції** — використовуючи цей стиль людина діє лише з власних інтересів, нівелюючи інтереси групи. Вона розглядає лише варіант свого рішення, і сценарій «виграв\програв». У лексиці така людина часто використовує наказові слова, багато узагальнень, інші члени команди відчують, що на них далять або погрожують.



- 2. Стиль ухилення** — зазвичай така людина є малоговоркою, можливо ви її навіть не почуєте під час дискусії. Причиною цього може бути неважливість теми, небажання вступати в суперечку (іноді через людину зі стилем конкуренції). Люди, які схильні до такого стилю перш за все піклуються за себе.



- 3. Стиль співробітництва** — найбільш ефективний стиль для вирішення конфліктів. Він орієнтується на сценарій «виграв\виграв». Той, хто притримується цього стилю, зазвичай є активним учасником дискусії і намагається врахувати всі точки зору, орієнтується на команду.





**4. Стиль пристосування** — цей стиль, як і попередній, орієнтований на інтереси команди, але людина, яка його обрала є мовчазною. Причиною цього може бути те, що конфлікт не вартує втрачених стосунків.



**5. Стиль компромісу** — часто саме цей стиль обирають при вирішенні конфліктів, але він може допомогти вирішити конфлікт зараз, але в стратегічній перспективі — він знову може з'явитися. Людина, яка обрала цей стиль, готова поступитися певними своїми інтересами, якщо поступиться інша, і на компромісних умовах прийняти рішення. Якщо заглянути глибше і згадати суть потреб, які ми розглядали у попередньому розділі, то стає зрозумілим, що потреба жодної зі сторін при такому рішенні повністю не задоволена.

Наш наступний крок — зрозуміти, як полегшити іноді такий непростий процес прийняття рішень. Ми радимо домовитися перед процесом прийняття рішень про наступні принципи:

- порушення на першому місці: якщо є розмови по групах/суперечки, ми їх не замовчуємо і не робимо вигляд, що їх немає, а звертаємо на них увагу;
- кожен говорить за себе: «я», а не «ми», «усі»;
- задаючи питання, поясни, чому важлива відповідь;
- будь чесним та свідомим у тому, що говориш;
- висловлюй свої думки, а не інтерпретуй інших;
- одночасно говорить тільки одна людина.

**У фасилітатора є такі функції,** кожна з яких має виклик:

**1**

залучати до повноцінної участі

**Фундаментальна проблема:**  
внутрішній цензор, люди не говорять те, що думають насправді

**2**

сприяти взаєморозумінню

**Фундаментальна проблема:**  
фіксація тільки на своїй позиції

**3**

стимулювати прийняття обоприятних рішень

**Фундаментальна проблема:**  
установка виграш-програш

**4**

культивувати почуття загальної відповідальності

**Фундаментальна проблема:**  
надія на владу

Щоб ефективно вести процес дискусії, фасилітатор використовує наступні інструменти:

- **перепhrазування:** повторення своїми словами того, що почули;
- **розпитування:** уточнення, пояснення суті, допомога учаснику у висловленні ідеї;
- **збір ідей:** фіксування усіх ідей, які були висловлені, без винятку;
- **стекінг:** процес, який допомагає висловитися по черзі, якщо декілька людей хочуть висловитися одночасно: «Хто хотів висловитись з цього приводу?». Встановлюємо черговість до 5–6..., потім даємо в цій послідовності висловитись — і тільки після цього знову: «Хто ще бажає висловитись?»;
- **підбадьорення:** «У кого ще є приклади? Хто ще бажає поділитися?», щоб дати простір висловитися та запросити до діалогу;
- **урівноваження:** напрям дискусії часто задається першими декількома людьми, фасилітатор допомагає розширити дискусію: «Чи є інші погляди на це питання?»;
- **розговорити мовчунів:** бути уважним до невербальних проявів про готовність включитися в процес, дати знати про можливість висловитися, коли будуть готові, підкреслення важливості думки кожного;
- **визнання почуттів:** «Ви маєте право проявляти ваші почуття...», «Ви, напевно, засмучені зараз?», «Це може бути досить образливо, або страшно, коли говорять...»;
- **прийняття:** будь-яка точка зору має право на існування, важливо визнати існування різних думок без переходу на будь-який бік;
- **лінкування:** «Як те, про що ви зараз говорите, стосується того, що ми зараз обговорюємо?», учасник озвучує зв'язок, який, можливо, неочевидний для інших учасників, але очевидний для нього самого;
- **пошук точок перетину:** коли поляризується дискусія, треба знайти щось спільне, що не очевидно, але об'єднує всіх;
- **підведення підсумків:** резюме та узагальнення, перепhrазування, назва своїми словами всього, що відбувалося в процесі обговорення;
- **структурування:** «Здається, ці питання стосуються різних тем, давайте зазначимо ці теми і будемо розглядати окремо...», «Ці теми знаходяться на різних рівнях узагальнення, кожній варто приділити час...», «Як можна описати структуру того, про що йдеться?»;
- **формулювання:** «Які саме слова описують даний висновок найточніше?», «Чи існують інші слова, якими можна було б назвати те, про що ви говорите?», «Це можна було б сформулювати наступним чином...», «Можливо, є інші формулювання?», «Які переваги такого формулювання?».



Які формати фасилітації будуть найбільш доречними у школі і коли?

**Модель SLC** найбільш підходить для аналізу/рефлексії певного процесу (проекту, уроку, стратегії). Школи, з якими ми працюємо, використовують це під час батьківських зборів, формування річного звіту тощо.



**S**

Successes — Успіхи



**L**

Learn — Уроки



**S**

Change — Зміни

Ще один формат, який підійде для аналізу ситуації або підготовки до прийняття рішення — **модель 3F Мартіна Фарела**.



**FACTS** — факти

**FEELINGS** — відчуття

**FUTURE** — майбутнє

Найбільш відомий формат — **Світове кафе**. Він буде доречним для напрацювання ідей.

**1 етап** Представлення учасників дискусії та господарів/хранителів столів — 5 хв.

**2 етап** Ознайомлення із правилами проведення дискусії «Світове кафе». Презентація проблеми (усна, мультимедійна) — 15 хв.

