

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Д.Н. держ. упр., доц.
(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)

(підпис)
«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ
ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННІСНИХ ПІДХОДІВ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала

студентка групи УЗОм-1-24-1.4.з

(шифр групи)

Москалець Леся Іванівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

старший викладач кафедри управління

(науковий ступінь, вчене звання)

Проскура Оксана Іллівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Москалець Леся Іванівна, «Управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах адаптації до європейських ціннісних підходів». Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Проскура Оксана Іллівна, старший викладач кафедри управління

У магістерській роботі проаналізовано сучасні теоретичні підходи в Україні та Європі й показано, що ефективність забезпечує узгоджена автономія школи, коли право на рішення підкріплено прозорими процедурами, індикаторами та публічною підзвітністю; описано роль і компетентності керівника як стратега цінностей, організатора процесів і модератора участі, а також подано практичний інструментарій (короткі політики мовою процесів, мінімальний набір показників, протокол коротких управлінських нарад, регламент участі); спроектовано й проведено емпіричне опитування керівників ЗЗСО Печерського району м. Києва, яке виявило сильні опори (безпека, недискримінація, інклюзія) та зони зростання (демократичне врядування, навчання через суспільно корисну діяльність, гендерночутлива дидактика), а також запит на короткі прикладні матеріали та управлінський супровід; оцінено практичну значущість запропонованої «мінімальної архітектури змін» (політики-практики - 5–7 метрик - мікронаради - публічний звіт - зовнішня підтримка - оновлення) і окреслено межі застосування та наступні кроки (триангуляція даних, мережа шкіл-наставників, стандартизований дашборд). Практична цінність – готовий набір шаблонів документів і процедур для швидкого запуску ціннісно-орієнтованого управління в школі.

Ключові слова: керівник закладу освіти; європейські цінності; внутрішня система забезпечення якості; інклюзія; прозорість і підзвітність; інституційний аудит; універсальний дизайн навчання; гендерна рівність; дашборд показників.

Структура роботи: вступ; 2 розділи (теоретичний та аналітико-рекомендаційний); висновки; список використаної літератури - 60 джерел; додатки, загальний обсяг 76 сторінок.

SUMMARY

Lesia Ivanivna Moskalets, “School Principal’s Managerial Activity under the Adaptation to European Value-Based Approaches.” Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor –

The thesis addresses analyses contemporary Ukrainian and European theoretical–methodological approaches and argues that effective school governance rests on “aligned autonomy,” where decision-making freedom is bonded with clear procedures, measurable indicators, and public accountability. It specifies the principal’s role and competencies as a values strategist, process organizer, and participation moderator, and offers a practical toolkit: short process-based policies, a minimal indicator set, a template for brief data-driven meetings, and a participation regulation. It designs and conducts a survey of school principals in Kyiv’s Pechersk district, revealing strong pillars (safety, non-discrimination, inclusion), growth areas (democratic governance, service-learning, gender-responsive teaching), and a demand for concise applied materials and managerial support. It evaluates the practical significance of a “minimal architecture of change” (policies → practices → 5–7 metrics → micro-meetings → public semester report → external support → policy updates), outlines applicability limits, and proposes next steps (data triangulation, a mentoring school network, a standardized dashboard). The practical value lies in ready-to-use templates and procedures enabling a rapid launch of value-oriented school management.

Keywords: school leadership; European values; internal quality assurance; inclusion; participation; transparency and accountability; institutional audit; universal design for learning; gender equality; indicator dashboard.

Structure of the thesis: introduction; two chapters (theoretical–methodological and empirical–practical); conclusions; references; appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	8
1.1. Сучасні підходи до управління закладами загальної середньої освіти в Україні та Європі	8
1.2. Європейські цінності в освіті: поняття, принципи, імплементація в українських умовах	17
1.3. Роль керівника ЗЗСО в адаптації до європейських ціннісних підходів	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗЗСО В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ	29
2.1. Характеристика бази проходження практики	29
2.2. Організація проведення емпіричного дослідження: анкетування керівників ЗЗСО Печерського району	33
2.3. Аналіз управлінських практик директорів ЗЗСО в умовах адаптації до європейських цінностей за результатами опитування на основі даних,отриманих через управління освіти Печерського району м.Києва, та рекомендації щодо запитів керівників в контексті євроінтеграційних процесів в освіті.....	41
Висновки до розділу 2	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми та ступінь її розробленості. Європейська інтеграція освіти висуває до керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) підвищені вимоги: поєднати автономію з підзвітністю, перевести цінності прав людини, рівності, демократії, недискримінації та інклюзії зі сфери декларацій у керовані щоденні процеси. В умовах воєнних загроз і швидкої цифрової трансформації питання безперервності та безпеки навчання, прозорості даних, реальної участі учнів і батьків, академічної доброчесності та універсального дизайну навчання стають не опцією, а нормою якості. При цьому практичні алгоритми «як це зробити» на рівні школи часто залишаються розпорошеними.

Отже, потрібна прикладна управлінська модель, що «зшиває» цінності, процеси, індикатори та публічну звітність у короткі цикли вдосконалення.

Широкий корпус праць з управління освітою (Є. Березняк, Н. Білик, В. Бондар, Л. Ващенко, О. Галус, М. Гриньова, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Н. Клокар, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Кремень, Н. Кузьміна, В. Луговий, Т. Лукіна, О. Мармаза, В. Маслов, С. Ніколаєнко, В. Олійник, В. Пікельна, З. Рябова, С. Сисоєва, В. Сухомлинський, Л. Хоружа, Є. Хриков та ін.) стратегічні і ціннісні орієнтири переносяться у «мову процесів» (чіткі ролі, строки, індикатори, джерела даних), а публічна підзвітність і участь стейкхолдерів стають невід'ємною частиною управлінського циклу. Позиції Г. Єльнікової щодо розвитку регіональних систем і внутрішньої якості підкріплюють у нашому підході семестровий дашборд і щомісячні мікронаради, завдяки яким стратегія перетворюється на повторювану практику.

Наукові та нормативні розвідки окреслюють загальні засади (цілісний шкільний підхід, внутрішня система забезпечення якості, інституційний аудит, рекомендації ЄС і Ради Європи), однак бракує емпірично обґрунтованих інструментів для директора ЗЗСО в українських умовах.

Мета і завдання дослідження. Мета – теоретично обґрунтувати та розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності керівника

закладу загальної середньої освіти в умовах адаптації до європейських ціннісних підходів.

На основі мети визначено *завдання дослідження*:

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до управління ЗЗСО в Україні та Європі, включно з правовими і нормативними засадами;
- описати роль і компетентності керівника ЗЗСО у впровадженні ціннісно-орієнтованого управління;
- спроєктувати і провести емпіричне дослідження (анкетування керівників ЗЗСО Печерського району м. Києва) щодо стану впровадження цінностей, бар'єрів і запитів;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах адаптації до європейських ціннісних підходів.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність керівника ЗЗСО.

Предмет дослідження – управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах адаптації до європейських ціннісних підходів.

Методологічна та теоретична основа. Системний, процесний, компетентнісний та ціннісно-орієнтований підходи до управління освітою; цикли PDCA; моделі розподіленого та інструкційного лідерства; матриці відповідальності RACI. Цілісний шкільний підхід і Рамку компетентностей для демократичної культури Ради Європи; рекомендації Ради ЄС щодо спільних цінностей, інклюзивної освіти, зеленої трансформації; матеріали ЮНЕСКО з громадянської освіти й медіаграмотності.

Українську нормативну базу: Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Державні стандарти початкової та базової освіти, порядок інституційного аудиту, положення про ВСЗЯ, акти щодо протидії булінгу, інклюзії, доброчесності.

Методи дослідження. Теоретичні: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація наукових джерел і нормативних актів; контент-аналіз локальних політик. Емпіричні: стандартизоване анкетування керівників ЗЗСО Печерського району (онлайн), експертні коментарі, елементи кейс-аналізу. Статистичні та аналітичні: описова статистика; побудова індексів за напрямками; кореляційний аналіз (за можливості); кластеризація профілів управлінських практик; візуалізація даних. Організаційно-управлінські: проектування шаблонів політик, протоколів мікрорад, дашборда показників.

Емпірична (інформаційна) база. Всі ЗЗСО Печерського району м. Києва (суцільне опитування керівників); локальні положення та публічні звіти шкіл (за наявності доступу); відкриті матеріали Управління освіти та інноваційного розвитку Печерського району; чинні нормативні документи МОН і ДСЯО; європейські рамкові та довідкові матеріали.

Практичне значення. Результати можуть бути використані:

- керівниками ЗЗСО – для налаштування внутрішньої системи забезпечення якості, розроблення локальних політик, запуску коротких циклів рішень і публічної звітності;
- закладами післядипломної педагогічної освіти – у програмах підвищення кваліфікації (інклюзія, участь, доброчесність, медіаграмотність, управління за даними);
- як методичний пакет (шаблони положень, дашборд, протокол мікронарад, карта індикаторів) для швидкого старту змін на рівні школи.

Інформація про впровадження результатів дослідження засвідчує, що їх було використано в практиці, а апробація основних положень роботи здійснена під час апробації результатів роботи на семінарі-лекції на тему «Якості людської особистості-аксіологічна освіта та ціннісне виховання» (Люблін, 2025)

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (теоретико-методологічного та емпірично-практичного),

висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг – 75 сторінка, основний текст 56 сторінок, включає 6 таблиць, 3 рисунки, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сучасні підходи до управління закладами загальної середньої освіти в Україні та Європі

Сучасні підходи до управління закладами загальної середньої освіти в Україні та Європі вибудовуються як цілісна система, у якій автономія школи невід’ємно поєднується з підзвітністю та ціннісним лідерством керівника. Логіка цієї системи проста й водночас вимоглива: школа одержує право самостійно визначати частину управлінських, академічних, кадрових і фінансових рішень, але мусить підтверджувати їхню якість прозорими процедурами внутрішнього забезпечення якості, зовнішнім оцінюванням і публічною звітністю перед учнями, батьками, громадою та засновником. У такій рамці першорядною дією стає правильне налаштування *циклу управління*, де планування, організація, провідництво і контроль утворюють безперервний рух від стратегічного задуму до вимірюваного результату. Директор як носій управлінської відповідальності трансформує місію школи на “дерево цілей”, створює процеси й структури, підбирає та розвиває команду, запускає механізми мотивації й зворотного зв’язку і, найважливіше, – регулярно приймає коригувальні рішення на основі даних.

Різні класифікації управлінських функцій, подані в літературі (Б. Гаєвський: передбачення, контроль, планування, аналіз, координація, програмування; В. Афанасьєв: організація, контроль, виконання, регулювання; М. Поташник: організація, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання; М. Мескон: планування, організація, мотивація, контроль), ми нормуємо до єдиного керованого ланцюга «аналіз - планування - організація - керівництво/мотивація - контроль - корекція» [6; 5; 15]. У нашому дослідженні цей ланцюг операціоналізовано через короткі управлінські цикли: 5–7 показників збираються і обговорюються щомісяця, ухвалюються конкретні рішення зі

строками та відповідальними, а двічі на рік публікується стисла інформаційна панель показників [20; 22; 16; 17].

Спостереження В. Жигір про подвійну спрямованість управлінської діяльності керівника (і на процес, і на результат) ми матеріалізуємо в індикаторах, які одночасно відстежують дотримання процедур і ефекти для учнів. Так, «процес» фіксується наявністю політик, алгоритмів і рутин, а «результат» – індексом шкільного клімату, часом збору в укриття, зниженням інцидентів поведінки, часткою уроків із елементами доступності, часткою рішень із внеском учнів і батьків [7; 16; 17].

Блок вимог до керівника, поділений у працях на кваліфікаційні, соціально-психологічні (акмеологічні) та професійні, у нашому дослідженні перетворено на придатний до вимірювання «паспорт керівника». Кваліфікаційний рівень (освіта, стаж, досвід організації змін) у нас використано як стратифікаційні змінні для порівнянь [22; 3]. Соціально-психологічні характеристики (відповідальність, справедливість, емпатійність, стресостійкість, здатність до рефлексії) відбито в опитнику через самооцінювання управлінських практик і готовність до коротких ритмів рішень [12; 11]. Професійні компетентності (правова і етична грамотність, робота з даними, інклюзивна педагогіка, фасилітація участі, кризове управління, комунікація) ми з'єднали з конкретними індикаторами шкільної якості, щоб уникнути декларативності [1; 8; 20; 22].

Акмеологічна оптика (рівні професіоналізму, інваріанти на кшталт сили особистості, антиципації, самоорганізації, здатності діяти в невизначеності) у нашому контексті воєнного часу набуває операційного виміру. Ми інтерпретуємо її як спроможність директора підтримувати безперервність і безпеку навчання, швидко запускати адаптації уроків, приймати рішення за неповної інформації та одночасно забезпечувати прозоре пояснення цих рішень громаді [12; 11; 22]. Для цього в рекомендаційній частині закладено обов'язкові «теплі стартові» процедури після тривоги, короткі сценарії комунікації з батьками, простий скринінг благополуччя і регулярні відновні практики [20; 16; 17].

Наведена в літературі класифікація компетенцій (загальні, спеціальні, індивідуальні; а також часткові й конкретизовані) інтегрована у наші індикатори та продукти впровадження. Загальні компетенції (керівні навички, прийняття рішень, креативність, комунікабельність, управління часом) пов'язані з наявністю та якістю коротких мікронарад і протоколів рішень [22; 15]. Спеціальні (самовладання, робота з конфліктами, дія в екстремальних умовах, внутрішній моніторинг) – із показниками безпеки, інцидентів поведінки, регулярності аналізу даних [12; 22]. Індивідуальні (самоаналіз, самовдосконалення, баланс) – із сталим ритмом підвищення кваліфікації і взаємовідвідувань [12; 11]. Часткові і конкретизовані (управління інноваціями, робота в умовах невизначеності, організація в умовах воєнного стану, розвиток персоналу) – із впровадженими «меню» розумних пристосувань, наявністю учнівських та шкільних мікропроектів, а також готовими шаблонами для швидких змін [20; 22].

Питання прийняття управлінських рішень за невизначеності та ризику ми перенесли в практичні інструменти: рольові вправи «мікронарада 30 хвилин», протокол «три показники - три рішення - три відповідальні - строк», регламент публічної відповіді на пропозиції учнів і батьків у визначений термін [10;2;9; 4]. Це зменшує суб'єктивність і водночас підсилює довіру, адже кожне складне рішення має прозору логіку та прив'язку до даних [28; 29; 24; 26].

Отже, класичні наукові підходи до функцій управління, професіоналізму та компетентностей керівника ми інтегрували в нашу єдину операційну рамку. Її практичний зміст такий: політики «мовою процесів», щоденні практики інклюзії, безпеки, участі та доброчесності, мінімальний семестровий дашборд із 5–7 показників, короткі щомісячні управлінські наради з рішеннями, публічні підсумки та зовнішня підтримка [16; 17; 20; 22]. Саме тому у таблиці 1.1 на початок винесено функції управління: вони не лише задають логіку подальших кроків, а й дисциплінують мислення всієї організації.

Таблиця 1.1.

Матриця узгоджених підходів до
управління ЗЗСО (функції, інструменти, нормативно-методична опора)

<i>Компонент/підхід</i>	<i>Короткий зміст</i>	<i>Операційні дії директора (приклади)</i>	<i>Нормативно-методична опора</i>
Функції управління	безперервний цикл планування, організації, провідництва й контролю; розгортання цілей, структури, мотивації та зворотного зв'язку	побудова “дерева цілей”; планування ресурсів; організація процесів; інструкційне й розподілене лідерство; коригування рішень на основі даних	підручники й методичні матеріали з управління закладом освіти; локальні регламенти циклу якості
Типи контролю в школі	адміністративний, взаємоконтроль, колективний контроль педагогів, самоконтроль	розподіл зон контролю між заступниками; взаємовідвідування; колегіальні огляди практик; індивідуальні плани самоконтролю	локальні положення про внутрішній моніторинг та взаємовідвідування; рішення педради
Фокус контролю	орієнтація на ключові індикатори й часові “контрольні точки”; підкріплення мотивації персоналу	календар перевірок; картки індикаторів якості; короткі цикли корекції	плани внутрішнього контролю; карти процесів та індикаторів
Зовнішнє оцінювання (інституційний аудит)	комплексна зовнішня перевірка освітніх і управлінських процесів; рекомендації засновнику і закладу; заміна державної атестації	підготовка до аудиту; виконання рекомендацій; зв'язування висновків із рішеннями педради й засновника	нормативні акти щодо інституційного аудиту; методичні матеріали ДСЯО
Статут як основа управління	установчий документ: система управління, права й обов'язки органів, порядок рішень, джерела і використання коштів	оновлення статуту; узгодження локальних положень; опис процедур участі	статут ЗЗСО, затверджений засновником; профільні закони України
Внутрішня система забезпечення якості (ВСЗЯ)	положення про ВСЗЯ з чотирма напрямками: освітнє середовище, оцінювання здобувачів, педагогічна діяльність, управлінська діяльність	розроблення положення; визначення індикаторів; запуск циклу “самооцінка → рішення → публічний звіт”	положення про ВСЗЯ; рішення педради; накази керівника

Примітка Таблиця складена автором на основі аналізу джерел [16; 17; 20; 22].