<b>3 етап</b>	Робота в групах за визначеними темами — за одним столом обговорюється одна тема — <b>20 хв.</b>
<b>4 етап</b>	Обмін столами (1-ий перехід учасників) — <b>20 хв.</b>
<b>5 етап</b>	Обмін столами (2-ий перехід учасників) — <b>20 хв.</b>  Кількість столів відповідає к-сті тема та к-сті обмінів/переходів учасників між столами. Всі присутні мають можливість висловитись на кожну із запропонованих тем. Рекомендована к-сть переходів <b>3-7 по 10-15 хв.</b>
<b>6 етап</b>	Презентації результатів хранителями по <b>3-7 хв.</b>  За необхідності додається етап «Напрацювання плану дій», в якому фіксують ціль та відповідальних.
<b>7 етап</b>	Підведення підсумків — <b>15 хв.</b>

Найбільш популярним у нашій практиці є **формат Конференція партнерів**. Школи використовують його, щоб визначити точки зору батьків-вчителів-учнів щодо певного питання. Деякі школи вже почали використовувати його регулярно, раз на 2–3 місяці. Це допомагає включати в процеси школи батьків і учнів, вони відчують, що їх точка зору важлива. Детально про цей формат та умови його проведення ви можете почитати у статті.

### ДОСВІД

У Зимнівській громаді під час програми Школа 3.0 відділ освіти реалізував нестандартний формат Конференції партнерів, бо партнерами були учні, місцевий бізнес та керівництво громади. Метою цього заходу було розширити горизонти дітей щодо професій, кар'єрних можливостей у громаді, познайомити з тим, як функціонує громада і про можливості, які є в учнів. А фіналом стало напрацювання дітьми їх бачення громади. Під кінець кожен з учнів презентував свою ідею, яку хоче реалізувати, а з представниками бізнесу було домовлено про навчальні візити.

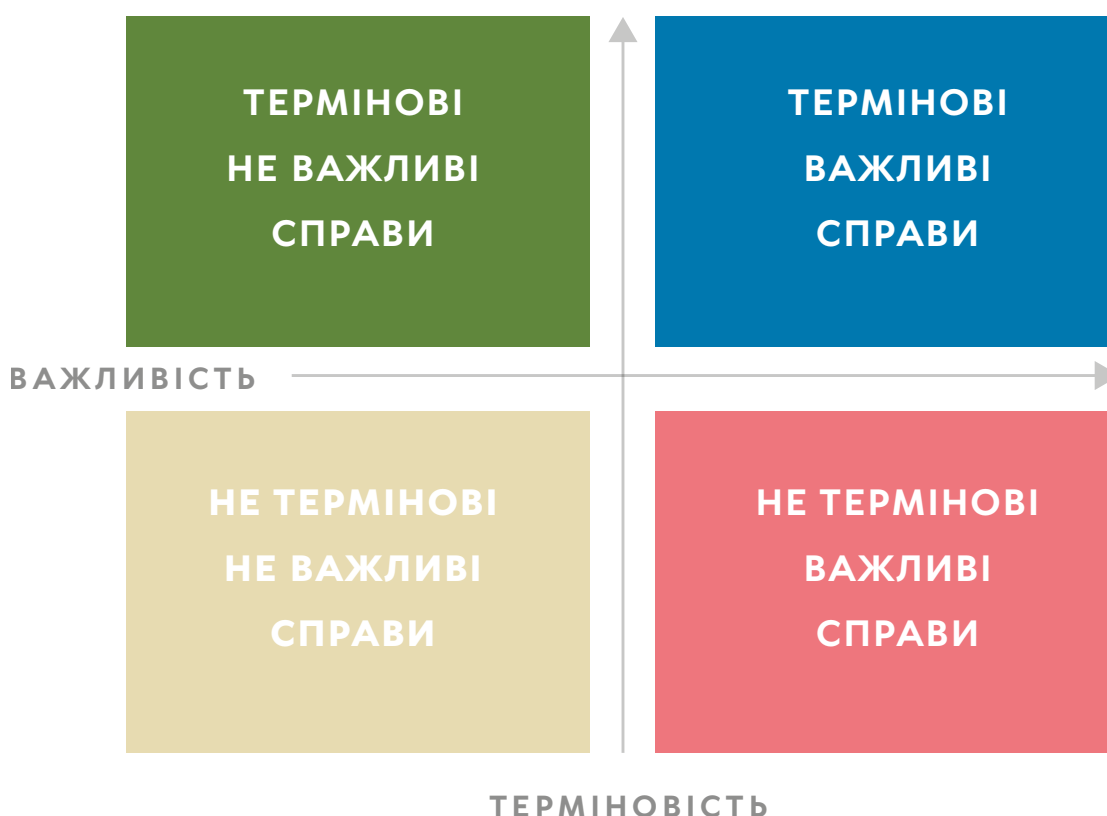
Фасилітація — це навичка, яку потрібно напрацьовувати. Ми вам пропонуємо обрати один із форматів, декілька інструментів і спробувати на наступній педагогічній раді, батьківських зборах або зустрічі з командою.

# Тайм-менеджмент

Перше, що ми чуємо, починаючи працювати з освітянами, — у нас немає часу, у нас багато конкурсів, нам треба готуватися до уроків, їхати на навчання... Ці виклики є в будь-якій сфері, тож важливо їх усвідомити і почати діяти маленькими кроками.

Перше, що ми пропонуємо, — розподіляти на початку тижня ваші щотижневі особисті обов'язки за матрицею Ейзенхауера, а в кінці тижня — аналізувати цей досвід.

## МАТРИЦЯ ЕЙЗЕНХАУЕРА



Хочемо поділитися ще однією практикою, яка організує не тільки ваш час, а й час вашої команди, що дозволяє бачити ті фактори, які заважають руху. Ви з'ясуєте, чому певні завдання не виконані і що ще більш важливо — побачите **свої маленькі щотижневі перемоги**.













Цією практикою є **SCRUM**. Її вже активно використовують декілька шкіл з програми «Школа 3.0» у процесі реалізації шкільних проєктів. Вона дозволяє бачити:

- які проєкти зараз реалізуються в школі;
- хто їх реалізує;
- на якому етапі реалізація того чи іншого проєкту.

Це вносить прозорість та ясність у процеси в школі.

### **Алгоритм такий:**

- 1. Визначте, на який період ви плануєте.** Ми рекомендуємо, щоб це був тиждень або місяць. Перед кожним етапом планування, ми рекомендуємо аналізувати попередній період.
- 2. Візуалізуйте SCRUM-дошку у просторі вчительської.** Дошку розподіліть на 4 стовпчики «Команда проєкту», «Завдання, які треба виконати», «Завдання, які в процесі виконання» і «Виконані завдання».
- 3. Визначіться з проєктами і чіткими завданнями з кожного.** Використовуючи стікери, пропишіть кожне завдання на окремому стікері (радимо визначати кожний проєкт іншим кольором стікера).
- 4. Рухайте стікери відповідно до процесів.** Якщо ви розпочали виконувати певне завдання — перемістіть стікер із ним у стовпчик «Завдання, які в процесі виконання», а якщо виконали — «Виконані завдання».
- 5. Відмічайте відповідального за завдання на стікері.** Якщо ви в команді розподілили обов'язки щодо завдань, то відмічайте на стікері з вашим завданням ваше ім'я, щоб було зрозуміло хто його виконує. Таким чином команда буде простіше комунікувати.
- 6. Святкуйте перемоги.** Після закінчення періоду планування — святкуйте перемоги та аналізуйте досвід, щоб наступний запланований період був ще продуктивнішим.