Система контролю в сучасній школі відмовляється від уніфікованої моделі “зверху вниз” і працює як сітка взаємопов’язаних процедур. Адміністративний контроль тримає фокус на дотриманні законодавства, безпеці, документації й процесах; взаємоконтроль забезпечує “відкритість практики” і взаємне професійне навчання педагогів; колективний контроль педради дає змогу приймати спільні рішення на підставі агрегованих даних; самоконтроль учителя – це щоденне відстеження власної практики, що живить культуру вдосконалення.

Різні типи контролю працюють лише тоді, коли школа має фокус контролю: окреслені показники якості, відомі всім “контрольні точки” календаря, короткі цикли корекції без зайвої бюрократії. Відтак контроль перестає бути інструментом санкцій і стає механізмом підтримки, що допомагає командам вчасно змінювати траєкторію дій.

Зовнішнє дзеркало цієї системи – інституційний аудит. Він покликаний не дублювати внутрішній моніторинг, а доповнювати його незалежним поглядом на освітні та управлінські процеси.

Аудит задає чіткі критерії оцінювання, висвітлює сильні сторони та “сліпі зони”, формує рекомендації для керівника і засновника. В ідеальній конфігурації результати аудиту безпосередньо вбудовуються в управлінські рішення: перерозподіл ресурсів, перегляд локальних політик, коригування освітньої програми, план підвищення кваліфікації, зміни в комунікації зі стейкхолдерами. Так замикається коло підзвітності: школа пояснює не лише що вона робить, а й чому і з яким ефектом.

Правову визначеність і сталість процедур забезпечує статут закладу освіти. Статут – це не формальність, а конституція школи: він встановлює органи управління та їхні повноваження, правила прийняття рішень, участь учнівського, батьківського й педагогічного самоврядування, джерела формування та використання майна і коштів. Коли статут написаний у логіці процесів, він, з одного боку, обмежує довільність рішень керівника, а з іншого – захищає його управлінську автономію від надмірного втручання. Така рамка, у якій

народжуються й працюють усі локальні положення: про внутрішню систему забезпечення якості, академічну доброчесність, запобігання булінгу, інклюзію, піклувальну/наглядову раду, педагогічну раду, порядок ухвалення і оприлюднення рішень.

Ядро щоденного саморегулювання – внутрішня система забезпечення якості (ВСЗЯ). Вона дає відповідь на три прості запитання: чи створено безпечне та інклюзивне середовище, у якому кожна дитина має доступ до підтримки; чи об'єктивно і корисно організовано оцінювання результатів навчання; чи вчительська практика і професійний розвиток ведуть до покращення навчання; чи ефективно налаштовано управлінські процеси, дані та комунікації. У процедурному вимірі це означає, що школа ухвалює положення про ВСЗЯ, у якому визначає індикатори, методи збору та аналізу даних, відповідальних і періодичність робіт, а також фіксує інваріантний цикл “самооцінка - управлінське рішення - публічний звіт”.

Для наочності таблиця 1.2 деталізує чотири напрями ВСЗЯ у форматі “політики–індикатори–відповідальні”, що дає керівникові інструмент швидкого старту й регулярного оновлення.

Таблиця 1.2.

Внутрішня система забезпечення якості

в логіці “узгодженої автономії”: напрями, процеси, індикатори, відповідальні

<i>Напрям ВСЗЯ</i>	<i>Ключові політики і процеси</i>	<i>Приклади індикаторів та даних</i>	<i>Відповідальні та періодичність</i>
Освітнє середовище	Безпека та охорона праці; інклюзивність і універсальний дизайн; ресурсне забезпечення (кадрове, матеріальне, інформаційне)	Наявність і доступність ресурсів; показники безпеки; частка учнів з ООП, забезпечених підтримкою; результати опитувань клімату	Адміністрація, команда інклюзії – щосеместрово
Система оцінювання здобувачів освіти	Прозорі критерії; внутрішній моніторинг і діагностика; аналіз результатів і корекція програм	Розподіли оцінок; прирости результатів; валідність інструментів; частота форматувальних оцінювань	Методична рада, предметні команди – щоквартально
Педагогічна діяльність	Професійні спільноти; взаємовідвідування; менторство; підвищення кваліфікації	Частота спільних планувань; відсоток уроків із взаємовідвідуванням; індивідуальні траєкторії розвитку	Заступники директора, методоб'єднання – щомісяця
Управлінська діяльність	Інформаційні системи для управління; цикл планування–організація–провідництво–контроль; публічні звіти	Дотримання графіка самооцінювання; виконання планів; своєчасність звітів; коригувальні дії	Директор, адміністративна команда – за календарем ВСЗЯ
Принципи стратегії якості	Процесний підхід; цілісність; безперервність; розвиток	Наявність описаних процесів; трасування рішень; регулярні оновлення політик	Педрада, директор – щорічно з проміжними переглядами

Примітка Таблиця складена автором на основі аналізу джерел [21; 23].

Європейський вимір цих підходів проявляється в узгодженій автономії: свобода ухвалювати управлінські, кадрові, фінансові й частково академічні рішення поєднується із зовнішнім інспектуванням, чіткими критеріями, незалежним оцінюванням і відкритими даними [26; 27; 25]. У практиці це означає, що директор зосереджується на інструкційному й розподіленому лідерстві: фасилітує професійні спільноти, запускає взаємовідвідування уроків і спільні планування, організовує аналіз даних, впроваджує навчальні цикли (короткі мікропроекти поліпшення), формує культуру взаємної підтримки [28; 23].

Співуправління – ще один європейський маркер: учнівське самоврядування, батьківські ради та піклувальні/наглядові ради беруть участь у виробленні рішень і стежать за прозорістю школи, що підвищує довіру та стійкість змін [23; 26].

Сучасне управління немислиме без роботи з даними. Школа має володіти простими, але надійними процедурами збору, верифікації та інтерпретації інформації про успішність і прогрес учнів, відвідування, безпеку, інклюзивність, використання часу й ресурсів, розвиток педагогів і задоволеність стейкхолдерів [25; 16]. Дані мають жити професійні розмови, а не покарання: управлінські наради і педради будуються на коротких візуалізаціях з виокремленням проблем і гіпотез, а коригувальні дії фіксуються у планах підрозділів із визначеними строками і відповідальними [28]. Доцільно запровадити чек-листи якості уроку, спільні огляди цифрових слідів навчання, щомісячні “п’ятнадцятихвилинки даних” у педколективах [28; 21].

Важливим викликом лишається ризик псевдоавтономії, коли формально делеговані повноваження не підкріплені спроможністю команди, чіткими критеріями якості, прозорими процедурами та стандартами даних [27]. Ознаки псевдоавтономії – відсутність зіставних індикаторів, декларативні плани, несистемні рішення, закритість інформації, “ручне” управління закупівлями й кадрами. Протидія тут комплексна: підсилення управлінських компетентностей адміністрації, запровадження мінімального набору індикаторів для порівнянності, регулярне самооцінювання, відкриті щорічні звіти, участь піклувальної/наглядової ради, зв’язування висновків інституційного аудиту з бюджетними рішеннями засновника [16; 17; 25]. Доцільно визначити короткий перелік базових метрик, що публікуються щосеместрово, та погодити його з органом управління освітою для міжшкільної порівнянності [25; 16].

Умови воєнних загроз і швидкої цифрової трансформації висувають до керівника додаткові вимоги: забезпечення безперервності навчання у форматах змішаного/дистанційного навчання, кризове планування, кібербезпека, психологічна безпека й підтримка персоналу, робота з громадою і партнерами,

енергонезалежність та безпечні укриття [19; 16]. Тут управлінська майстерність проявляється у здатності інтегрувати ціннісні засади (повага до прав людини, недискримінація, участь, інклюзивність) у дуже конкретні рішення: алгоритми оповіщення і дій під час тривоги, гнучкі розклади, підтримка учнів з освітніми втратами, комунікації “простою мовою”, відкриті кошториси й пріоритети витрат, рівність доступу до цифрових ресурсів [1; 18; 20]. Варто вбудувати у внутрішню систему забезпечення якості окремий модуль стійкості – індикатори безперервності навчання, доступності пристроїв, підготовленості персоналу та якості кризових комунікацій [16; 25].

Роль керівника в такій системі – багатокомпонентна. Як стратег, він задає ясність цілей, узгоджує ресурси і ризики, тримає вектор цінностей; як організатор, налаштовує процеси, делегує, координує, розвиває кадри; як модератор цінностей, забезпечує повагу до прав людини, недискримінацію, участь, прозорість і підзвітність у повсякденних практиках школи [28; 23].

Практичні інструменти керівника різні й взаємодоповнювані: карти процесів, матриці відповідальності RACI, цикли PDCA, пакети локальних політик (академічна доброчесність, інклюзія, оцінювання, запобігання булінгу, конфлікт інтересів), регламент публічної звітності (строки, зміст, формат і канали оприлюднення) [5; 11; 21]. Доцільно запровадити щорічний “договір” між адміністрацією і педрадою щодо ключових пріоритетів якості з відкритим проміжним звітом у другому семестрі [16; 21].

Узгодженість між національними нормами і шкільною практикою забезпечується кодом відповідності: статут і локальні положення пишуться мовою процесів та індикаторів; планування спирається на верифіковані дані; рішення педради фіксують відповідальних, строки і очікувані результати; звіти подаються мовою, зрозумілою громаді; результати інституційного аудиту стають дорожньою картою вдосконалення. Таким чином, *узгоджена автономія* перетворюється з декларації на повсякденну управлінську практику, що підвищує якість і справедливість освіти, а також зміцнює довіру між школою, батьками і громадою.

1.2. Європейські цінності в освіті: поняття, принципи, імплементація в українських умовах

Європейські цінності в освіті становлять ідейний та нормативний каркас, у межах якого школа формує гідність і автономію особистості, громадянську відповідальність, повагу до різноманіття, здатність до співдії та правову культуру. У джерельному вимірі вони прямо впливають з положень статті 2 Договору про Європейський Союз щодо поваги до гідності людини, свободи, демократії, рівності, верховенства права та прав людини, зокрема прав осіб, які належать до меншин; освітня політика ЄС і Ради Європи інтерпретує ці засади у формі вимог до шкільного середовища, змісту навчання і моделей управління. Саме тому будь-яка розмова про цінності в освіті починається не з абстракцій, а з юридично визначених орієнтирів, що забезпечують принципову єдність демократії, прав людини та якості освіти [24; 25; 27; 28].

Сучасні європейські підходи пропонують розуміти цінності не як гасла, а як компетентності, що підлягають навчанню, практикуванню і оцінюванню. У Рамковому документі Ради Європи про компетентності для демократичної культури вони конкретизуються через модель із двадцяти взаємопов'язаних елементів: цінності (гідність, права людини, культурне різноманіття), ставлення (відкритість до інших, повага, громадянська відповідальність), уміння (критичне мислення, емпатія, співпраця) та знання й критичне розуміння (права людини, демократія, медіаграмотність). Ця модель прямо орієнтує школу на цілісний шкільний підхід, коли зміни торкаються одночасно навчальних програм, педагогіки, оцінювання і культури участі, виносячи цінності з площини декларацій у щоденну практику [24; 25].

Європейський Союз у політиках і рекомендаціях підкреслює взаємопов'язані напрями: підтримку спільних цінностей і соціальної згуртованості, розвиток інклюзивних середовищ, участь учнів і батьків у шкільному житті та професійний розвиток педагогів. Для директорів це означає, що механізми участі (учнівське самоврядування, піклувальні/наглядові ради,

відкриті консультації) і прозорість даних стають не додатком, а умовою довіри і стійких змін [25; 16; 17; 28].

Європейський вимір цінностей доповнюється етикою відповідальності за довкілля, міжпоколінною справедливістю та дією в інтересах сталого розвитку, що в освіті реалізується через проєктне навчання з реальними екологічними задачами, міжпредметні модулі й партнерства з громадою [25; 29].

Міжнародні рамки прав дитини уточнюють ціннісну мету освіти: вона має розвивати особистість і таланти кожної дитини, формувати повагу до прав людини, ідентичності та культурного різноманіття, а також готувати до активного життя в демократичному суспільстві. Це узгоджується з європейськими підходами до громадянської та глобальної громадянської освіти як надання учням знань, умінь і ставлень для відповідальної дії локально і глобально [24; 25].

Українське законодавство відтворює ці підходи у власній правовій архітектурі. Закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» закріплюють принципи людиноцентризму, рівності, недискримінації, академічної доброчесності, інклюзивності та участі; визначають автономію закладу й підзвітність через внутрішнє забезпечення якості та зовнішній інституційний аудит [1; 19; 16; 17].

Державні стандарти й методичні матеріали конкретизують ціннісні орієнтири через компетентнісні результати навчання та вимоги до освітніх галузей, що дозволяє інтегрувати ціннісні теми міжпредметно й вибудовувати наскрізні лінії [20; 21].

Концепція «Нова українська школа» задала рамку для автономії школи, зміни педагогіки та підготовки вчителя, а також вимоги до безпечного, недискримінаційного, інклюзивного середовища, у якому партнерство зі стейкхолдерами є умовою якості [21; 20].

Механізм зовнішнього підтвердження якості й дотримання цінностей реалізується через інституційний аудит: критерії оцінювання освітнього середовища, педагогічної та управлінської діяльності, системи оцінювання й

внутрішнього забезпечення якості визначені у відкритих матеріалах і процедурах [16; 17].

Імплементація цінностей потребує спеціальних процедур захисту від дискримінації та насильства, що на рівні шкіл відбивається у політиках безпечного середовища, алгоритмах реагування, профілактиці та взаємодії з батьками і службами [20; 17].

Перехід від загальних засад до щоденних практик відбувається через три рівні. Перший – змістовий: інтеграція громадянської, правозахисної, міжкультурної, екологічної та медіаосвіти з чіткими результатами навчання, прозорими критеріями та формувальним оцінюванням; на практиці – міжпредметні модулі, дебати, симуляції, волонтерські й екологічні проєкти, учнівські дослідження та рефлексивні портфоліо [24; 25; 28].

Другий рівень – організаційний: цілісний шкільний підхід до цінностей через узгоджені політики, процедури і культуру участі – від локальних положень (академічна доброчесність, недискримінація, інклюзія, протидія булінгу, прозора комунікація, публічні звіти) до співурядування (учнівське самоврядування, піклувальна/наглядова рада, консультації з батьками), підкріплені даними та внутрішнім забезпеченням якості [24; 16; 17].

Третій рівень – професійний розвиток педагогів і керівників: компетентності для викладання цінностей і розвитку демократичної культури потребують спеціальної підготовки, наставництва та спільнот практики; у цій рамці керівник модерує цінності й з'єднує їх із процесами та показниками якості [29; 24].

Окрема увага – імплементації цінностей у контексті війни, внутрішнього переміщення та цифровізації: школа має забезпечити безперервність навчання, доступність укриттів і дієві алгоритми дій, індивідуалізувати траєкторії для дітей з освітніми втратами, гарантувати рівний доступ до дистанційного/змішаного навчання; доцільно вбудувати до внутрішньої системи забезпечення якості модуль стійкості з індикаторами безперервності, доступу до цифрових ресурсів, готовності персоналу, якості кризових комунікацій і рівності участі [16; 26; 19].



Примітка Рис. 1.1 Ціннісні напрями сучасного керівника ЗЗСО. Згенеровано за допомогою чат GPT

По-перше, освітнє середовище: політика недискримінації, доступності, інклюзії, безпеки і запобігання булінгу; регулярні опитування клімату; відкриті канали зворотного зв'язку; робота шкільних служб підтримки. По-друге, оцінювання здобувачів: прозорі критерії, формувальне оцінювання, антиупереджені підходи, інструменти само- і взаємооцінювання, верифікація валідності. По-третє, педагогічна діяльність: професійні спільноти,

взаємовідвідування, менторство, навчальні дослідження вчителів, інтеграція проєктної та сервісної (“service-learning”) діяльності; “service-learning” (навчання через суспільно корисну діяльність). По-четверте, управлінська діяльність: регулярні публічні звіти, участь органів самоврядування, зв’язування даних внутрішнього моніторингу з рішеннями педради і засновника, підготовка до інституційного аудиту як розвитку, а не формальності. Варто затвердити короткий перелік публічних індикаторів – прогрес навчальних результатів, участь учнів, безпекові показники, охоплення інклюзивною підтримкою, дотримання академічної доброчесності – і оприлюднювати їх щосеместрово на сайті школи.