	ЗАТРИМКИ	ВИКОНАТИ	У РОБОТІ	ВИКОНАНО
				
				
				

Чи було так, що ви постійно відкладаєте якусь справу «на потім» і дотягуєте до того моменту, що вже завтра завдання має бути виконаним, і, як результат, ви робите його всю ніч? З таким відтягуванням справ стикаються багато людей у всьому світі. Цей процес називається **прокрастинацією**.

Один із способів уникнення прокрастинації — метод **Pomodorro**. Він має наступну послідовність дій:

1. Оберіть завдання, яке потрібно виконати.
2. Встановіть таймер на 25 хвилин.
3. Працюйте, поки таймер не продзвенить.
4. Зробіть коротку перерву (від 3 до 5 хвилин).
5. Між кожними чотирма циклами по 25 хвилин варто робити довшу перерву (15–30 хвилин).

# Внутрішня комунікація

Чи була у вас ситуація, коли всім колегам ви надали певну інформацію, але кожен зрозумів її по-своєму, а дехто зовсім про неї не знає, або не надав їй значення? Якщо у вас досить часто виникають такі ситуації, варто побудувати ефективну систему комунікації, щоб у всіх була єдине розуміння ситуації\процесів. Часто «хронофагами» (викрадачами часу) є не чітко поставлені цілі, безсистемність у справах, документах, на робочому столі та комп'ютері, а також неефективні наради.

Нижче ми даємо рекомендації, як з цим боротися.

Учасники програми «Школа 3.0. Об'єднані громади» використовують такі механізми:



- **Google-інструменти.** Завдяки Google Drive, який є у кожного власника пошти gmail, ви можете створювати та редагувати спільні документи, зберігати інформацію, вести спільний календар подій школи і ще безліч всього корисного. Ми радимо вам [пройти курс](#), де детально показано, як використовувати такі інструменти в школах (до прикладу, таким шляхом пішли школи Іллінівської громади).



- **Візуалізація в просторі.** Цей метод найбільше спрацьовує щодо візуалізації цілей і рух до них (**SCRUM**), візії та місії школи, правил взаємодії та цінностей.



- **Онлайн додатки та пошта.** Радимо використовувати групи у Телеграмі, Вайбері, Фейсбуці тощо для вирішення поточних справ, а більш серйозні повідомлення, документи надсилати поштою.



- **Папки для батьків.** Кожна дитина в школі має спеціальну папку, куди вчитель вкладає всю потрібну інформацію для батьків. Це не прив'язує батьків до соціальних мереж, Інтернету (до яких не завжди є доступ).





**Щоб комунікація була ефективною,  
ми радимо притримуватись наступних принципів:**

→ **Не перевантажуйтеся.**

Ніхто не готовий читати про 4–5 повідомлень на день у різних каналах комунікації. Ми радимо обрати один день на тиждень, коли ви будете надсилати всю потрібну інформацію. Ще важливо проаналізувати, чи дійсно ця інформація потрібна всім, чи варто її надіслати тільки окремим людям, які безпосередньо приймають участь у процесі/проекті.

→ **Сформууйте єдину систему комунікації.**

Система буде працювати, якщо ви початково спільно з командою створите систему комунікації, а надалі будете її регулярно підтримувати.

→ **Визначте відповідального за внутрішні комунікації.**

Варто визначити людину, яка буде центром комунікації, підтримуючи регулярність.

→ **Аналізуйте вашу внутрішню комунікацію.**

Помічайте ситуації, коли хтось не отримав певної інформації, або не сприйняв це серйозно. Просіть зворотній зв'язок і вдосконалюйте систему комунікації.

Усі інструменти, які ми попередньо розглянули, впливають на мотивацію команди та кожного його члена. Ключовими важливими пунктами для підняття та підтримки мотивації є:

- **бачити в кожному члені вашої команди експерта:** для цього в нагоді стане розподіл ролей за Белбіном та коучингові сесії зі співробітниками;
- **чітка та зрозуміла комунікація для всієї команди щодо будь-яких змін/нововведень:** за її відсутності будуть виникати непорозуміння, конфлікти, замовчування проблем;
- **спільне прийняття рішень:** якщо людина задіяна в процес вирішення питання, вона висловила свою думку, її зафіксували, прийняли або ні (але обгрунтували, чому ні), така людина буде більш мотивована реалізувати це рішення;
- **організуйте об'єднуючі заходи:** спільні поїздки, командотворчі ігри, пікніки тощо;
- **візуалізуйте свої цілі на SCRUM-дошці та святкуйте маленькі досягнення;**
- **підтримуйте розвиток своєї команди:** слідкуйте за освітніми можливостями для вчителів та інформуйте їх про них, підтримуйте під час участі у конкурсах;

- **сформуйте спільно з командою місію та візію** (алгоритм цього процесу у розділі «Вибудова спільного бачення»), яка об'єднає бачення кожного про школу мрії та підтримуйте цей фокус у команді: це допоможе бути мотивованим навіть у найскладніші ситуації;
- **делегуйте, делегуйте і ще раз делегуйте:** кожна людина хоче реалізувати свій творчий потенціал, а це можливо лише з певним рівнем свободи в діях, тому довіртеся своїй команді спочатку у простих справах і поступово ускладнюйте їх, підтримуючи в процесі та надаючи екологічний зворотній зв'язок після кожного міні-проекту/справи.

Останній інструмент цього розділу — Опитувальник Гелопа. Він допоможе вам, як лідеру, досліджувати та аналізувати залученість команди в діяльність школи. Опитувальник складається з 12 запитань, на які кожен член\кня вашої команди має відповісти «Так» чи «Ні». Це має бути анонімне анкетування: люди вільніше будуть висловлювати свою точку зору.

#### Питання:

1. Чи знаєте, що очікує від вас директор/ка школи?
2. Чи є у вас усі матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?
3. Чи є у вас можливість кожного дня робити те, що ви вмієте найкраще?
4. За останні 7 днів ви отримували визнання чи похвалу за гарну роботу?
5. Чи вважаєте, що директор/ка або хтось інший на роботі піклувався про вас як про особистість?
6. Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?
7. Чи враховується на роботі ваша точка зору?
8. Місія та цілі вашої школи стимулюють вас відчувати, що ваша робота важлива?
9. Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
10. Чи є у вас на роботі найкращий друг/подруга?
11. За останні півроку хто-небудь говорив з вами про ваші успіхи?
12. У минулому році у вас була можливість вчитися та розвиватися на роботі?

#### Як проаналізувати результати:

1. Порахуйте кількість відповідей «Так» і «Ні» для кожної анкети.
2. Порахуйте кількість відповідей «Так» і «Ні» у всіх анкетах.
3. Переведіть відповіді у%, кількість відповідей «Так» і % залученості команди.

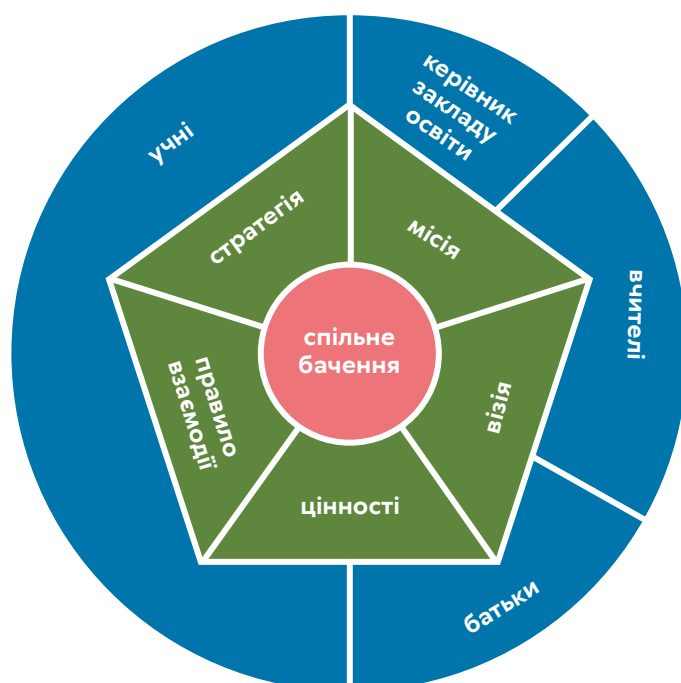
# 3. Стратегія

**Б**езпека та довіра — це базові цінності, без яких організація не буде сталою. У попередніх розділах ми писали про те, як зворотній зв'язок, прозора комунікація та спільне прийняття рішення впливають на довіру. Працюючи зі школами, перші виклики які ми чуємо, — це не включеність батьків у процес виховання дітей та невмотивованість учнів. І рішенням, яке підтверджує практика, є **визначення спільного бачення**. Ми говоримо про спільне бачення учнів, батьків, вчителів, директора/ки щодо місії, візії, цінностей, правил взаємодії та стратегії.

**Вибудова спільного бачення ґрунтується на:**

- спільному обговоренню та рішенню щодо цих документів;
- налагодженій системі роботи за цими документами, де рольовими моделями є саме директор/ка та вчителі;
- Іншими словами, слідувати домовленим цінностям, *правилам* взаємодії та реалізовувати стратегію має саме команда школи, бо вони є рушіями процесу змін. Як показує досвід з 60-ма школами, з якими ми працювали, — це запускає ланцюгову реакцію, і поступово до реалізації проєктів починають долучатися батьки та діти.
- регулярна комунікація щодо реалізації стратегії (виклики, перемоги, потреба в підтримці).

Найбільш дієвим способом для вибудови спільного бачення є Конференція партнерів (див.розділ «Фасилітація»).



## ДОСВІД

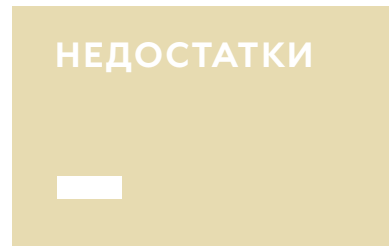
Коли ви залучаєте батьків до спільного прийняття рішень і спілкуєтеся з ними на рівних під час батьківських зборів, використовуючи принципи фасилітації, ви починаєте бачити один в одному людей, а не вчителів та батьків. Результатом таких перетворень стали ефективні комунікації школи та батьків. Зокрема, вчителька однієї зі шкіл Березівської громади розповіла: «Батьки почали значно більше цікавитися своїми дітьми. Тепер по вечорах мені надзвонюють, добре, що не сваритися, а питати й цікавитися. Поки всіх послухаєш, хоч телефон відключай! Батьки більше здружилися між собою, вони частіше спілкуються, списуються, обговорюють нагальні питання. Змінилося і ставлення дітей до своїх батьків. Раніше вчителі просили дітей підключити своїх батьків, то учні були незадоволені, а тепер прохання виконати завдання з мамою чи татом — не створює їм дискомфорту».

Визначившись з тим, що таке спільне бачення та як його побудувати, ми переходимо до його складових, а саме: як визначити місію, візію, цінності та правила взаємодії, стратегію школи. Ми пропонуємо уявити це як **побороз з точки А в точку В**. Точка А — це ситуація, яку ми маємо в школі/відділі освіти зараз, точка В — це куди ми хочемо прийти, тобто наша візія, місія. Шлях з точки А до точки В — це стратегія, яку супроводжують цінності та правила взаємодії, які допомагають організувати процеси трансформації ефективно.

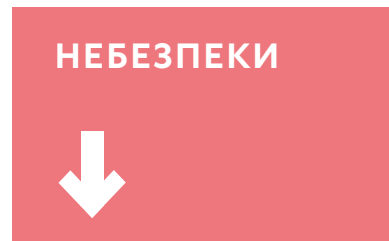
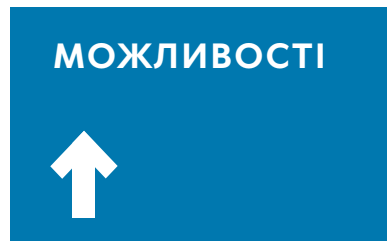


Наша перша зупинка — це точка А. Тут нам важливо визначити те, в якій ситуації ми зараз. Найбільш простий інструмент для цього — **SWOT-аналіз**.

Внутрішнє  
середовище  
Є зараз



Зовнішнє  
середовище  
Буде потім



### Важливо:

- сильні та слабкі сторони відображають те, на що ви можете вплинути; до того ж, те, що зараз ви розмістите в слабких сторонах, через певний період може переміститися в сильні, якщо ви на цьому сфокусуєтесь;
- можливості та загрози відображають зовнішні фактори, на які ви не можете вплинути, але вони можуть вплинути на вас.