Суттєвим інструментом є врегульованість участі. Європейські рекомендації наголошують: громадянськість формується, коли учень реально впливає на правила і процеси. Для цього шкільні статuti й локальні положення мають містити процедури ініціювання питань учнівським самоврядуванням, публічних консультацій, партисипативного бюджетування, а також гарантії недискримінації й доступності для різних груп. У поєднанні з прозорою комунікацією і відкритими даними це створює архітектуру довіри, без якої ціннісні орієнтири лишаються деклараціями.

Реальна імплементація неминуче стикається з викликами: нестача часу і ресурсів, різний рівень готовності педагогів, інерція формалізму, ризик псевдоавтономії (коли свобода не підкріплена процедурами і відповідальністю), нерівність доступу до цифрових ресурсів, вплив дезінформації. Відповіді на ці виклики у європейських джерелах зводяться до кількох стратегій: по-перше, професійні спільноти і наставництво замість індивідуальних зусиль; по-друге, дані як спільна мова управління (регулярні короткі цикли “плануй–перевірй–дій” із фіксацією індикаторів); по-третє, зміцнення співпраці школи і громади, включно з молодіжними ініціативами та місцевими проєктами сталого розвитку; по-четверте, вбудоване в уроки критичне мислення і медіаграмотність, які доведено підвищують стійкість до дезінформації. Курсив авт.: доцільно створити в кожній школі “карту ціннісних практик” – короткий публічний реєстр курсів,

модулів, шкільних подій і партнерств, у яких учні практикують права людини, участь, інклюзію та екологічну відповідальність, із прив'язкою до індикаторів ВСЗЯ.

Таким чином, європейські цінності в освіті – це система принципів, компетентностей і управлінських механізмів, що має чіткі правові джерела і перевірені інструменти імплементації. Українські стандарти, концептуальні документи та процедури аудиту створюють необхідні умови для перенесення цієї системи в щоденне життя школи; далі все залежить від якості внутрішнього забезпечення, лідерства директора та участі стейкхолдерів.

1.3. Роль керівника ЗЗСО в адаптації до європейських ціннісних підходів

Роль керівника закладу загальної середньої освіти в адаптації до європейських ціннісних підходів полягає у перетворенні нормативних вимог і ціннісних декларацій на керовані, вимірювані та публічно підзвітні процеси щоденного життя школи; він виступає одночасно як стратег цінностей, організатор процесів і модератор участі: формує місію та «дерево цілей», узгоджує ресурси, задає правила й індикатори, гарантує прозорість і залучення стейкхолдерів, а також приймає коригувальні рішення на основі валідних даних [1; 19; 16; 17; 24; 25].

Європейські документи пропонують вимірювати таку роботу через компетентності демократичної культури і надійні механізми забезпечення якості: школа має навчати діяти в інтересах прав людини та демократії, а управління – безперервно самооцінюватися і проходити зовнішню оцінку. Завдання керівника – зв'язати зміст навчання, культуру участі та управлінські процедури в єдину архітектуру довіри, як того вимагають рамкові матеріали Ради Європи та рекомендації ЄС щодо спільних цінностей, інклюзивної освіти і якості [24; 25; 26; 28; 29].

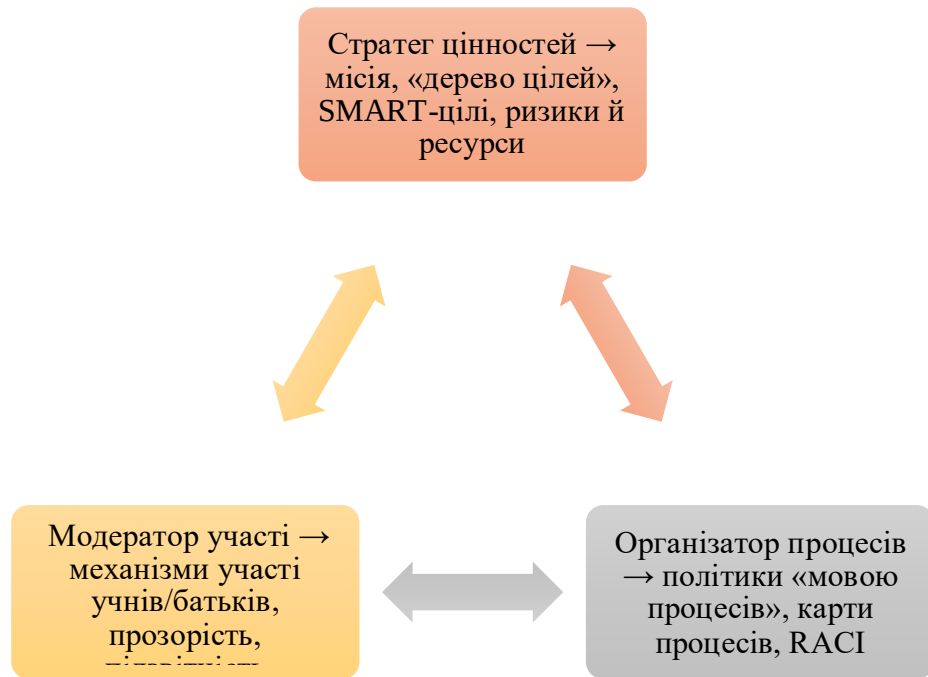
Практична логіка цієї ролі починається з правового коментування цінностей у шкільних документах. Керівник забезпечує відповідність статуту та

локальних положень вимогам законів України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту»: закріплює принципи рівності, недискримінації, академічної доброчесності, інклюзивності, участі, описує структуру органів самоврядування та порядок публічної звітності; кожна цінність отримує політику, індикатори, відповідальних і періодичність вимірювання [1; 19; 16; 17].

Директор не обмежується декларацією, а вписує цінності у положення про внутрішню систему забезпечення якості, з'єднуючи цикл «самооцінка → управлінське рішення → публічний звіт» із зовнішнім інституційним аудитом як механізмом підтримки розвитку, а не формальної перевірки. Це узгоджується з українським правовим каркасом і практиками Державної служби якості освіти [16; 17; 1; 19; 26].

Далі директор моделює цілісний шкільний підхід до цінностей. На змістовому рівні – інтеграція громадянської, правозахисної, інтеркультурної, медіа- та екоосвіти через міжпредметні модулі і формувальне оцінювання; на організаційному – узгоджені політики недискримінації, інклюзії, безпеки, академічної доброчесності, прозорої комунікації та участі; на професійному – спільноти практики, наставництво, взаємовідвідування уроків і короткі цикли вдосконалення. Такий дизайн відповідає моделі компетентностей для демократичної культури Ради Європи та рекомендаціям ЄС щодо спільних цінностей, інклюзивної освіти і «зеленої» трансформації [24; 25; 29; 28].

Управлінська майстерність керівника у цій рамці проявляється через п'ять операційних вузлів: управління даними (збір, верифікація, інтерпретація, публічний дашборд), процедура участі (учнівське самоврядування, батьківські ради, партисипативні механізми бюджету), безпека та гідність (політика протидії булінгу і дискримінації, алгоритми реагування, психосоціальна підтримка), екологічна відповідальність (плани сталої модернізації, вимірювані цілі), академічна доброчесність (превенція, навчання, перевірки, відновні підходи) – усе це кореспондує з європейськими орієнтирами якості та демократичної культури й механізмами зовнішньої оцінки [24; 25; 28; 29; 16; 17].



Примітка Рис. 1.2. Роль керівника ЗЗСО в адаптації до європейських ціннісних підходів. Розробка автора.

Щоб уникнути псевдоавтономії, керівник переводить цінності у вимір SMART-цілей і прив'язує їх до календаря внутрішньої системи забезпечення якості: визначає індикатори, джерела даних, періодичність, відповідальних і формат звітування. Така архітектура збігається з підходами до автономії й підзвітності та з українською моделлю інституційного аудиту, де самооцінка і зовнішня перевірка – єдиний цикл розвитку [28; 26; 16; 17].

Особливої ваги набуває модерація участі: відкриті консультації, прозорі процедури подання пропозицій, швидкий зворотний зв'язок, фіксований порядок денний для учнівського самоврядування – у поєднанні з відкритими даними це збирає соціальний капітал і підсилює стійкість змін, у руслі європейського розуміння громадянської освіти як практики демократії [24; 25].

У контексті війни та цифрової трансформації керівник відповідає за безперервність і рівність доступу: адаптовані розклади, готові укриття, змішане/дистанційне навчання, алгоритми кризових комунікацій і кібербезпеки, регулярний скринінг благополуччя. Відповідні показники доцільно вбудувати у

внутрішню систему забезпечення якості та відображати у публічних звітах [16; 26; 19].

Для перетворення цінностей на регулярну управлінську дію корисна дорожня карта: аудит політик і статуту; картування стейкхолдерів; індикатори і джерела даних; навчання персоналу; пілотні модулі; короткі цикли вдосконалення; публічний звіт і консультації; масштабування; підготовка до інституційного аудиту; зв'язування висновків аудиту з бюджетними рішеннями засновника – у синхроні з європейськими рекомендаціями щодо якості та демократичної культури і настановами ДСЯО [24; 25; 28; 29; 16; 17].

Щоб підхід лишався живим, варто застосувати інноваційні управлінські рішення: «ціннісний контракт школи» з 8–10 публічними індикаторами, щомісячні «п'ятнадцятихвилинки даних», «паспорт інклюзивності», мікрогранти партисипативного бюджетування, єдине актуальне джерело політик та індикаторів, етична рада закладу, післядієві розбори – це маловитратно підсилює спроможність і відповідає європейським підходам до якості й участі [24; 25; 28].

Роль керівника охоплює і зовнішні взаємодії: партнерства з місцевою владою, бізнесом і громадськими організаціями для громадянських та «зелених» проєктів, участь у мережах професійного розвитку, обміни і стажування – що узгоджується з Рекомендацією Ради ЄС 2018 року щодо спільних цінностей, інклюзивної освіти та європейського виміру викладання [25].

Зрештою директор формує культуру звітності без стигми: публічні семестрові й річні звіти з ключовими індикаторами, поясненнями відхилень і планами корекції презентуються на відкритих зустрічах і публікуються на сайті. Така прозорість підсилює управлінську автономію і робить інституційний аудит логічним етапом підтримки розвитку, а не загрозою [16; 17; 28].

За підсумками перевірок 2024 року Державна служба якості освіти фіксувала сильні та слабкі сторони шкіл у різних регіонах, що підтверджує: відкритість і цикли вдосконалення є реальним інструментом розвитку, коли ними керує директор як модератор цінностей і процесів.

Висновки до розділу 1

Проведений у розділі аналіз засвідчив, що управління закладом загальної середньої освіти ефективно тоді, коли автономія школи поєднана з чіткою підзвітністю та ціннісним лідерством керівника. Зміст цього поєднання розкривається як налаштований цикл планування – організації – провідництва – контролю, у якому кожне управлінське рішення має легітимну правову основу, прозорі правила, зрозумілі індикатори і регулярний зворотний зв'язок. Статут, локальні положення та внутрішня система забезпечення якості утворюють каркас саморегулювання, а інституційний аудит виконує роль зовнішнього дзеркала, що не карає, а підсилює розвиток через рекомендації і публічну відповідальність. Саме така узгоджена автономія – свобода рішень за наявності прозорих критеріїв та відкритих даних – відповідає європейським уявленням про якість і довіру в освіті та знімає напругу між правом школи діяти самостійно і обов'язком звітувати за результати.

Система контролю в сучасній школі має працювати як мережа: адміністративний контроль забезпечує відповідність і безпеку; взаємоконтроль і колективний контроль педради створюють відкритість практики та професійне взаємовчителювання; самоконтроль педагога підтримує щоденну якість на рівні уроку. Ефективність цієї мережі визначається фокусом на чітко описаних індикаторах і контрольних точках календаря, короткими циклами корекції та публічним поясненням ухвалених рішень. Таким чином контроль перестає бути репресивною процедурою і стає інструментом підтримки, що своєчасно вирівнює траєкторію досягнення цілей.

Критичним викликом виявлено ризик псевдоавтономії, коли формально делеговані повноваження не підкріплені процесами, компетентностями і даними. Ознаками такої деградації є декларативні плани, розмиті критерії, “ручні” процедури та закритість інформації. Запобігання можливе через мінімальний спільний набір вимірюваних метрик якості, фіксацію відповідальних і строків у

рішеннях педради, регулярні відкриті звіти, залучення піклувальної/наглядової ради, а також через зв'язування висновків інституційного аудиту з бюджетними рішеннями засновника. У центрі цього підходу – управління даними: валідні джерела, спільні правила збору, короткі аналітичні обговорення та коригувальні дії, що одразу входять у плани підрозділів.

Європейський вимір управління конкретизовано як культура участі і цілісний шкільний підхід: реальні механізми впливу учнів і батьків на рішення; інтеграція громадянської, інклюзивної, медіа- та екоосвіти у навчальні плани; професійні спільноти педагогів і наставництво; відкриті дані та зрозуміла публічна звітність. У таких умовах директор виступає стратегом, організатором і модератором цінностей водночас: переводить місію на “дерево цілей”, узгоджує ресурси, утримує прозорі правила і координує щоденні дії команди, спираючись на дані. Для інструментального забезпечення доцільно застосовувати процесні карти, матриці відповідальності “RACI” (розподіл ролей) та цикли “PDCA” (плануй–виконуй–перевірй–дій), які дисциплінують управлінські практики та роблять їх відтворюваними.

Умови війни та швидкої цифрової трансформації підсилили вимогу до стійкості шкільного управління: безперервність і безпека навчання, захищеність цифрових процесів, адресна підтримка вразливих груп, енергоефективність та партнерства з громадою мають бути інтегровані у внутрішню систему якості окремим модулем із власними індикаторами. Це переводить право на освіту і захист гідності з площини декларацій у площину щоденних процедур.

Узагальнюючи, перший розділ доводить: по-перше, ефективне управління ЗЗСО базується на узгодженій автономії, де внутрішні процеси й зовнішня оцінка утворюють єдиний цикл розвитку; по-друге, юридично грамотний статут і пакет локальних політик є необхідною, але недостатньою умовою – вирішальним є впровадження вимірюваних індикаторів і регулярних публічних звітів; по-третє, якість забезпечується не стільки контролем “згори”, скільки зрілими професійними спільнотами, даними і короткими циклами поліпшення; по-четверте, запобігання псевдоавтономії потребує мінімальних стандартів

прозорості й порівнюваності показників на рівні громади; по-п'яте, стійкість і безпека є невід'ємними складниками якості в сучасних умовах. Сформована таким чином методологічна рамка надає керівникові чіткі орієнтири, як перевести ціннісні засади й правові норми у керовані процеси, що підвищують результативність і справедливість шкільної освіти та зміцнюють довіру між школою, батьками і громадою.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗЗСО В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ

2.1. Характеристика бази проходження практики

Базою проходження управлінської практики обрано Ліцей №88 Печерського району м. Києва – комунальний заклад загальної середньої освіти, розташований у центральному адміністративному районі столиці, що забезпечує здобуття повної загальної середньої освіти на безоплатній основі та функціонує відповідно до Конституції України, законів України “Про освіту” та “Про повну загальну середню освіту”, Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа”, а також інших актів у сфері освіти. Рішенням Київської міської ради у 2023 році змінено тип і найменування спеціалізованої школи №88 Печерського району м. Києва з поглибленим вивченням російської мови на Ліцей №88 Печерського району м. Києва, що зумовлено приведенням мережі закладів у відповідність до вимог сучасного шкільного законодавства та концепції Нової української школи. Таким чином, ліцей є наочним прикладом інституційної трансформації в умовах європейського вибору України та переходу до трирівневої структури шкільної освіти, що безпосередньо відповідає тематиці магістерського дослідження.

Освітня місія Ліцею №88, за матеріалами офіційного сайту, полягає у створенні умов для загального розвитку особистості, забезпеченні рівного доступу до якісної освіти, інтеграції закладу в загальноєвропейський освітній простір, впровадженні новітніх педагогічних технологій і мовних стратегій, формуванні покоління, здатного навчатися впродовж життя та розвивати цінності громадянського суспільства. Педагогічний колектив працює над науково-методичною темою, пов’язаною з особистісно орієнтованими технологіями, та реалізує підхід пізнання світу через поєднання культур. Це прямо корелює з ціннісними орієнтирами Нової української школи, де

ключовими наголошуються повага до прав людини, демократії, культурного різноманіття, гідності, справедливості та відповідальності, а також формування компетентностей, потрібних для життя в європейському суспільстві знань. Отже, ціннісна рамка ліцею первинно налаштована на інтеграцію європейських освітніх і громадянських цінностей.

Організаційно-управлінська структура ліцею відображає сучасну модель поєднання державного та громадського управління освітою. Засновником закладу виступає Київська міська рада, а управління здійснюється директором та заступниками, за участю колегіальних органів – педагогічної ради, загальних зборів трудового колективу та органів учнівського самоврядування, включно з президентом ліцею та його заступниками. Така багаторівнева система дозволяє реалізовувати принципи демократичного врядування, партнерства учасників освітнього процесу й розподіленого лідерства, які також закріплені у національних та європейських підходах до управління школою. Для дослідження управління закладами загальної середньої освіти в умовах адаптації до європейських цінностей важливо, що в ліцеї є реальні практики включення учнів і батьків до вироблення рішень, організації шкільних подій, конкурентних відборів, що створює середовище участі та співвідповідальності.

Ціннісні орієнтири Ліцею №88 чітко окреслені також через регламентацію шкільного життя. Правила поведінки учнів наголошують на ввічливості у спілкуванні, повазі до державних символів, відповідальному ставленні до шкільного майна, дотриманні культурних норм спілкування, взаємоповазі та неприйнятті агресивних форм поведінки. На офіційному сайті оприлюднені окремі документи – “План заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу в закладі освіти” та “Умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами”, що підтверджує системний підхід адміністрації до створення безпечного, інклюзивного та недискримінаційного освітнього середовища. Орієнтація на запобігання булінгу, захист гідності кожної дитини, адаптацію простору для здобувачів освіти з особливими освітніми потребами відповідає як вимогам національного

законодавства і концепції Нової української школи, так і базовим європейським цінностям рівності та інклюзії.

Зміст та організація освітнього процесу в ліцеї також відображають європейський вектор розвитку. Мова освітнього процесу – українська, а в межах освітніх програм з першого класу вивчається англійська мова, з п'ятого – друга іноземна (німецька), що посилює мовну та міжкультурну компетентність учнів. Заклад працює за оновленими освітніми програмами, які щороку затверджуються та публікуються на сайті (“Освітня програма Ліцею №88 на 2025–2026 н.р.”), що демонструє відповідність Державному стандарту загальної середньої освіти та вимогам щодо прозорості діяльності школи. У старшій школі організовано профільне навчання з поглибленим вивченням окремих предметів, що дає можливість індивідуалізувати освітні траєкторії й формувати ключові компетентності, окреслені в українських та європейських документах, – критичне мислення, ініціативність, підприємливість, цифрову грамотність, уміння навчатися впродовж життя.

Кадровий потенціал Ліцею №88 є ще одним вагомим аргументом для вибору бази практики. Згідно з даними сайту, кадровий склад закладу освіти за ліцензійними умовами становить 70 працівників; у школі працює 59 учителів, з яких 75 % мають вищу кваліфікаційну категорію, 18 – педагогічне звання “Учитель-методист”, 9 – “Старший учитель”. Структура педагогічного колективу організована за кафедральним принципом: функціонують кафедри початкових класів, філології, іноземних мов, математики, фізики та інформатики, історії та географії, біології та хімії, обслуговуючої праці та образотворчого мистецтва, фізичної культури та предмета “Захист України”, а також кафедра продовженого дня. Така побудова створює умови для розподілу управлінських повноважень, розвитку внутрішньошкільного менеджменту якості освіти, планування методичної роботи, що є важливими об'єктами спостереження й аналізу в межах управлінської практики.

Ліцей має потужну матеріально-технічну базу: площа приміщення становить 7724,7 м², функціонують 44 навчальні кабінети, два комп'ютерні

класи, дві спортивні зали, тренажерний зал, актова зала на 280 місць, їдальня на 260 місць, ігрова кімната, бібліотека з книгосховищем, медичний кабінет, спортивні та ігрові майданчики. У 1996 році створено музей історії школи, який виконує не лише виховну, а й ідентифікаційну функцію, підтримуючи історичну пам'ять і громадянську свідомість учнів. Наявність розвиненої інфраструктури, цифрових ресурсів (зокрема, системи електронного щоденника та онлайн-комунікації з батьками) та відкритої фінансової звітності (кошториси й звіти про витрати, оприлюднені на сайті) створює можливість вивчати практики управління ресурсами, прозорість та підзвітність адміністрації.

Особливою рисою ціннісного середовища Ліцею №88 є орієнтація на досягнення й підтримку обдарованих учнів. Розділ “Гордість ліцею” містить численні приклади перемог учнів у змаганнях з легкої атлетики, плавання, карате, художньої та естетичної гімнастики, футболу, хореографії, а також участі в олімпіадах і фестивалях різного рівня. Паралельно функціонує широка мережа гуртків естетичного, прикладного та спортивного спрямування – танцювальні, вокальні, образотворчого мистецтва, вишивки, оригамі, туризму, спортивного орієнтування, легкої атлетики, кульової стрільби тощо. Це демонструє реалізацію європейського підходу до школи як простору всебічного розвитку дитини, де цінується не лише академічний, а й фізичний, культурний та соціальний капітал.

Отже, Ліцей №88 Печерського району м. Києва виступає репрезентативною базою практики для дослідження управління закладом загальної середньої освіти в умовах адаптації до європейських цінностей. Поєднання чітко задекларованої місії інтеграції в європейський освітній простір, демократичної організаційної структури з елементами учнівського самоврядування, розвинених інклюзивних та антибулінгових практик, високого кадрового потенціалу, потужної матеріально-технічної бази й орієнтації на особистісно орієнтовані технології навчання створює широкі можливості для спостереження й аналізу управлінських процесів. Використання цього закладу як бази практики дозволить простежити, яким чином європейські освітні й

суспільні цінності конкретизуються в системі цілей, організаційних рішень, щоденних управлінських практик і взаємодії всіх учасників освітнього процесу, та надалі пов'язати емпіричні спостереження з теоретичними висновками магістерської роботи.

2.2. Організація проведення емпіричного дослідження: анкетування керівників ЗЗСО Печерського району

Управління освіти та інноваційного розвитку (далі – УОІР) Печерського району послідовно формує сучасний, європейсько зорієнтований підхід до шкільного управління. Насамперед воно переводить важливі теми – інклюзію, безпеку, участь і прозорість – із рівня декларацій у щоденні, керовані процеси. Тренінгове навчання «SEB-підхід та інклюзія в освіті» для педагогів, асистентів учителя, психологів і логопедів стало стартовою точкою для впровадження соціально-емоційно-поведінкової підтримки в кожному класі, поєднаної з універсальним дизайном навчання та індивідуальними освітніми траєкторіями. Завдання управління тут просте й водночас системне: дати школам спільні правила, інструменти та супровід, щоб будь-який учень відчував себе в безпечному й доступному середовищі.

Паралельно управління забезпечує “каркас” політик і процедур. Воно допомагає школам оновлювати локальні положення про безпечне середовище, інклюзію, протидію булінгу, участь учнів і батьків, академічну доброчесність, а також запроваджувати короткі цикли поліпшення за даними. У практиці це означає: єдині рутинні правила поведінки й реагування, регулярні вправи із соціально-емоційного навчання, доступні інструкції й альтернативні формати завдань, персоналізована підтримка для дітей з особливими освітніми потребами.

Великий акцент зроблено на культурі безпеки та стійкості. Тижні знань із безпеки життєдіяльності та тижні цивільного захисту перетворені на регулярні тренування алгоритмів дій, відпрацювання маршрутів до укриттів,

психосоціальну підтримку й зрозумілу комунікацію з родинами. Завдяки цьому безпека більше не є разовою подією – це щоденна управлінська практика.

Ще одна опора сучасного підходу – залучення та лідерство учнів. Через учнівське самоврядування PERL, публічні події, конкурси та спортивні ліги «Пліч-о-пліч» управління створює для молоді реальні можливості впливати на шкільні рішення, ініціювати власні проєкти, презентувати результати й отримувати визнання. Такий підхід напряду підсилює громадянські компетентності, відповідальність і згуртованість.

Управління водночас підсилює професійну спільноту педагогів. Проводяться тематичні тренінги, майстер-класи, взаємовідвідування, створюються прості «меню» адаптацій для вчителів різних предметів. Наголос робиться на малих, але стабільних практиках: візуалізація інструкцій, можливість вибору форми відповіді, короткі SEL-рутини на уроці, відновні підходи після конфліктів. Такі кроки швидко знижують кількість інцидентів і одночасно покращують клімат у класах.

Важливо, що управління переводить розмаїття активностей у мову даних і підзвітності. Школи заохочують вибудовувати прості дашборди: індекс шкільного клімату, охоплення учнів підтримкою, частку уроків із елементами універсального дизайну, частоту й типи поведінкових інцидентів, участь у позакласних ініціативах. Публічні підсумки семестру роблять прогрес видимим для громади, а керівні рішення – обґрунтованими.

У партнерстві з батьками й громадою управління підтримує події, що формують спільні цінності – від Дня єднання й Дня вишиванки до меморіальних дат та благодійних ініціатив. Такий підхід не лише про традиції: це про довіру, діалог і взаємну відповідальність, без яких сучасна школа не може бути ні автономною, ні успішною.

Так, управління Печерського району вибудовує сучасний підхід через п'ять взаємопов'язаних напрямів: системні політики й тренінги з інклюзії, культура безпеки й стійкості, реальна участь учнів і батьків, професійні спільноти педагогів та управління за даними з публічною підзвітністю. Саме така

зв'язка перетворює європейські цінності – гідність, рівність, недискримінацію, демократію – на щоденну практику школи і робить зміни не разовими подіями, а сталою нормою.

Опис організації та методики дослідження подано як практичну інструкцію для відтворення опитування керівників ЗЗСО Печерського району м. Києва щодо адаптації управління до європейських ціннісних підходів. Дизайн побудовано на логіці цілісного шкільного підходу та вимогах підзвітності: від визначення генеральної сукупності на основі офіційних джерел УОІР, до процедур запиту публічної інформації й етики згоди, структурованого інструментарію, контролю якості даних та плану аналізу. Джерелом рамки відбору та каналом взаємодії із респондентами є офіційний сайт УОІР, що містить розділ “Заклади освіти району” та контакти для подання інформаційних запитів; саме через ці канали формуються списки розсилок, уточнюються контактні особи й календар польового етапу.

Генеральна сукупність визначається як усі ЗЗСО Печерського району, включно з ліцеями, гімназіями та спеціалізованими закладами, що перебувають у сфері управління Печерської районної в місті Києві державної адміністрації або здійснюють освітню діяльність на території району. Рамкою відбору править перелік закладів у підрозділі сайту УОІР “Заклади освіти району”, а також пов'язаний документ із переліком закладів загальної середньої освіти, доступ до якого надається через офіційні сторінки УОІР. Це забезпечує прозорість і відтворюваність вибірки, а також відповідає вимогам до використання відкритих даних у освітніх дослідженнях.

Організаційна комунікація зі стороною-засновником і респондентами здійснюється на підставі процедур доступу до публічної інформації, оприлюднених на сторінці “Публічна інформація” сайту УОІР. Там містяться поштова адреса, прийомні години, номер телефону та офіційна адреса електронної пошти для запитів. На підставі цієї інформації формулюється офіційний лист-запит про надання актуалізованого переліку керівників ЗЗСО, їхніх робочих адрес електронної пошти та контактних телефонів прес-

служб/секретаріатів для виключно наукових цілей. Лист подається електронною поштою і дублюється паперовим примірником за потреби. Це відповідає законодавству про доступ до публічної інформації та мінімізує ризик неповноти рамки сукупності.

Вибіркова стратегія обирає повне охоплення керівників як посадових осіб, відповідальних за управлінські рішення. Такий підхід виправданий невеликою кількістю одиниць у районі та високою варіативністю управлінських практик: суцільне опитування зменшує похибку, дозволяє провести міжзакладні порівняння та побачити профілі запитів підтримки.

Інструментарій дослідження – стандартизована анкета для самозаповнення в безпечному онлайн-форматі (Google Forms), що складається з блоків: профіль керівника й закладу; обізнаність і ставлення до європейських цінностей; самозвіт про стан реалізації цінностей за шкалою від 1 до 5; наявні практики та внутрішні політики; запити щодо методичної, ресурсної та організаційної підтримки; відкриті питання про бар'єри й пропозиції. Ядром є операціоналізація цінностей через SMART-цілі й індикатори, сумісні з внутрішньою системою забезпечення якості. Для уникнення *ефекту соціальної бажаності* формулювання нейтральні, а порядок запитань – від менш чутливих до потенційно чутливих.

Нижче подано стисле відтворення логіки індикаторів, що лягають в основу шкал опитувальника та внутрішніх зрізів. Вони розроблені так, щоб одразу бути придатними для щорічної звітності керівника та порівняння між закладами.

Таблиця 2.1

Операціоналізація ключових конструктів
опитувальника (шкали 1–5 та фактологічні індикатори)

<i>Конструкт (ціннісний напрям)</i>	<i>Приклади тверджень/індикаторів для шкалювання</i>	<i>Джерело/форма вимірювання</i>
Повага до прав людини й гідності	“Політика прав людини ухвалена та доведена до всіх учасників”; “Алгоритм реагування на порушення працює”; частка персоналу/учнів, що підтвердили ознайомлення	Лікерт 1–5; реєстр документів; журнали ознайомлення
Недискримінація та рівність	“Критерії оцінювання антиупереджені”; частка предметів з оновленими критеріями; відсутність доведених випадків дискримінації	Лікерт; контент-аналіз критеріїв; журнали інцидентів
Інклюзивність і універсальний дизайн	100 % ІПР для учнів з ООП; наявність альтернативних форматів матеріалів; задоволеність батьків	Факт-питання; Лікерт; опитування
Демократичне врядування й участь	наявний регламент участі; річні кейси рішень із внеском учнів/батьків; партисипативний бюджет	Лікерт; факт-поля
Академічна доброчесність	кодекс; частка робіт, перевірених цифровими засобами; динаміка інцидентів	Факт; журнали; Лікерт
Медіаграмотність і критичне мислення	завдання з медіааналізу в програмах; внутрішній тест прогресу; міжпредметні модулі	Лікерт; факт; тест
Екологічна відповідальність	зменшення споживання ресурсів; наявність еко-проектів; сортування	Факт; Лікерт
Безпека та психосоціальна підтримка	час збору в укриття; охоплення тренінгами; скринінг благополуччя	Факт; Лікерт
Прозорість і відкриті дані	наявність/оновлення дашборду; кількість публічних звітів; відвідуваність сторінки	Факт; веб-аналітика
Інтеркультурність	міжкультурні події; кейси різних культур у програмах; індекс включеності	Факт; Лікерт; опитування

Примітка Таблиця складена автором на основі аналізу джерел [4; 5; 10; 22].

Щоб підвищити валідність змісту, інструмент проходить когнітивний препілот: 3–5 директорів (або їхніх заступників) поза цільовою сукупністю оцінюють зрозумілість формулювань і навантаження за часом. За результатами препілоту коригуються терміни, прибираються двозначності, оптимізується порядок блоків. Після основного польового етапу перевіряється надійність внутрішніх шкал, а також конвергентна валідність через кореляції між близькими конструктами (наприклад, “прозорість” та “участь”).

Процедура рекрутингу респондентів складається з трьох кроків. Крок перший – офіційний лист на адресу УОІР із проханням сприяти опитуванню та передати лист-запрошення керівникам; у листі зазначено наукову мету, гарантії конфіденційності та орієнтовну тривалість анкети (7–10 хвилин). Крок другий – індивідуальні листи керівникам ЗЗСО з персональним посиланням на анкету, інформаційним листом і формою згоди. Крок третій – два нагадування через 5 і 10 календарних днів відповідно, а також телефонна верифікація отримання листа в секретаріатів закладів, якщо відповідь не надійшла. Для точності контактів і зменшення ризику непоставки використовуються офіційні канали з розділів сайту “Заклади освіти району” та “Публічна інформація” (адреси/телефон/електронна пошта для запитів).