Ми радимо робити **SWOT-аналіз** всією командою, а потім, використовуючи формат Конференцію партнерів, зробити разом із учнями та батьками. Це сформує реальну картину справ у школі і допоможе зрозуміти, на чому потрібно ставити фокус у стратегії.

### ДОСВІД

Досліджуючи сильні та слабкі сторони освіти в Зимнівській громаді, керівниця відділу освіти та менторка вийшли на обговорення освітнього досвіду вчителів шкіл в громаді. У кожного вчителя є свої сильні сторони, більшість відвідує різноманітні тренінги, але всередині громади відсутній обмін досвідом. У відповідь на цей запит виникла ідея обміну вчителів між школами. Було створено графік, за яким вчитель із однієї школи викладає свій предмет для учнів іншої школи. Результатом цього експерименту стало те, що учні отримали різний досвід викладання. Завдяки цьому розширилось їхнє розуміння предмету. Учителі спробували зробити урок іншим способом, поекспериментувати, щоб налагодити зв'язок з учнями. Громада планує зробити такі практики системними.

Наступний крок — це Точка В, тобто **місія та візія** вашої школи. Саме ці дві складові мають «драйвити» всю вашу команду і бути фактором, який об'єднав вас разом. Щоб зрозуміти різницю між місією і візією, ознайомтеся з таблицею:

	 <b>МІСІЯ</b>	 <b>ВІЗІЯ</b>
<b>ПИТАННЯ</b>	Як ми хочемо туди потрапити?	Де ми хочемо опинитися?
<b>ВИЗНАЧЕННЯ</b>	опис	фотографія
<b>ТЕРМІН</b>	короткий	довгий
<b>ЦІЛЬ</b>	інформування	натхнення
<b>ДІЯЛЬНІСТЬ</b>	дії	опис
<b>ДЖЕРЕЛО</b>	голова	серце
<b>ПОСЛІДОВНІСТЬ</b>	1	2
<b>ЕФЕКТ</b>	пояснює	формулює виклики

Ось приклад місії та візії реформи деінституалізації:

- місія — кожна дитина має зростати у сімейному середовищі
- візія — станом на 31.12.2025 року вийде газета зі статтею, що останній інтернатний заклад в Україні зачинено.

Наш наступний крок — це власне шлях з точки А до точки В. І перше, що ми пропонуємо вибудувати, — це **спільні цінності та правила взаємодії**.

Цінності визначають те, як ви будете йти до точки В з точки зору комунікації з іншими людьми. Саме на ціннісному рівні стає зрозуміло, до якого типу лідерства ви більш схильні. Визначаючи спільні цінності шкільних команд, ми зрозуміли одну важливу річ — **за кожною цінністю кожна**

**людина розуміє щось своє.** Тож, відповідальність як цінність для вас та для вашої колеги може дуже відрізнятись, саме тому вам може бути складно реалізувати спільно проект. Щоб уникнути такої ситуації, важливо детально визначити, що під кожною цінністю розуміє кожен член/кня команди та вибудувати спільне бачення.

Не менш важливою складовою є вибудова правил взаємодії, які допоможуть підтримувати ці цінності. Ми пропонуємо наступний **алгоритм** вибудови цінностей<sup>2</sup> та правила взаємодії.

1

**Кожен член команди самостійно ранжує наступний список цінностей від найважливішої до найменш важливої.** Список цінностей: активність, любов, продуктивність, розвиток, творчість, свобода, гідність, толерантність, справедливість, відкритість, взаємопідтримка, відповідальність, довіра, свобода вираження, рівність, краса, повага, солідарність, демократія, повага до різноманіття.

2

**Модератор на заздалегідь підготовленому списку цінностей на фліпчарті відмічає, який номер набрала кожна цінність.** Наприклад, справедливість – 1, 7, 5. Це означає, що у кожного з 3-ох учасників ця цінність була на 1-му, 5-му та 7-му місцях. Щоб спростити процес модерації, радимо по черзі обговорювати кожную цінність.

3

**Після того, як на фліпчарті зазначено почерговість усіх цінностей усієї команди, ми сумуємо всі цифри навпроти кожно цінності.** Наприклад, справедливість –  $1+7+5=13$ . Чим менше балів набрала цінність, тим вона більш важливіша для вашої команди. Ми радимо виділити 5 цінностей, які набрали найменшу кількість балів, саме вони і є цінностями вашої команди (або всіх учасників навчального процесу, якщо ви проводите цю практику з усіма).

2 *Перед вибудовою спільних цінностей та правил взаємодії варто визначитись, хто буде модерувати процес. Важливо, щоб ця людина дотримувалася принципів роботи в групі (розділ Фасилітація).*

# 4

**Наступний крок — визначити правила взаємодії, які забезпечують реалізацію обраних вами цінностей.** Тут варто поділити вашу команду на 5 груп, і кожна група визначає правила по певній цінності.

# 5

**Презентація напрацювань груп, обговорення, фіналізація кінцевих правил взаємодії.**

## ДОСВІД

*Гарним прикладом реалізації цінності свободи та відповідальності стали демократичні вибори Президента школи в Опорному закладі Березівської громади. Раніше вони були формальними: Президентом ставав той, кого обирали вчителі. Недовіра, а отже, контроль та вказівки давали учням і на уроках. Це не сприяло інноваціям, творчому прояву в школі і, звісно, мотивації учнів до навчання. Але коли вчителі, визначивши, що однією з їх цінностей є свобода, дали учням можливість самостійно обрати Президента, а кандидатам сформувати свої кампанії, учні взяли на себе відповідальність.*

Остання складова спільного бачення — стратегія. Ми знаємо, що це не новий документ для школи, і що ви регулярно визначаєте стратегію на наступних 5 років. Проте, на жаль, дуже часто це формальний документ, який бачать лише ті, хто його формує. І не зважаючи на те, що цей документ називається стратегією, він таким не є, адже не є «живим» документом, з яким звіряються на шляху до мети.