Етичні гарантії включають інформовану добровільну згоду, право відмови без пояснення причин, анонімізацію масиву, зберігання даних на захищених носіях та публікацію лише агрегованих результатів без ідентифікації окремих закладів, якщо немає письмової згоди на іменовані кейси. У вступі до анкети окремо пояснюється, що “правильних” відповідей немає, а мета – зібрати емпіричну основу для рекомендацій засновнику і закладам щодо підтримки впровадження цінностей. Посилання на можливість поставити уточнювальні питання та подати запит на інформацію (для ознайомлення з дослідницьким протоколом) також надається – із зазначенням офіційних контактів.

Логістика збору даних будується за матрицею “джерело контакту – канал – відповідальна роль – строк”. Для прозорості до плану додається службова записка на ім’я керівництва УОІР з описом цілей та графіка, що мінімізує навантаження на заклади. У таблиці нижче наведено рекомендований формат внутрішньої організації польового етапу.

Таблиця 2.2

Дизайн вибірки та логістика збору даних

<i>Елемент</i>	<i>Зміст</i>
Рамка сукупності	Перелік ЗЗСО Печерського району, оприлюднений на сайті УОІР у підрозділі “Заклади освіти району” та пов’язаному документі з переліком закладів
Канали рекрутингу	Офіційні службові листи через УОІР; персональні електронні листи керівникам; телефонне підтвердження отримання
Відповідальні	Автор дослідження; координатор від УОІР (за згодою); контактні особи закладів
Інструмент	Онлайн-анкета з блоками питань і автоматичним збором індикаторів; окремий бланк згоди
Тривалість заповнення	7–10 хвилин; можливість паузи й повернення до анкети
Календар	Тиждень 1 – лист-запрошення; тиждень 2 – нагадування 1; тиждень 3 – нагадування 2/завершення
Контроль якості	Сервіс логів заповнення; перевірка дублікатів по домену; “фіктивні” питання-пастки на послідовність
Дані для контактів	Сторінки “Публічна інформація” (адреса, телефон, e-mail) для юридично коректних запитів; розділ “Заклади освіти району” для переліків і сайтів закладів

Примітка Таблиця складена автором на основі аналізу джерел [22].

Обробка та аналіз даних заплановані у три рівні. Рівень 1 – описова статистика: розподіли відповідей, середні бали по шкалах, довірчі інтервали, профілі закладів. Рівень 2 – індекси й порівняння: інтегральні індекси за напрямками (наприклад, *Індекс залучення до участі*, *Індекс прозорості*, *Індекс інклюзивності*), порівняння між групами закладів (за типом, розміром, наявністю ресурсних кімнат тощо, якщо такі відомості надані). Рівень 3 – пояснювальний аналіз: множинна регресія для оцінки зв’язків між організаційними характеристиками та індексами реалізації цінностей; кластеризація закладів для виокремлення типових профілів управлінських практик (наприклад, послідовно прозора школа, школа з акцентом на безпеку, школа з високим рівнем участі). Усі результати візуалізуються зрозумілими графіками та картами показників.

Для вбудованості результатів у управлінський цикл передбачено дві лінії зворотного зв’язку: індивідуальні закриті аналітичні картки для кожного закладу (з порівняннями з медіаною по району без іменування інших закладів) та

публічний агрегований звіт для УОІР із узагальненнями та адресними рекомендаціями на рівні політик, методичної підтримки й організації співпраці шкіл. Такий дуальний формат одночасно підтримує розвиток і дотримується етичних принципів.

Ключові ризики та їх мінімізація описані наперед. Ризик низької відповіді – пом'якшується офіційним листом-підтримкою від УОІР і лаконічністю анкети; ризик соціальної бажаності – зменшується анонімністю та нейтральними формулюваннями; ризик неповноти рамки – нівелюється використанням офіційного розділу “Заклади освіти району” та, в разі потреби, запитом на інформацію через оприлюднені контакти; ризик помилок введення – знижується автоматизованою перевіркою й валідацією полів у формі.

Очікувані виходи дослідження сконцентровані на керованих управлінських діях. По-перше, районний “профіль цінностей” – карта середніх балів і варіативності за ключовими напрямками, що дозволяє УОІР та засновнику планувати таргетовану підтримку (тренінги, методичні матеріали, менторство). По-друге, типологія практик директорів – кластери управлінських рішень і культурних налаштувань, корисні для взаємовідвідувань. По-третє, адресні рекомендації на рівні локальних політик (регламент участі, положення про відкриті дані, алгоритми безпеки, політика доброчесності) з прикладами показників і форм звітності, сумісних із внутрішніми системами забезпечення якості.

Практичний інструмент для зв'язування дослідження з щоденною управлінською роботою – ціннісний дашборд керівника. На основі анкетних показників кожен заклад отримує невеликий набір КРІ на семестр: наприклад, частка уроків із вправами з медіаграмотності у 7–11 класах; час збору в укриття; кількість рішень педради з формалізованим внеском учнівського самоврядування; частка предметів з оновленими критеріями оцінювання; регулярність оновлення публічних даних. Поруч – план коригувальних дій і дата наступної перевірки.

З огляду на умови воєнного часу й цифрову трансформацію, у процедурі збору даних передбачена адаптивність: у разі повітряних тривог або відключень електроенергії терміни подачі відповідей автоматично подовжуються, а анкета має опцію збереження прогресу та повернення. Додатково респондентам надається коротке відео/інструкція зі скріншотами. У листі-запрошенні міститься блок про безпеку даних і контакт для технічної підтримки.

Підсумовуючи, організація та методика емпіричного дослідження в Печерському районі спираються на чотири опори: офіційні відкриті джерела УОІР для визначення сукупності та каналів комунікації; етичну та юридичну коректність запиту даних; надійний і валідний інструментарій, операціоналізований під управлінські рішення; продуману логістику польового етапу з контролем якості й планом аналітичного виводу в управлінські рекомендації.

Така конструкція забезпечує сумісність результатів із внутрішніми системами забезпечення якості шкіл, створює умови для порівнянності між закладами та підсилює прозорість і підзвітність, яких вимагають європейські ціннісні підходи в освіті.

2.3. Аналіз управлінських практик директорів ЗЗСО в умовах адаптації до європейських цінностей за результатами опитування на основі даних, отриманих через управління освіти Печерського району м.Києва, та рекомендації щодо запитів керівників в контексті євроінтеграційних процесів в освіті

За підсумками анонімного опитування керівників закладів загальної середньої освіти Печерського району простежується зріла ціннісна орієнтація управління і водночас потреба у «зшиванні» подійних заходів у сталі процеси. За стажем керування домінують директори з великим досвідом: більша половина респондентів має понад сім років на посаді; помітна частка – у діапазоні 3–7 років; найменша – до трьох років. Досвідчені керівники частіше описують інституціоналізовані рішення (локальні політики, регламенти участі, усталені

практики звітування), тоді як новопризначені демонструють вищу готовність до новаторських класних практик – рутин соціально-емоційної та поведінкової підтримки, універсального дизайну навчання, мініпроектів участі, але потребують методичної опори, щоб під'єднати це до внутрішньої системи забезпечення якості.

Рівень поінформованості про європейські цінності загалом високий: переважна більшість вважає себе добре обізнаною або принаймні частково ознайомленою; поодинокі відповіді «ні» не впливають на загальну картину. У переліку пріоритетів директорів стабільно перемагають повага до прав людини, рівність і недискримінація та інклюзивність; далі – демократичне врядування з участю учнів і батьків та громадянська відповідальність. Толерантність до різноманіття згадується часто, але як «наслідкова» категорія культури школи. Гендерна рівність позначається як важлива, однак рідше потрапляє до перших трьох позицій – респонденти очікують простіших і конкретніших сценаріїв інтеграції в освітній процес і шкільні події.

Самооцінка рівня реалізації за шкалою 1–5 утворює виразний профіль: права людини/безпека та недискримінація переважно оцінені на рівні 4–5 (наявні політики, алгоритми реагування, тренування цивільного захисту, зрозумілі канали звернень). Інклюзивність у середньому також тримається на рівні близько «чотирьох-п'яти»: у відповідях фігурують індивідуальні програми розвитку, співпраця з інклюзивно-ресурсними центрами, пристосування середовища й навчальних завдань. Толерантність і міжкультурність демонструють стабільні «четвірки» завдяки подіям і тематичним модулям. Демократичне врядування та громадянська відповідальність частіше мають оцінки між «трійкою» і «четвіркою»: голоси учнів і батьків залучаються, але не завжди мають формалізований вплив на рішення; навчання через суспільно корисну діяльність переважає у форматі разових акцій, а не обов'язкових модулів із вимірюваними результатами. Гендерна рівність – найменш усталена: відповіді коливаються біля «четвірки», що прямо корелює із запитом на короткі методичні матеріали й мовні настанови без зайвого формалізму.

Інституціоналізація практик виглядає так: більшість шкіл мають або сталі рішення, або принаймні набір окремих елементів; незначна частка перебуває на етапі планування. Найчастіше згадуються безпечне середовище (алгоритми під час тривоги, маршрути до укриттів, комунікація з батьками), елементи соціально-емоційної підтримки (класні рутини, «куточки емоцій», відновні практики), інклюзивна підтримка (індивідуальні програми розвитку, універсальний дизайн завдань, візуалізація інструкцій), органи співурядування, а також доброчесність і прозорість (кодекси, інструктажі, публічні підсумки). «Вузькими місцями» залишаються сталі модулі навчання через суспільно корисну діяльність, регламенти участі з реальним впливом на рішення та гендерночутлива практика на уроках.

У запитах на підтримку чітко лідирує методична допомога: керівникам і педагогам потрібні короткі, готові до використання продукти – сценарії класних годин і уроків із ціннісним компонентом, «меню» розумних пристосувань за предметами, пакети рутин соціально-емоційної підтримки, зразки комунікацій із батьками. Високий попит має управлінсько-консультаційний супровід: як зшити політики з внутрішньою системою якості, як побудувати просту відкриру інформаційну панель показників без зайвого паперотворення, як фіксувати й обговорювати дані. Далі – можливості обміну досвідом (школи-наставники, взаємовідвідування, спільний розбір складних випадків), малі бюджети для учнівських ініціатив і сучасні навчально-методичні матеріали в цифровому форматі.

Виклики інтеграції цінностей респонденти описують у п'яти групах. Організаційні: брак часу на внутрішні навчання, перехресні «кампанії», відсутність чітко розподілених ролей і відповідальностей. Ресурсні: нерівність доступу до матеріалів універсального дизайну навчання, потреба у простих цифрових інструментах для аналітики, обмежені кошти на пристосування середовища. Нормативні й процедурні: складність «перекладу» загальних принципів у локальні положення та регламенти участі без дублювання бюрократії. Культурні: опір частини батьків і окремих педагогів до

гендерночутливої мови, відновних практик і реальної участі учнів; ризик формалізму, коли події підміняють зміни процесів. Компетентнісні: невпевненість учителів у предметній інтеграції медіаграмотності, інтеркультурності, гендерної рівності; запит на короткі модулі навчання замість довгих курсів.

Готовність педагогічних колективів до ціннісно орієнтованого управління в середньому оцінюється як «середня»: є міцне ядро агентів змін, але для перетворення точкових практик на систему бракує часу, координації та зрозумілих інструментів. Вищі оцінки готовності дають ті директори, які вже запустили короткі цикли прийняття рішень на основі даних, взаємовідвідування уроків із фокусом на універсальному дизайні та соціально-емоційній підтримці і публічні семестрові огляди прогресу. Перехресний погляд на стаж свідчить: досвідчені керівники забезпечують стабільність політик і звітності, молодші – енергію впроваджень у класі; найкращий результат з'являється там, де ці два ресурси з'єднані в одну траєкторію.

Взаємозв'язок між поінформованістю і фактичною реалізацією виявляється не лінійним: знати про цінності – недостатньо, якщо відсутня мінімальна інфраструктура даних і календар коротких управлінських дій. Там, де школа веде 5–7 прозорих показників (шкільний клімат, участь, елементи універсального дизайну на уроках, охоплення індивідуальними програмами розвитку, дотримання доброчесності, безпека, прогрес навчання) і раз на місяць ухвалює короткі рішення за результатами, спостерігається істотніше просування в реальній імплементації.

Подійна активність району (тижні з безпеки життєдіяльності і цивільного захисту, учнівські спортивні ліги, рада лідерів учнівського самоврядування, меморіальні та культурні ініціативи) забезпечує сильний культурний фон. Аналіз відповідей показує, що найбільший ефект виникає тоді, коли кожна подія має процесове «продовження»: конкретну навчальну мету (наприклад, елемент навчання через суспільно корисну діяльність), простий індикатор успіху та

короткий публічний підсумок, який потім лягає до інформаційної панелі показників школи.

Загалом картина свідчить: у районі сформовано міцні опори – безпека, інклюзія, доброчесність, учнівське лідерство; у фазі систематизації перебувають демократичне врядування з реальним впливом і громадянська відповідальність у форматі навчання через суспільно корисну діяльність; у фазі старту або вибіркового впровадження – гендерна рівність як щоденна педагогічна практика. Ключ до вирівнювання – прості шаблони політик «мовою процесів», мінімальний стандарт індикаторів для всіх шкіл, регулярні «п'ятнадцятихвилинки даних» у методичних об'єднаннях і мережа взаємодопомоги між закладами. Там, де ці чотири інструменти вже працюють, директори фіксують помітніше зниження поведінкових інцидентів, стабільніше відчуття безпеки, ширший спектр елементів універсального дизайну на уроках і вищу довіру батьків до рішень школи.

Таблиця 2.3

**Профіль інтеграції цінностей
у практику управління (за відповідями директорів)**

<i>Напрямок/цінність</i>	<i>Середня самооцінка (1–5)</i>	<i>Типові сильні сторони</i>	<i>Типові прогалини</i>	<i>Невідкладні управлінські кроки</i>
Повага до прав людини та безпека	4–5	політики і алгоритми реагування; тренування; зрозумілі канали звернень	нерегулярний аналіз звернень; слабкі публічні підсумки	семестрові огляди випадків і рішень; короткі звіти для громади
Рівність і недискримінація	4–5	заборона дискримінації в документах; інструктажі	контроль упередженості оцінювання; фіксація розгляду скарг	аудит критеріїв оцінювання; протокол розгляду скарг з термінами і відповідальними
Інклюзивність	4-5	індивідуальні програми розвитку; взаємодія з ІРЦ	універсальний дизайн завдань на уроках;	щомісячні взаємовідвідування з фокусом на доступності
Демократичне врядування (участь)	≈4	діють органи співурядування; консультації з батьками	участь учнів і батьків мало впливає на рішення;	регламент участі з «вікнами» пропозицій і відповідями; щоквартальні відкриті обговорення
Громадянська відповідальність	4-5	волонтерські й меморіальні події; участь у місцевих ініціативах	навчання через суспільно корисну діяльність;	принаймні один проєкт на клас за семестр з критеріями, ролями і презентацією
Толерантність до культурного різноманіття	5	тематичні тижні, свята, міжкультурні заходи	міжпредметна системність; зв'язок із результатами навчання	карта міжпредметних тем і завдань; короткі критерії оцінювання міжкультурної компетентності
Гендерна рівність	≈4	декларативна підтримка; готовність вчитися	мовні настанови, приклади на уроках	короткі методичні брифи, взаємовідвідування уроків із зворотним зв'язком
Прозорість і публічна підзвітність (перетин усіх)	4-5	окремі відкриті звіти; сторінки новин	Наявність сталої інформаційної панелі показників; несистемні пояснення відхилень	відкрита панель із 5–7 показниками; короткі пояснення і плани корекції раз на семестр

Примітка Таблиця складена автором на основі аналізу джерел [22].

Узагальнюючи, нинішній стан можна описати як «сильні опори + потреба в операційній системності». Для кроку вперед потрібні: короткі готові матеріали для уроків і класних годин; матриця ролей та відповідальностей у питаннях цінностей; проста шкільна інформаційна панель показників; регулярні короткі вирішальні цикли в методичних об'єднаннях; мережа шкіл-наставників і спільний розбір складних випадків. Саме ці інструменти перетворюють події на сталі процеси, а декларації – на вимірювані результати.

Євроінтеграційні процеси в освіті створюють для директорів закладів загальної середньої освіти нову «планку» управлінської якості: поєднати автономію з підзвітністю, перетворити цінності на керовані процедури, а події активності – на сталі процеси. На тлі воєнних загроз, прискореної цифровізації, демографічних змін і високих очікувань громади це вимагає від керівників не стільки нових лозунгів, скільки точного управлінського дизайну.

Далі – розгорнута картина основних труднощів і запитів керівників, зведених за результатами опитувань та аналізу практик у Печерському районі, із пропозиціями щодо «шляхів розв'язання», які можна одразу вбудувати у внутрішню систему забезпечення якості.

Перший вузол труднощів – нормативно-процедурний. Директори загалом добре орієнтуються в базових європейських цінностях, однак стикаються з «перекладом» цих принципів на мову локальних положень і статутних механізмів. Проблеми типові: дублювання документів, розрив між політиками й реальними процесами. Запит – на короткі зразки положень, які описують не лише «що ми визнаємо», а й «як ми діємо»: хто відповідальний, які індикатори, де дані, у які строки рішення виносяться на колегіальні обговорення і як їх доводять до спільноти.

Другий вузол – дані та внутрішня система якості. Більшість керівників визнають: без мінімального «каркаса даних» ані участь, ані інклюзія, ані справедливість оцінювання не стають вимірюваною практикою. Водночас саме тут виникає спротив колективів – страх «паперотворення», сумніви у валідності опитувань, різномірність джерел інформації. Школи потребують єдиного

короткого переліку показників (клімат, безпека, інклюзивна підтримка, елементи універсального дизайну на уроках, академічна доброчесність, участь учнів і батьків, прогрес навчальних результатів) та зрозумілої інструкції «як збирати і обговорювати» ці дані раз на місяць без зайвої бюрократії. Важливою є також інформаційна панель показників на сайті – двічі на рік із коротким коментарем відхилень і планом корекції.

Третій вузол – кадрово-компетентнісний. Навантаження й емоційне виснаження, зміна ролей учителя (від «транслятора знань» до наставника і модератора участі), потреба в інструментах соціально-емоційної підтримки, інклюзивній педагогіці та недискримінаційній комунікації. Бракує практикоорієнтованих міні-навчань «тут і зараз»: 60–90 хвилинні заняття з відпрацюванням конкретних рутин, взаємовідвідування уроків із фокусом на доступності та повазі, короткі відеоінструкції для щотижневих «класних хвилин емоцій». Запит – на мережу наставництва між школами та регулярні «п'ятнадцятихвилинки даних» в методичних об'єднаннях.

Четвертий вузол – інклюзія й універсальний дизайн навчання. Директори звітують про помітний прогрес у підготовці індивідуальних програм розвитку, співпраці з інклюзивно-ресурсними центрами, адаптації середовища. Натомість «тонке місце» – щоденна дидактика: альтернативні формати завдань, візуалізовані інструкції, гнучкі способи оцінювання, оснащення класів простими допоміжними матеріалами. Частині шкіл бракує фахової підтримки асистентів учителя та психолога. Запит – на «меню розумних пристосувань» за предметами, бібліотеку шаблонів і мікрогранти на найпростіші адаптації.

П'ятий вузол – гендерна рівність і недискримінація. Цінність визнається, але перетворення її на щоденну практику просувається нерівномірно: бракує прикладів завдань і кейсів без стереотипів, мовних настанов, готових відповідей на «гострі» питання батьків, а також навичок ведення відновних бесід у конфліктних ситуаціях. Запит – на короткі методичні брифи та взаємовідвідування уроків із доброзичливим зворотним зв'язком.

Шостий вузол – участь і врядування. Учнівське самоврядування та батьківські ради в більшості шкіл діють і їхній вплив на рішення присутній. Немає «вікон» подання пропозицій із гарантованою відповіддю у визначений строк, відсутній календар відкритих консультацій, питання вирішуються за прозорими процедурами. Запит – на регламент участі з чіткою траєкторією «пропозиція → розгляд → рішення → відповідь» і щоквартальні відкриті обговорення ключових метрик.

Сьомий вузол – прозорість і комунікація. Шкільні сайти активні новинами, що свідчить про динамічне життя закладів та прагнення до відкритості. Разом із тим ми бачимо потенціал для подальшого розвитку — систематизації звітів, розширення доступності документів та створення більш зрозумілих пояснень щодо змін чи відхилень окремих показників.

Комунікація з батьками вже має конструктивний «пояснювальний» стиль, а також містить корисні візуальні матеріали — політики, алгоритми дій під час тривоги, правила академічної доброчесності. Це хороша основа для ще більш ефективної взаємодії.

Восьмий вузол – безпека і психосоціальна стійкість. Регулярні тренування, маршрути до укриттів, алгоритми дій – уже норма. Складніше – із гнучкими розкладами під тривоги, «теплим» стартом уроку після укриття, скринінгом емоційного стану без стигми, адресною підтримкою вразливих груп, кібербезпекою під час дистанційного навчання. Запит – на прості інструменти скринінгу двічі на рік, короткі сценарії «повернення після тривоги», норми цифрової безпеки та зрозумілі правила поведінки в мережі.

Дев'ятий вузол – фінанси й ресурси. Потреби охоплюють і дрібні, але масові позиції (наочність, таймери, друк адаптованих матеріалів), і довші цикли інвестицій (енергоощадність, модернізація освітнього середовища). В умовах обмежених бюджетів директори шукають швидких ефектів за помірні ресурси: перерозподіл внутрішніх коштів, партнерства з громадою, мікрогранти для учнівських ініціатив, спільні закупівлі для кількох закладів. Запит – на типові

кошториси для «мінімальних пакетів доступності», модель співфінансування та прозорі критерії пріоритизації.

Десятий вузол – організаційний ритм змін. Навіть коли є політика й дані, школа «збивається» на подієві піки, а не тримає короткі цикли поліпшення. Керівники просять інструментів, що дисциплінують: матриця розподілу відповідальностей, щомісячні короткі наради з рішеннями, взаємовідвідування з фокусом на конкретній темі, обов’язковий семестровий публічний звіт.

Нижче подано таблицю, яка стисло поєднує типові труднощі, їхні корені, запит керівників і пропозиції швидких та структурних кроків.

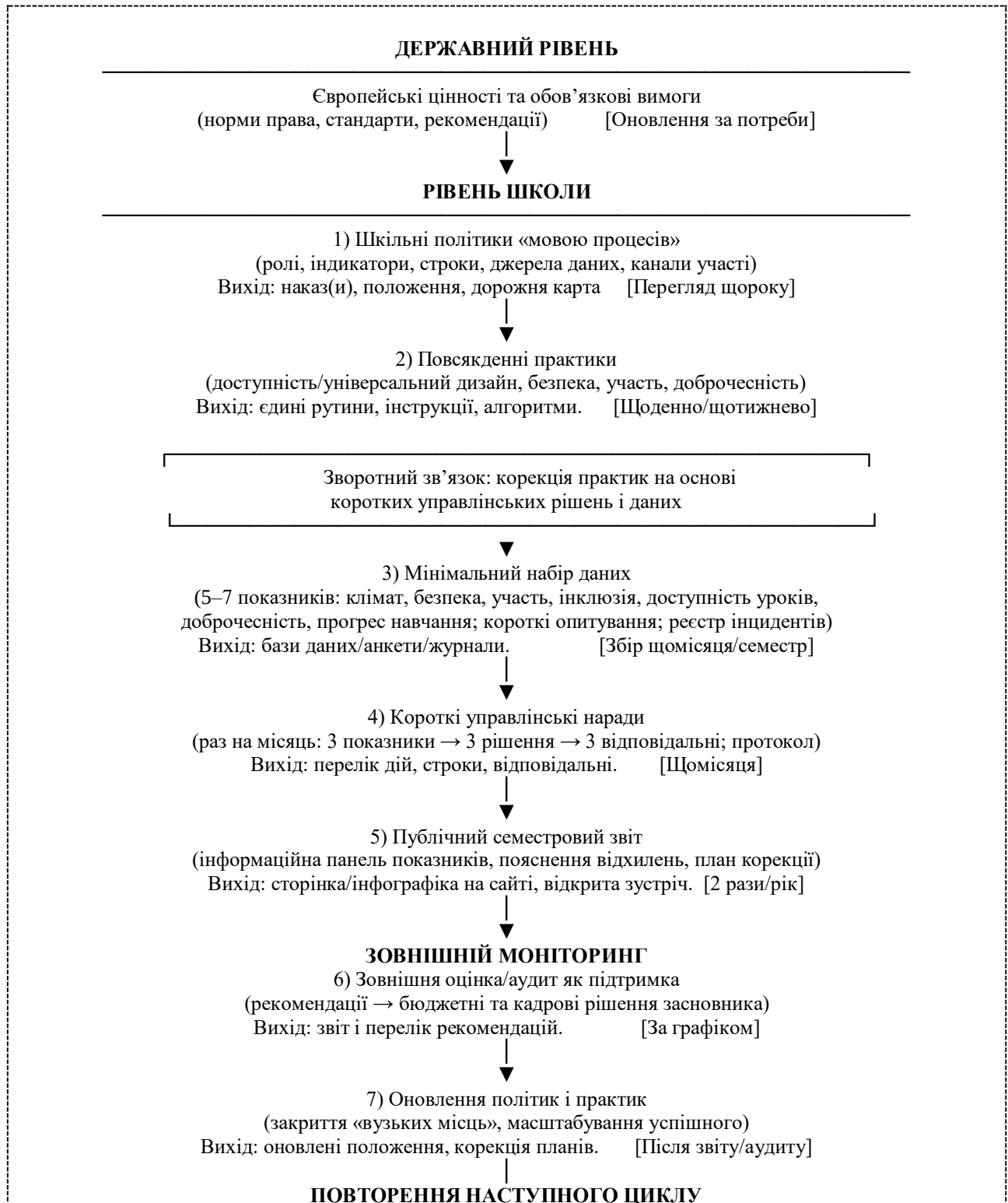
Таблиця 2.4

**Основні труднощі та запити керівників
ЗЗСО в контексті євроінтеграційних процесів в освіті**

<i>Напрямок</i>	<i>Типові труднощі</i>	<i>Імовірні корені</i>	<i>Який запит мають директори</i>	<i>Швидкі кроки (до 90 днів)</i>	<i>Структурні кроки (6–18 міс.)</i>
Політики і процедури	декларативність без механізмів виконання	документоцентризм, брак шаблонів «мовою процесів»	зразки положень з ролями, індикаторами, строками	пакет із 5 коротких положень (безпека, участь, доброчесність, інклюзія, комунікація)	перегляд статуту і регламентів участі; щорічна інвентаризація політик
Дані та внутрішня якість	розпорошеність показників, недовіра до опитувань	різні інструменти, страх «звітності заради звітності»	єдиний перелік 5–7 метрик і проста інструкція збору	запуск двох опитувань (клімат, участь) і реєстру інцидентів;	вбудований цикл «самооцінка → рішення → публічний звіт»;
Кадровий розвиток	виснаження, нерівний рівень навичок	перевантаження, дефіцит практикоорієнтованих навчань	короткі модулі, наставництво, взаємовідвідування	дві мікросесії на місяць, «п'ятнадцятихвилинки даних»	індивідуальні траєкторії розвитку
Інклюзія і доступність	слабка дидактика універсального дизайну	нестача зразків і простих матеріалів	«меню пристосувань» за предметами, мікрогранти	чек-лист доступності уроку; 3 адаптовані завдання на тему	бібліотека адаптованих матеріалів
Гендерна рівність	опір окремих батьків, невпевненість педагогів	брак прикладів, страх конфліктів	короткі брифи, шаблони відповідей, взаємовідвідування	один урок з гендерночутливими прикладами в кожній паралелі;	система відновних практик
Участь і врядування	вплив учнів і батьків	відсутність чіткої процедури й строків	регламент участі з «вікнами» пропозицій	щоквартальні відкриті консультації;	звітність про врахування пропозицій
Прозорість і комунікація	новини є, звіти є	орієнтація на події замість метрик	шаблони звітів і візуалізацій,	інфографіка 5 метрик	стандарти комунікації
Безпека і стійкість	після тривоги урок «ламається»	немає готових сценаріїв, брак годин психолога	простий скринінг двічі на рік	три «теплі» рутини на урок	шкільний модуль стійкості
Фінанси і ресурси	довгі інвестиційні цикли	обмежений бюджет, складні закупівлі	типові кошториси «мінімального пакета»	спільні закупівлі	дорожня карта енергоефективності; стабільні партнерства
Організаційний ритм	випадковість змін; події піки	немає короткого циклу прийняття рішень	календар мікронарад з рішеннями	щомісячна 30-хвилинна нарада: 3 метрики → 3 дії	річний цикл «плануй–виконуй–перевірй–дій»

Примітка Таблиця складена автором на основі аналізу джерел [22].

Щоб узгодити кроки і зменшити навантаження, корисно сприймати управлінську дію як просту, повторювану схему. Нижче – кроки щодо подолання труднощів «трансформаційної петлі», яка допомагає директору з'єднати цінності, процеси, дані та підзвітність.



Примітка Рис. 2.1 Цикл імплементації європейських цінностей у ЗЗСО: від політик до практики, даних і підзвітності. *Розробка автора.*

Модель доцільно поєднати з практичними інструментами: на рівні політик – короткими положеннями й дорожньою картою впровадження; на рівні практик – чек-листами доступності уроку, сценаріями відновних бесід, «класними хвилинами емоцій»; на рівні даних – готовими формами опитувань і шаблоном реєстру інцидентів; на рівні рішень – протоколом мікронаради з трьома пунктами дій; на рівні звітності – односторінковим форматом публічного звіту; на рівні зовнішньої підтримки – графіком супервізій і консультацій.

Окремо варто підкреслити, що не всі труднощі розв’язуються однаковою «ціною». Є кроки, що дають відчутний ефект майже відразу. До таких належать: запровадження єдиних рутин безпеки й «теплого входу» в урок; взаємовідвідування занять із фокусом на доступності завдань; коротке опитування клімату з обговоренням результатів; публікація інфографіки з п’ятьма метриками на сайті; регламент «відповідь на пропозицію учнів/батьків у 10 робочих днів». Є кроки, що вимагають довшого горизонту: модернізація середовища, енергомодернізація, формування стійкої культури участі, програмування модулів навчання через суспільно корисну діяльність на рівні кожного класу.

Запити керівників логічно зводяться до чотирьох «кошиків». Перший – методичні матеріали, максимально короткі й прикладні: сценарії, зразки завдань, пам’ятки, мовні настанови, приклади візуалізацій. Другий – управлінські інструменти: зразки положень «мовою процесів», матриця розподілу відповідальностей, шаблон протоколу мікронаради, формат односторінкового звіту, інструкція зі збору 5–7 метрик. Третій – підтримка спільноти: мережа шкіл-наставників, взаємовідвідування, спільний розбір складних випадків, короткі районні огляди практик. Четвертий – ресурси: мікрогранти під учнівські й інклюзивні ініціативи, типові кошториси «мінімального пакета доступності», спільні закупівлі, партнерства з громадами й бізнесом.

Важливо не втратити головне: європейська рамка – це не «додаткові обов’язки», а спосіб навести лад у власних процесах і зміцнити довіру. Там, де

школа чітко описує правила, відкрито показує дані, залучає голоси учнів і батьків до рішень, де уроки стають доступнішими й безпечнішими, а конфлікти розв'язуються відновно, зростає легітимність керівника й автономія закладу. Зовнішній аудит тоді працює як підтримка, а не загроза; громада – як партнер, а не як «критик ззовні». Такий підхід – є практичний зміст євроінтеграції на рівні кожної школи: не формальні звіти, а щоденні, керовані, вимірювані кроки до гідності, справедливості, участі й якості.

Висновки до розділу 2

Проведене емпіричне дослідження (анкетування керівників закладів загальної середньої освіти Печерського району) засвідчило: у районі сформовано зрілу ціннісну орієнтацію управління й водночас наявний запит на «зшивання» подійних активностей у сталі процеси. Найвищі результати демонструють ті заклади, де цінності переведено у чітко описані процедури, закріплені наказами і локальними положеннями, а управлінські рішення спираються на короткі цикли роботи з даними. Саме операційна системність – правила, ролі, індикатори, календар рішень і публічні підсумки – стала головним чинником перетворення намірів на вимірювані результати.

Профіль практик директорів окреслює сильні й проблемні зони. Сильними залишаються повага до прав людини, безпека та недискримінація: працюють алгоритми реагування, відпрацьовуються дії цивільного захисту, діють зрозумілі канали звернень. Інклюзія, універсальний дизайн навчання, толерантність і міжкультурність утримують стабільно високі показники завдяки індивідуальним програмам розвитку, співпраці з інклюзивно-ресурсними центрами й адаптації навчальних завдань. Зонами зростання визначено демократичне врядування з реальним впливом учнів і батьків, навчання через суспільно корисну діяльність (яке часто має подієвий формат) та щоденну гендерночутливу дидактику. Найкращих результатів досягають школи, у яких щомісяця відбуваються короткі

управлінські наради за 5–7 прозорими показниками, а рішення і корекції фіксуються у протоколах і доводяться до спільноти.