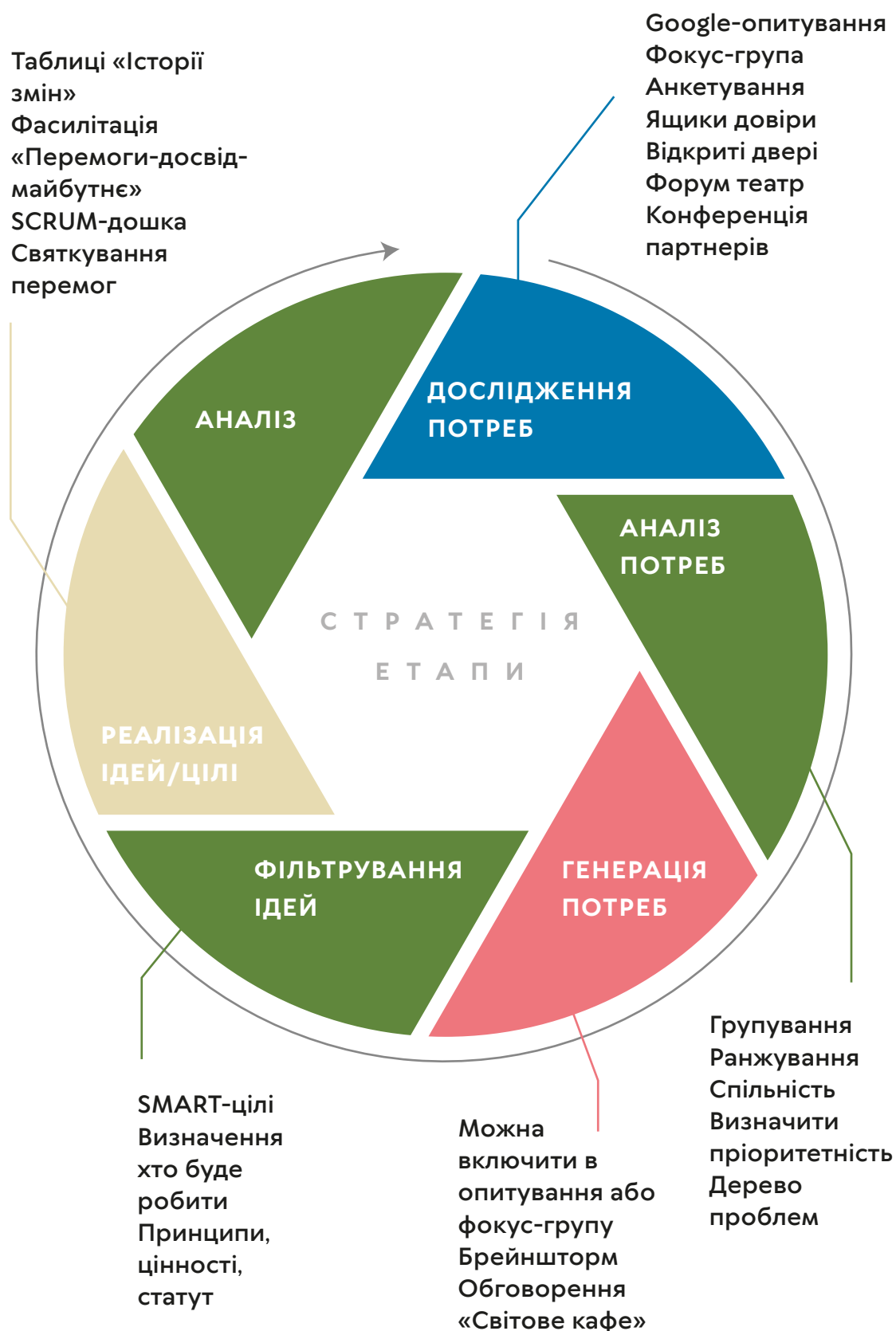
## ДОСВІД

*Щоб реалізація стратегії увійшла до щоденної практики в школі, ми радимо накладати стратегію на річний план, або гармонійно перейти від побудови стратегії до формування річного плану. Саме так зробила Олександро-Калинівська школа з Іллінівської громади.*



## Як сформувати та реалізувати освітню стратегію?

Стратегія може мати різний часовий горизонт, але це циклічний процес, який постійно повторюється і має наступні етапи:



Працюючи зі школами, ми використовуємо різні інструменти на кожному етапі, залежно від ситуації в школі. У цьому путівнику ми опишемо по одному інструменту на кожен етап, а всі інші можна знайти на нашому [сайті](#).

## ПЕРШИЙ ЕТАП

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТРЕБ

Найбільш дієвим інструментом для дослідження потреб є Конференція партнерів (див. Розділ «Фасилітація»). Якщо у школі є конфліктна ситуація між учнями, вчителями та батьками, ми рекомендуємо провести онлайн-анкетування чи скриньку довіри, але згодом організувати Конференцію партнерів.

#### ДОСВІД

Досліджувати проблеми можна на різних рівнях. Наприклад, вчителі школи у *Березівській громаді*, вирішили брати зворотній зв'язок від учнів свого класу, аби самим розвиватися і бути вмотивованими. Школа практикує це вже декілька місяців. Одна з вчительок почала змінювати свої підходи до викладання на основі зворотного зв'язку від учнів, а інший вчитель (української літератури) разом із учнями сформував новий формат уроків — театральні постановки за художніми творами.