Аналіз труднощів і запитів керівників дав змогу виокремити десять «вузлів» – від перекладу цінностей у локальні положення і створення мінімальної інфраструктури даних до кадрового виснаження, дидактики доступності, гендерної рівності, формальності участі, системної прозорості, психосоціальної стійкості, ресурсних обмежень та браку ритму коротких управлінських циклів. Узагальнена відповідь на ці виклики – «мінімальна архітектура змін»: політики «мовою процесів» - повсякденні практики - стислий набір показників - щомісячні мікронаради з конкретними рішеннями - публічний семестровий звіт - зовнішня підтримка й супервізія - оновлення політик. Там, де цей цикл запускається, спостерігається зниження поведінкових інцидентів, краща готовність до тривоги, ширше застосування елементів доступності на уроках і зростання довіри батьків.

Районні опори – тижні безпеки і цивільного захисту, учнівське самоврядування, спортивні ліги, меморіальні та культурні ініціативи, цифрові форуми – створюють сильний культурний фон. Їх ефект значно зростає, коли кожна подія має процесове продовження: конкретну навчальну мету, простий індикатор успіху й короткий публічний підсумок, що входить до інформаційної панелі показників школи. Роль Управління освіти та інноваційного розвитку полягає у наданні спільних шаблонів політик і звітності, методичних пакетів «короткої дії», мережі наставництва між школами та адресної ресурсної підтримки – саме це вирівнює стартові можливості закладів і прискорює масштабування успішних практик.

Методика дослідження забезпечила керовану відтворюваність: чітко окреслену сукупність респондентів, стандартизований інструмент, етичні гарантії та план аналізу, сумісний з внутрішніми системами забезпечення якості. Водночас обмеження – самооцінковий характер відповідей і локальний масштаб – підказують подальші кроки: долучення точок зору вчителів, батьків і учнів,

зовнішні спостереження уроків, аналіз документів і динамічні порівняння семестрових інформаційних панелей.

Узагальнюючи, розділ 2 доводить: по-перше, у Печерському районі вже вибудовано практичну рамку європейських цінностей, яку підкріплено короткими управлінськими циклами і публічною підзвітністю; по-друге, сильні опори (безпека, інклюзія, недискримінація) постійно доповнюються процесовими механізмами участі, суспільно корисною діяльністю як обов'язковим навчальним модулем і щоденною гендерночутливою практикою; по-третє, вирішальною умовою є мінімальна інфраструктура даних – 5–7 спільних показників, місячні короткі наради з рішеннями та дворазові на рік відкриті підсумки; по-четверте, роль управління району – у стандартизації простих інструментів (шаблони політик, пакети методичних матеріалів, мережа наставництва, мікропідтримка) і в переході від подій до процесів; по-п'яте, наступний крок – систематичне розширення доказової бази за рахунок триангуляції джерел і відстеження динаміки показників. Саме така операційна системність перетворює цінності на щоденну практику, підсилює автономію та відповідальність шкіл і зміцнює довіру громади.

ВИСНОВКИ

Аналіз сучасних підходів засвідчив, що дієва модель управління школою тримається на узгодженій автономії: свобода приймати рішення поєднується з чіткою підзвітністю через внутрішню систему забезпечення якості та зовнішній інституційний аудит. Європейська логіка цілісного шкільного підходу переводить цінності з рівня гасел у рівень процесів і вимірюваних результатів. Українська правова база з цією логікою сумісна, однак ключовим залишається «переклад норм мовою процесів», коли в кожному рішенні зафіксовано відповідальних, строки, джерела даних і спосіб публічного інформування. Критичний ризик – псевдоавтономія, коли політики існують, а керованих практик і даних немає. Найкращі результати дає зв'язка «правові вимоги - локальні політики - повсякденні процедури - індикатори - відкриті огляди», підкріплена розподіленням та інструкційним лідерством, картами процесів і матрицями відповідальностей. Мінімальний набір із п'яти–семи показників (клімат, безпека, участь, недискримінація, інклюзивна підтримка, доступність уроків, дотримання доброчесності) забезпечує прозорість і порівнюваність, а отже – довіру та сталість поліпшень.

Роль директора полягає в тому, щоб бути стратегом цінностей, організатором процесів і модератором участі водночас. Для цього потрібні правова та етична грамотність, уміння працювати з даними, управління навчанням на рівні уроку (універсальний дизайн навчання, формувальне оцінювання, соціально-емоційні рутини), фасилітація співуправління з учнями та батьками, здатність до кризового й безпекового планування та чітка комунікація з громадою. Практичний інструментарій включає карти процесів і матриці розподілу ролей, короткі наради даних у професійних спільнотах, протоколи мікронарад за принципом «три показники – три рішення – три відповідальні», семестрову інформаційну панель показників і регламент участі з гарантованою відповіддю на пропозиції у визначений строк. Директор переводить цінності на рівень конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних

і обмежених у часі цілей, вбудовує їх у календар внутрішньої системи якості, забезпечує взаємовідвідування уроків із фокусом на доступності та впроваджує відновні підходи. Так уникають формалізму: кожна цінність має політику, показник, носія відповідальності, періодичність вимірювання і зрозумілий канал публічної комунікації.

Суцільне анонімне опитування керівників Печерського району виявило зрілу ціннісну орієнтацію та потребу «зшити подієві активності у сталі процеси». Найсильнішими опорами стали повага до прав людини, безпека та недискримінація: у школах працюють алгоритми реагування, проводяться тренування цивільного захисту, є зрозумілі канали звернень. Стабільно високі оцінки мають інклюзія та міжкультурність завдяки індивідуальним програмам розвитку, співпраці з інклюзивно-ресурсними центрами й адаптації навчальних завдань. Зонами зростання визначено демократичне врядування з реальним впливом учнів і батьків, навчання через суспільно корисну діяльність (яке поки що часто подієве, а не процесне) та щоденну гендерночутливу дидактику. Там, де діє мінімальна інфраструктура даних і щомісяця ухвалюють короткі рішення за результатами п'яти–семи показників, фіксується краще просування: менше поведінкових інцидентів, швидший і безпечніший перехід під час тривоги, ширше застосування елементів доступності на уроках, вища довіра батьків. Запити керівників зосереджені на коротких прикладних матеріалах (сценарії, «меню» розумних пристосувань, пакети рутин підтримки), управлінському супроводі для з'єднання політик із даними та внутрішньою системою якості, взаємовідвідуваннях і невеликих бюджетах на ініціативи. Обмеження дослідження (самооцінка та локальний масштаб) не зменшують його корисності для адресних рішень на рівні району.

Запропонована мінімальна архітектура змін – від політик, описаних мовою процесів, до повсякденних практик, стислого набору показників, щомісячних мікронарад із рішеннями, публічного семестрового огляду, зовнішньої підтримки та оновлення політик – є придатним «мінімальним пакетом управління» для кожної школи. Вона зменшує формалізм і стабілізує поступ

через короткі, видимі для спільноти дії. Уже зараз там, де цей цикл працює, спостерігається зниження поведінкових інцидентів, краща готовність і безпечніший перехід під час тривоги, ширше застосування елементів універсального дизайну навчання, зростання показників шкільного клімату та довіри батьків. Межі застосування пов'язані з кадровим виснаженням, нерівністю ресурсів і ризиком формальної звітності; їх пом'якшують стандартні шаблони документів і комунікацій, наставництво між школами, малі гранти та спільна для всіх інформаційна панель показників. Подальші кроки – триангуляція даних (долучення вчителів, учнів і батьків, спостереження уроків, аналіз документів), пілот мережі шкіл-наставників, затвердження короткого переліку спільних метрик для міжшкільної порівнянності, навчальні мікромодулі з універсального дизайну, відновних практик, медіаграмотності та гендерночутливої дидактики, а також зв'язування рекомендацій інституційного аудиту з бюджетними рішеннями засновника. Саме така операційна системність переводить європейські цінності з рівня намірів у відтворювані управлінські процедури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білик, Н. І. (2022). Проектування адаптивної моделі професіоналізму менеджерів в умовах післядипломної освіти. У *Адаптивні процеси в освіті: Збірник матеріалів 1-го Міжнародного наукового форуму* (Вип. 1(4), с. 228–230). Київ; Харків. За заг. ред. Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростоки.
2. Гаєвський, Б. А. (1997). *Основи науки управління: Навчальний посібник*. Київ: МАУП.
3. Гладкова, В. М. (2013). *Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів: Монографія*. Київ: Освіта України.
4. Державна служба якості освіти України. (n.d.). *Інституційний аудит закладів загальної середньої освіти: Критерії, процедури, методичні матеріали*. Офіційний сайт ДСЯО. <https://sqe.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2025).
5. Державна служба якості освіти України. (n.d.). *Інституційний аудит: зовнішнє оцінювання діяльності закладу освіти*. Офіційний сайт. <https://sqe.gov.ua/en/diyalnist-en-translation/instituciyniy-audit-en-translation/> (дата звернення: 20.09.2025).
6. Єльнікова, Г. В. (1999). *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія*. Київ: ДАККО.
7. Жигір, В. І. (2013). Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. *Науковий вісник Донбасу*, (1). http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14 (дата звернення: 20.07.2023).
8. Кабаченко, Д. В. (2017). Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*, (2), 107–115.
9. «Компетенція» та «компетентність». (n.d.). <http://metod.gi.edu.ua/resursy/navchayemos/item/21-kompetentsiia-ta-kompetentnist-u-chomu-riznytsia> (дата звернення: 18.07.2023).
10. Крижко, В. В., & Боднар, О. С. (ред.). (2022). *Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних*

університетів (2-ге вид., перероб. і допов.). Бердянськ: БДПУ. ISBN 978-617-8077-11-2.

11. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. (2023). *Збірник тез конференції* (с. 44–45). Київ. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> (дата звернення: 02.08.2023).

12. Міністерство освіти і науки України. (n.d.). *Абетка для директора Нової української школи: Методичні матеріали та роз'яснення*. Офіційний портал МОН. <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2025).

13. Решетило, В. П., & Федотова, Ю. В. (2020). Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*, 3(77), 149–154.

14. Поняття «компетенція», «компетентність», їх співвідношення. (n.d.). <https://sitemasters.com.ua/poradikozuba/ponjattja-kompetencija-kompetentnist-ih/> (дата звернення: 28.07.2023).

15. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. (n.d.). <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/pryiniattia-rishen-v-umovakh-nevyznachenosti-ta-ryzyku> (дата звернення: 10.08.2023).

16. Про повну загальну середню освіту. Закон України №463-IX від 16.01.2020. Офіційний портал Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 20.09.2025).

17. Про освіту. Закон України №2145-VIII від 05.09.2017. Офіційний портал Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.09.2025).

18. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України №988-р від 14.12.2016. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 20.09.2025).

19. Словник-довідник для фахівців фармації з питань управління та економіки: Навчальний посібник. (2001). Харків: Вид-во НФАУ; Золоті сторінки. За ред. В. П. Черних.

20. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях: Основні поняття. (2018). Київ: Алерта.

21. Толочко, В. М., & Міщенко, І. В. (2012). *Система основних понять теорії управління: Методичні рекомендації*. Харків: НФАУ.

22. Управління освіти та інноваційного розвитку Печерської районної в місті Києві державної адміністрації. (n.d.). Офіційний сайт. <https://sites.google.com/view/pechosvita/page?authuser=0> (дата звернення: 20.09.2025).

23. Мескон, М., Хедоурі, Ф., & Альберт, М. (n.d.). *Основи менеджменту* (укр. переклад). <https://infotour.in.ua/meskon.htm>

24. Council of Europe. (2018). *Reference Framework of Competences for Democratic Culture* (Vols. 1–2). Strasbourg: Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture> (accessed 20.09.2025).

25. Eurydice. (2007). *School Autonomy in Europe: Policies and Measures*. Brussels: Eurydice. https://www.parentsparticipation.eu/sites/default/files/pagina/3_eurydice_2007_1.pdf (accessed 20.09.2025).

26. Eurydice. (2020). *Equity in School Education in Europe: Structures, Policies and Student Performance*. Luxembourg: Publications Office of the EU. https://eurydice.indire.it/wp-content/uploads/2020/10/Equity-in-School-Education-in-Europe_Report.pdf (accessed 20.09.2025).

27. Eurydice. (2025, July 10). *Quality assurance – Ukraine*. Eurypedia. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/quality-assurance> (accessed 20.09.2025).

28. OECD. (2011). *School Autonomy and Accountability*. Paris: OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2011/10/school-autonomy-and-accountability_g17a20a6/5k9h362kcx9w-en.pdf (accessed 20.09.2025).

29. OECD. (2016). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/school-leadership-for-learning_g1g69446/9789264258341-en.pdf (accessed 20.09.2025).

30. Tarnavskyj M.I. Ekonomichne ocinjuvannja ta pobudova orghaniv upravlinnja personalom pidpryjemstv (PhD Thesis), Lviv: Lviv Polytechnic National University. 2018.

31. Thanomwan P., Buncha P. Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. V. 116. P. 796–801.

32. Vilkhova T., Moskalets M., & Rybkina S. Irections of Public Education Management in Reforming Conditions. *Public Administration and Regional Development*, 2019. №4. С. 269–290.

33. Walton M. *The Deming Management Method* / Mary Walton. New York: Dodd Head, 1986. P. 56.

34. Zanova V.O. (2018). Upravlinnja kadramy: teoretychni aspekty formuvannja proektnoji komandy. *Visnyk KhDU. Serija «Ekonomichni nauky»*, tom 1, No 30, pp. 87–90.

35. Буркова, Л. (2000). Ключ до управління: Класифікація педагогічних інновацій як елемент механізму керування інноваційним процесом в освіті. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 1, 31–37.

36. Вакуленко, В. М. (2020). Ретроспективний аналіз розвитку вищої освіти в Україні. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 3 (96), 103–111.

37. Ващенко, Л. М. (2006). Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону. (Автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01). Київ, 45.

38.Вища освіта України і Болонський процес. (2004). Навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. Тернопіль: Навчальна книга-Богдан, 384.

39.Гребеник І. С. (2019). Формування цифрової компетентності керівників навчальних закладів. *Open educational e-environment of modern University*, 6, 17–25.

40.Даниленко, Л. І. (2005). Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах. (Автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01). Київ, 46.

41.Даниленко, Л. І. (2007). Менеджмент інновацій в освіті. Б-ка «Шкільного світу». Київ: Шк. світ, 120.

42.Карплюк, С. О. (2017). Інформаційно-педагогічний менеджмент вищої школи: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 241, 122–125.

43.Панченко, Л. Ф. (2010). Інформаційно-освітнє середовище сучасного університету. [Монографія]. Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 280.

44.Подденежний, О. (2021). Управління цифровою трансформацією освіти: сучасний науковий дискурс. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 6 (1), 105–110.

45.Покідіна, В. (2016). Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України. Проект «Популярна економіка: ціна держави», 41, 25.

46.Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII.

47.Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності: наказ МОН України від 07 листоп. 2000 р. № 522.

48.Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV.

49. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013.

50.Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII.

51.Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX.

52.Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження КМУ від 14.12.2016 р. № 988-р.

53.Проект Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року (2021).

54.Тоцька, О. Л. (2020). Концептуальні засади управління розвитком вищої освіти в Україні: трансформація напрямів державної політики. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 22, 64–70.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Тема: Управлінська діяльність керівника ЗЗСО в умовах адаптації до європейських ціннісних підходів

Метою анкети є з'ясування рівня обізнаності та управлінського досвіду керівників закладів загальної середньої освіти Печерського району м. Києва щодо адаптації управлінських процесів до європейських ціннісних підходів.

Анкетування спрямоване на виявлення цінностей, які вважаються пріоритетними в сучасному шкільному управлінні, а також на визначення труднощів і потреб, з якими стикаються керівники у процесі їх реалізації.

Отримані результати будуть використані для узагальнення практик та формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності в контексті євроінтеграційних процесів в освіті.

1. Стаж роботи на посаді керівника закладу освіти:

- ☐ до 3 років
☐ 3–7 років
☐ понад 7 років

2. Чи ознайомлені ви з переліком європейських цінностей, рекомендованих для впровадження в освіті?

- ☐ Так, добре ознайомлений(а)
☐ Частково знайомий(а)
☐ Ні

3. На вашу думку, які з нижченаведених цінностей є найбільш пріоритетними для розвитку сучасної української школи? (оберіть кілька варіантів):

- ☐ Повага до прав людини
☐ Рівність і недискримінація
☐ Гендерна рівність
☐ Інклюзивність
☐ Демократичне врядування
☐ Громадянська відповідальність
☐ Толерантність до різноманіття

4. Оцініть рівень реалізації кожної з наведених цінностей у вашому закладі освіти (1 - зовсім не реалізується, 5 - реалізується повною мірою):

Цінність	1	2	3	4	5
Повага до прав людини	☐	☐	☐	☐	☐
Рівність та недискримінація	☐	☐	☐	☐	☐
Гендерна рівність	☐	☐	☐	☐	☐
Інклюзивність	☐	☐	☐	☐	☐
Демократичне врядування (участь у прийнятті рішень)	☐	☐	☐	☐	☐
Громадянська відповідальність	☐	☐	☐	☐	☐
Толерантність до культурного і соціального різноманіття	☐	☐	☐	☐	☐

5. Чи існують у вашому закладі сталі практики або проєкти, що сприяють формуванню європейських цінностей?

- ☐ Так, реалізуються постійно
- ☐ Є окремі елементи
- ☐ Наразі не реалізуються, але планується
- ☐ Ні

6. Які саме цінності, на вашу думку, вже частково або повністю втілюються у вашій щоденній управлінській діяльності? (відкрите запитання)

7. Які види допомоги ви вважаєте найбільш корисними для посилення ціннісного компоненту в управлінні? (оберіть кілька варіантів):

- ☐ Методична підтримка (рекомендації, тренінги, семінари)
- ☐ Консультації або супровід з боку управління освіти
- ☐ Додаткове фінансування на реалізацію ціннісних ініціатив
- ☐ Наявність сучасних навчально-методичних матеріалів
- ☐ Можливість обміну досвідом з іншими закладами

8. З якими викликами ви стикаєтесь при інтеграції європейських цінностей у процеси управління закладом освіти? (відкрите запитання)

9. Як ви оцінюєте рівень готовності педагогічного колективу вашого закладу до ціннісно орієнтованого управління?

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький
- ☐ Важко відповісти

ДОДАТОК Б

Зведена таблиця результатів опитування директорів ЗЗСО Печерського району (анонімно)

Паспорт вибірки: N = 30 осіб; період – 2025 р.;
спосіб – онлайн/паперові анкети; анонімність – так.

Блок / Показник	Варіант відповіді	К-ть (n)	Частка, %	Коментар
1. Стаж роботи на посаді керівника	до 3 років	5	17	вищий інтерес до нових класних практик
	3–7 років	10	33	баланс новацій і процедур
	понад 7 років	15	50	більше формалізованих рішень
2. Обізнаність з європейськими цінностями	так, добре ознайомлений(а)	18	60	
	частково знайомий(а)	11	37	
	ні	1	3	
3. Пріоритети цінностей (мультивибір)	повага до прав людини	27	90	топ-пріоритет
	рівність і недискримінація	26	87	участь учнів і батьків
	інклюзивність	25	83	
	демократичне врядування	21	70	
	громадянська відповідальність	19	63	
	толерантність до різноманіття	18	60	потребує прикладних сценаріїв
	гендерна рівність	12	40	
4. Самооцінка рівня реалізації (1–5)	повага до прав людини	–	–	середній бал 4,6; частка «4–5» – 90%
	рівність і недискримінація	–	–	4,5; «4–5» – 88%
	інклюзивність	–	–	4,1; «4–5» – 76%
	демократичне врядування	–	–	3,6; «4–5» – 52%
	громадянська відповідальність	–	–	3,5; «4–5» – 48%
	толерантність до різноманіття	–	–	4,0; «4–5» – 70%
	гендерна рівність	–	–	3,1; «4–5» – 35%
5. Наявність сталих практик / проєктів	реалізуються постійно	13	43	
	є окремі елементи	14	47	
	наразі не реалізуються, але планується	3	10	
	ні	0	0	
6. Що вже втілюється щоденно (відкрите запитання, кодування)	безпечне середовище (алгоритми, укриття, комунікації)	28	93	код в1
	соціально-емоційна підтримка (рутини, «куточки емоцій», відновні практики)	24	80	код в2
	інклюзивна підтримка (індивідуальні програми)	23	77	код в3

	розвитку, пристосування завдань)			
	органи співурядування та участь	20	67	код в4
	добročесність і прозорість	22	73	код в5
	інше	5	17	код в6
7. Запит на підтримку (мультивибір)	методична підтримка (рекомендації, тренінги)	27	90	найвищий попит
	консультації / супровід управління освіти	23	77	як з'єднати політики з внутрішньою системою якості
	додаткове фінансування	18	60	на пристосування середовища, матеріали
	сучасні навчально-методичні матеріали	21	70	короткі, цифрові
	обмін досвідом між закладами	25	83	школи-наставники, взаємовідвідування
8. Ключові виклики (кодування відповідей)	організаційні (час, «кампанійність», ролі)	22	73	код к1
	ресурсні (матеріали, інструменти даних, кошти)	20	67	код к2
	нормативні/процедурні (локальні положення, участь)	17	57	код к3
	культурні (опір, формалізм)	15	50	код к4
	компетентнісні (предметна інтеграція, мікронавчання)	19	63	код к5
9. Готовність педагогічного колективу до ціннісно орієнтованого управління	високий	8	27	чіткі короткі цикли на основі даних
	середній	18	60	домінуюча відповідь
	низький	3	10	
	важко відповісти	1	3	

Поглиблена аналітика самооцінки (середні бали та частка «4–5»)

Цінність / напрям	Середній бал	Медіана	Частка «4–5», %	Коментар
Повага до прав людини та безпека	4,6	5	90	політики і алгоритми працюють; варто посилити публічні підсумки
Рівність і недискримінація	4,5	5	88	доцільний аудит критеріїв оцінювання
Інклюзивність	4,1	4	76	потрібен мінімальний стандарт пристосувань
Демократичне врядування	3,6	4	52	регламент участі з чіткими строками відповіді
Громадянська відповідальність	3,5	4	48	обов'язковий проєкт на клас за семестр
Толерантність до різноманіття	4,0	4	70	міжпредметна системність і критерії
Гендерна рівність	3,1	3	35	короткі методичні брифи, зворотний зв'язок на уроках

Перехресні таблиці

А. Стаж × Готовність колективу

Стаж / Готовність	Високий (п, %)	Середній (п, %)	Низький (п, %)	Важко відповісти (п, %)	Разом
до 3 років (n=5)	2 (40)	2 (40)	1 (20)	0 (0)	5
3–7 років (n=10)	3 (30)	6 (60)	1 (10)	0 (0)	10
понад 7 років (n=15)	3 (20)	10 (67)	1 (7)	1 (6)	15
Разом	8 (27)	18 (60)	3 (10)	1 (3)	30

В. Наявність сталих практик × Частка відповідей «4–5», %

<i>Категорія практик</i>	<i>Права людин и</i>	<i>Недискримінаці я</i>	<i>Інклюзивніст ь</i>	<i>Демократичн е врядування</i>	<i>Громадянська відповідальніст ь</i>
Реалізуютьс я постійно	95	93	88	70	68
Є окремі елементи	82	80	70	50	45
Планується / Ні	60	55	45	30	25

ДОДАТОК В

ПРОГРАМА РОЗГОРНУТОГО ТРЕНІНГУ ДЛЯ ДИРЕКТОРІВ ЗЗСО

“Від цінностей до керованих процесів”

1. Мета тренінгу: сформувати в директорів шкіл практичну компетентність переводити європейські цінності (гідність, рівність, недискримінація, участь, безпека, екологічна відповідальність) у керовані щоденні процеси школи через короткі політики, зрозумілі процедури, мінімальний набір показників та регулярну публічну підзвітність.

2. Цільова аудиторія: директори та їхні заступники закладів загальної середньої освіти; керівники структурних підрозділів (методичних об'єднань, служб підтримки); представники засновника (за згодою).

3. Очікувані результати навчання (напрацювання «на виході»)

Після тренінгу учасники:

✓ мають проекти 5 коротких шкільних положень, написаних «мовою процесів» (безпека, інклюзія, участь, академічна доброчесність, прозора комунікація);

✓ затверджують мінімальний перелік з 5–7 показників для своєї школи та макет семестрової інформаційної панелі показників;

✓ опановують шаблон щомісячної мікронаради («три показники → три рішення → три відповідальні → строк»);

✓ мають матрицю ролей і відповідальностей у ціннісних напрямках (хто відповідає, хто допомагає, хто консультує, хто поінформований);

✓ підготували «паспорт доступності уроку» та чек-лист універсального дизайну навчання для своїх предметних команд;

✓ мають регламент участі учнів і батьків із гарантованою відповіддю на пропозиції у 10 робочих днів;

✓ отримали пакет готових сценаріїв: «теплий старт» після повітряної тривоги, відновна бесіда, повідомлення батькам «простою мовою», односторінковий семестровий звіт;

✓ затвердили власний план «30–60–90 днів» зі змінами та показниками.

4. Тривалість і формат

✓ базова програма: 2 дні по 6,5 години (з перервами), очно або у змішаному форматі;

✓ рекомендована кількість учасників у групі: 20–28 осіб (із двома тренерами-фасилітаторами).

5. Попередня підготовка учасників (за 7 днів до старту)

заповнити коротку анкету-діагностику (15 запитань): стан політик, участі, метрик, відкритих звітів;

надіслати чинні шкільні документи (за наявності): статут, положення про внутрішню систему якості, алгоритми безпеки, кодекс доброчесності, регламент участі;

обрати один «пілотний клас/паралель» для впровадження змін протягом 90 днів після тренінгу.

6. Пакет матеріалів учасника

Робочий зошит (модулі, вправи, шаблони, чек-листи, зразки форм);

- Збірка «коротких положень» (макети на 2–3 сторінки для 5 напрямів);
 Конструктор інформаційної панелі показників (таблиця з полями та прикладами візуалізації);
 Набір «карт рішень» для мікронарад;
 Шаблони комунікацій: односторінковий звіт, відповіді на пропозиції, повідомлення батькам, пам'ятка гендерночутливої мови;
 Чек-лист «доступний урок» і «теплий старт після тривоги»;
 Макет реєстру інцидентів і шаблон опитування шкільного клімату (10 запитань).
- 7. Пакет матеріалів тренера**
 Презентації до кожного модуля (з місцем для локальних прикладів);
 Сценарії рольових вправ і кейсів; бланки спостереження та зворотного зв'язку;
 Таймінгова карта сесій і лист контролю часу;
 Пам'ятка щодо інклюзивної фасилітації та безпеки (у т.ч. дій під час повітряної тривоги);
 Шаблон підсумкового звіту тренінгу для замовника.

8. Поетапна програма (2 дні)

День 1 (6 год. 30 хв.)

Час	Модуль / тема	Що робимо (форми роботи)	Результат / вихід
09:30–09:50	Відкриття та очікування	Вправа «Одним реченням про ціль»; узгодження правил групи; карта очікувань	Узгоджені правила; карта очікувань групи
09:50–10:35	Узгоджена автономія: право → політики → процеси → індикатори → публічність	Мінілекція та обговорення; швидкий аудит «де ми є» (пари)	Коротка карта стану школи за 5–7 показниками
10:35–10:45	Перерва	—	—
10:45–12:05	Модуль 1. Короткі політики «мовою процесів»	Вправа «Розберемо заяву на процес»: перепис декларації на алгоритм із ролями, строками, індикаторами	Чернетка положення (безпека або інклюзія) на 2 сторінки
12:05–12:45	Модуль 2. Внутрішня система якості та мінімальні показники	Відбір 5–7 показників (клімат, безпека, участь, інклюзивна підтримка, доступність уроків, доброчесність, прогрес навчання); проєкт інформаційної панелі	Затверджений перелік метрик; макет панелі показників (структура, джерела, періодичність)
12:45–13:25	Обід	—	—
13:25–14:25	Модуль 3. Дані → короткі рішення: мікронаради	Рольова гра «Мікронарада 30 хвилин»: три показники → три рішення → три відповідальні → строк	Шаблон протоколу мікронаради для своєї школи
14:25–15:10	Модуль 4. Інклюзія й універсальний дизайн уроку	Практикум «Доступний урок за 15 хвилин»: 3 прості пристосування (візуальна інструкція, альтернативна форма відповіді, гнучке оцінювання)	Чек-лист «Доступний урок» для предметних команд

15:10–15:20	Перерва	–	–
15:20–16:10	Модуль 5. Безпека і психосоціальна стійкість	Алгоритм «теплий старт після тривоги», скринінг самопочуття класу, комунікація з батьками «простою мовою»	Сценарій на 10 хвилин; шаблон повідомлення батькам
16:10–16:30	Підсумок дня	Індивідуальний план «перших кроків» на 30 днів; збір рефлексій	Особистий план 30 днів; анкетка зворотного зв'язку

День 2 (6 год. 30 хв.)

Час	Модуль / тема	Що робимо (форми роботи)	Результат / вихід
09:30–10:10	Модуль 6. Демократичне врядування та регламент участі	Конструктор регламенту: як подати пропозицію, хто розглядає, строк відповіді, публікація рішення	Односторінковий регламент участі
10:10–10:55	Модуль 7. Громадянська відповідальність: навчання через суспільно корисну діяльність	Макет «один проєкт на клас за семестр»: ролі, очікувані результати, оцінювання, публічний підсумок	Шаблон проєкту для класів на семестр
10:55–11:05	Перерва	–	–
11:05–11:50	Модуль 8. Гендерночутлива дидактика і недискримінація	Вправа «Перепишемо приклади без стереотипів»; мовні настанови; відповіді на типові заперечення	Кишенькова пам'ятка для вчителя
11:50–12:35	Модуль 9. Прозорість і публічний семестровий звіт	Конструктор односторінкового звіту: 5–7 показників, пояснення відхилень, план корекції, дата наступного огляду	Макет публічного звіту на 1 сторінку
12:35–13:15	Обід	–	–
13:15–14:00	Модуль 10. Матриця ролей і відповідальностей	Заповнюємо для ціннісних напрямів: хто відповідає, хто допомагає, хто консультує, хто поінформований; правила оновлення	Заповнена матриця ролей для своєї школи
14:00–14:45	Модуль 11. Ресурси і малі закупівлі	Списки «мінімальних пакетів доступності»; прозорі пріоритети; спільні закупівлі кількох шкіл; малі бюджети учнівських ініціатив	Перелік мінімальних пакетів; критерії пріоритизації; шаблон кошторису
14:45–14:55	Перерва	–	–

14:55–15:35	Модуль 12. Післядієвий розбір та управління ризиками	Шаблон розбору події/кейсів; карта ризиків змін; план запобіжних дій	Шаблон післядієвого розбору; карта ризиків і запобіжних дій
15:35–16:15	Фінальна майстерня. План 30–60–90 днів	Узгодження 3 пріоритетів, показників, строків, відповідальних, формату публічної комунікації; домовленості про взаємовідвідування	План 30–60–90 днів; календар взаємовідвідувань
16:15–16:30	Підбиття підсумків і сертифікація	Підсумкове коло; коротка анкета; вручення сертифікатів	Заповнені анкети; сертифікати учасників

9. Опис ключових вправ (з нотатками тренера)

«Розберемо заяву на процес». Вхід: фрагмент політики з деклараціями. Завдання: перетворити на алгоритм (кроки, строки, відповідальні, дані, формат публікації). Підсумок: 2-сторінкова чернетка положення. Порада тренеру: стежити, щоб з'явилися «контрольні точки» та джерела даних.

«Мікронарада 30 хвилин». Ролі: директор, заступник, керівник методоб'єднання, представник учнів. Вхід: три прості графіки з показниками. Підсумок: протокол з трьома рішеннями, відповідальними і датою перевірки. Порада: відрізняти «обговорення» від «рішення».

«Доступний урок за 15 хвилин». Вхід: навчальний сценарій. Завдання: додати три пристосування (візуальна інструкція, альтернативна відповідь, гнучке оцінювання). Підсумок: чек-лист для предметної команди. Порада: оцінювати за простотою впровадження до 1 тижня.

«Теплий старт після тривоги». Рольова вправа: 10 хвилин на повернення класу до робочого стану. Підсумок: сценарій і повідомлення батькам «простою мовою».

«Конструктор регламенту участі». Структура: як ініціювати питання, як розглядається, строки відповіді (до 10 робочих днів), формат публікації рішення. Підсумок: односторінковий регламент.

«Односторінковий звіт». Вправа зі скорочення тексту до суті: 5–7 показників, короткий коментар «чому так» і «що робимо», дата наступного огляду.