## ДРУГИЙ ЕТАП

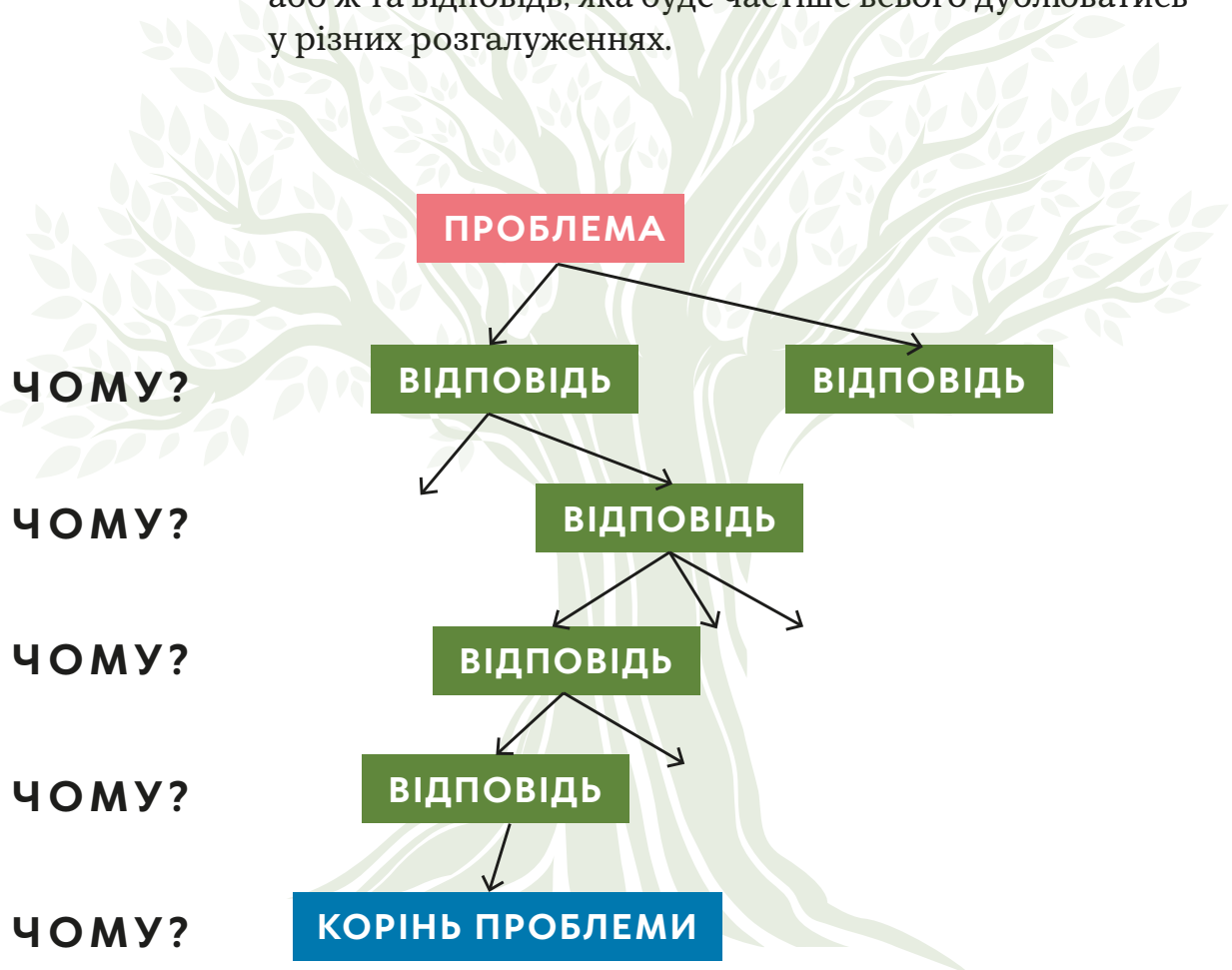
### АНАЛІЗ ПОТРЕБ

Це комплекс дій. Після того, як ви отримали велику кількість інформації про потреби, їх варто класифікувати. Перш за все, варто подивитися, які спільні потреби/проблеми є в учнів, батьків, вчителів. Саме вони, ймовірно, є найбільш болючими, і саме на їх вирішенні варто концентрувати увагу. Ще одним із методів класифікації є **групування за напрямками**. Наприклад, найбільш

популярними напрямками в нашому досвіді роботи зі школами є: **розвиток вчителів, залучення батьків, мотивація учнів, командна робота.**

Часто буває так, що коли проговорюють потреби/проблеми, то говорять перше, що спадає на думку, не заглиблюючись у справжню суть проблеми. Наприклад, розібравши проблему формального самоврядування учнів ми визначили, що справжня причина цієї ситуації — відсутність довіри між учнями та вчителями. І звісно, вибудова ідей з вирішення цієї проблеми вже буде зовсім іншою, ніж була початково.

Інструмент, який нам допоміг це визначити — **Дерево проблем**. Щоб зрозуміти справжню причину певної проблеми, потрібно поставити 5 «Чому?». Як видно зі схеми, відповідей на кожне питання може бути декілька. Важливо розібрати всі розгалуження. Коренем проблеми є те, до чого ви прийдете на 5-му «Чому?», або ж та відповідь, яка буде частіше всього дублюватись у різних розгалуженнях.



Ми радимо для цього використати формат **Світового кафе** (див. розділ «Фасилітація»). Також рекомендуємо повернутися до матеріалів Конференції партнерів, коли ви визначали потреби. Ще один метод, який ми радимо для генерації ідей — **Мозковий штурм**. Ми часто зустрічає цей метод у школах, проте його не завжди проводять правильно.

**Мозковий Штурм** складається з:

- **Постановки проблеми, яку власне потрібно вирішити.** Важливо максимально чітко та конкретно сформулювати проблему, у чому допоможе метод дерево проблем. Ще одна важлива частина цього етапу — обрання людини, який буде організовувати процес і контролювати дотримання правил мозкового штурму.
- **Власне генерація ідей.** Під час цього процесу варто дотримуватися наступних правил взаємодії:
  - висловлювати максимальну кількість ідей, без будь-яких обмежень;
  - приймати навіть фантастичні, абсурдні і нестандартні ідеї;
  - ідеї можна (і навіть потрібно) комбінувати та покращувати;
  - не можна критикувати або оцінювати запропоновані ідеї.

Дуже часто ми маємо багато ідей, але всі одночасно не можемо виконати. Тому треба обрати ті, що є найбільш реалістичними та потрібними в конкретний період часу. Для цього потрібно відповісти на такі запитання для кожної ідеї. Візьмемо за приклад ідею «Освітня поїздка до Львова для вчителів», яка є складовою напрямку «Розвиток вчителів».

○ **Як зрозуміти, що ідея реалізована?**

*Приклад відповіді:* мінімум 10 вчителів школи відвідають Львів і побувають в УКУ та 2-х школах для обміну досвідом. Вони дізнаються про мінімум 3 нові практики, які протягом 3-х місяців після поїздки апробують у школі.

○ **Що потрібно зробити, для того, щоб ідея була реалізована?**

*Приклад відповіді:* визначитися, де знайти фінансування, сформувати команду, яка буде займатися всіма організаційними питаннями та програмою поїздки, визначити учасників, знайти партнерів і т.д.

○ **Чи є ця мета важливою для реалізації візії та місії?**

Визначити важливість від 1 до 10, де 1 — зовсім не важливо, а 10 — дуже важливо.

*Приклад відповіді:* 7.

○ **До якого часу потрібно реалізувати ідею та чи це реалістично?**

*Приклад відповіді:* до березня 2020 року; виглядає реалістично, адже залишається вдосталь часу, щоб все організувати.

Відповівши на ці питання щодо своїх ідей, ви зрозумієте їх важливість і реалістичність.

**П'ЯТИЙ  
ЕТАП**

**РЕАЛІЗАЦІЯ ІДЕЙ ТА НАПРЯМІВ**

Цей етап є найдовшим, адже саме на ньому ви безпосередньо реалізуєте задумане. Щоб процес був прозорий і всім зрозумілий, ми пропонуємо скористатися двома **таблицями** нижче. Вони мають стати вашим робочим документом, рекомендуємо візуалізувати їх у просторі вчительської. До прикладу, перенести таблиці на **SCRUM-дошку**, що допоможе постійно бачити процеси, які відбуваються в команді і відзначати найменші перемоги.

Ці таблиці є **операційним детальним планом** дій на певний період. Це може бути 3 місяці, півроку, рік,

але не більше. Усі ідеї та напрями, які не є важливими та реалістичними зараз, ми рекомендуємо внести в окремий документ і повертатися до нього під час наступних планувань.

**Таблиця 1**

Напрямок	Ідея	Що буде мірилом успішних досягнень (результатом)	Хто входить у міні-команду по напрямку	Хто відповідальний	Які ресурси потрібні
<b>Розвиток вчителів</b>	<i>Навчальна поїздка вчителів до Львова.</i>	Мінімум 10 вчителів школи відвідають Львів і побувають в УКУ та 2-х школах для обміну досвідом. Вони дізнаються про мінімум 3 нові практики, які протягом 3-х місяців після поїздки апробують у школі.	1. 2. 3. ...	...	20 тис.грн 20 год часу, щоб організувати процес
	<i>Навчання вчителів користуватись Google-інструментами.</i>	Пройдений курс по гугл-інструментам мінімум 5-ма вчителями. 5 вчителів почали використовувати Google-клас у своїй практиці мінімум 1 раз на тиждень.			
<b>Мотивація учнів</b>					
<b>Залучення батьків</b>					

**Таблиця 2**

Ідея	1-ий місяць. Що треба зробити:	2-ий місяць. Що треба зробити:	3-ій місяць. Що треба зробити:	4-ий місяць. Що треба зробити:	5-ий місяць. Що треба зробити:	Відповідальний
Навчальна поїздка вчителів до Львова.	1. Визначення джерел фінансування. Провести мінімум 3 зустрічі щодо цього  2. Формування списку цікавих навчальних місць. Комунікація з партнерами	Проведення мінімум 3-х зустрічей щодо фінансування  Планування логістики поїздки	Отримання фінансування  Педрада для визначення учасників поїздки та планування роботи за їх відсутності  Купівля квитків	Власне поїздка	Реалізація практив в школі	...
	Навчання вчителів користуватись Google-інструментами					

У кожному з напрямів може бути декілька ідей, які варто реалізовувати не паралельно, а одна за одною. Ми рекомендуємо працювати максимум у 3-х напрямках за один період. Краще реалізовувати максимум по 2 ідеї на кожен напрям, аби не втратити якість результатів через перезавантаження команди.

### Як же організувати процес реалізації ідей так, щоб вони справді відбулися?

Перш за все, потрібно сформувати **сталі робочі групи** для кожного з напрямів. Нехай кожен обере той напрям, який йому найбільш імпонує. Другий важливий фактор — це **регулярні зустрічі команди**, які проходять за такою **схемою**:

- Що реалізовано за минулий період (тиждень, місяць), які були перемоги?
- Що не вдалося?
- Який ми отримали досвід і як ми його будемо використовувати надалі?
- Наші кроки на наступний період і розподіл обов'язків?

Якщо ці зустрічі не будуть відбуватися, тоді, на жаль, уся попередня робота буде марною.

### ДОСВІД

Зазвичай напрями та ідеї в стратегії школи реалізують учителі. Але поступово, завдяки спільно прийнятим рішенням і трансляції цінностей, до вчителів приєднуються учні та батьки. Одна з таких практик започаткована в *Жовтанецькій громаді* — «Педрада, що не педрада», неформальна зустріч вчителів, до якої залучаються учні. Останні мали окремі блоки, які проводили самостійно для вчителів. Цей формат започатковано у Жовтанецькій опорній школі, яка має 2 філії, тож, щоб тісніше познайомити вчителів, були організовані майстер-класи в ігровій формі та тренінги. Після «Не Педради» були такі відгуки: «У колективі є люди, до яких я не могла раніше просто підійти з питанням чи пропозицією, зараз ці бар'єри зникли, простіше спілкуватися. Побачили колег із іншої сторони. Школа має дві філії, є відчуття єдиної команди, а не трьох різних». Слова одного з учнів щодо проведення блоку на «Не Педраді»: «Це так втомлює: тричі за день пояснювати елементарні речі, а тебе не розуміють». Ефект від цього заходу був багатoshаровий, зокрема зустріч стимулювала зміни у відношенні директорки до команди. Вона вирішила делегувати цю подію і не включатися в організацію, якщо її не просять. І це виправдало очікування!

## ШОСТИЙ ЕТАП

### АНАЛІЗ

Рекомендуємо проводити аналіз, використовуючи модель командного обговорення **SLC**, залучивши до процесу всю команду. Таку системність запустити складно, але коли ви цього досягнете, то відчуєте, що таке справжня злагоджена команда, об'єднана однією ціллю.



## ДОСВІД

Одна зі шкіл, з якою ми працюємо у Березівській громаді, після закінчення короткого циклу стратегії, проаналізувала роботу напрямку «Навчання вчителів». Команда визначила, що на наступний рік потрібно впровадити розвиток м'яких (гнучких) навичок як один із векторів. Після проведення опитування всіх вчителів, було визначено топ-10 таких навичок: ведення переговорів, навички командної роботи, вміння керувати емоціями, планування, тайм-менеджмент, розвиток креативного мислення, навички делегування, самопрезентації, нетворкінгу та пошуку й аналізу інформації. Вчителі розподілили це на весь навчальний рік. Зараз команда, яка працює за цим напрямом, поступово вивчає ці теми та організовує майстер-класи для всієї команди.

Реформа освіти сконцентрована на змісті освіти, на внесенні в навчальний процес практичної складової, нових цікавих методів викладання і, що найважливіше, — ціннісних компонентів і компетенцій. Це неможливо без ціннісних змін у поведінці учасників освітнього процесу, компетенцій у командній роботі, стратегуванні, проєктоного менеджменту у вчителів та директорів, а також спільного фокусу, візії, яка всіх надихає.

Змінити свої поведінкові патерни — це складний та довгий шлях. Цей путівник — перший крок на цьому шляху. Маємо надію, що практики і досвід, який тут викладено, допоможе вам, лідерам Нової Української Школи.

Посібник створений Центром Інноваційної Освіти «Про.Світ» за підтримки програми «U-LEAD з Європою»



**ПРО.СВІТ**  
ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

**U - LEAD**  
З ЄВРОПОЮ

**Авторка** — Анна Уварова

**Упорядниця** — Поліна Гоч

**Дизайнер** — Михайло Федішак

## **Контакти:**

[www.prosvitcenter.org](http://www.prosvitcenter.org)

[www.fb.com/CenterPro.Svit](https://www.facebook.com/CenterPro.Svit)

[prosvit.center@gmail.com](mailto:prosvit.center@gmail.com)

+38 050 359 55 51

