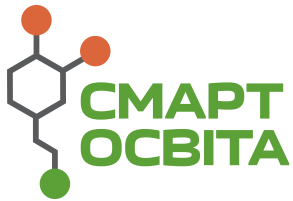




**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

# НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ:

ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

Директори та директорки навчальних закладів — агенти змін, на яких опирається Міністерство освіти і науки у реформі «Нова українська школа». Адже саме керівники навчальних закладів можуть підтримувати або, навпаки, стримувати новації у школі. Забезпечувати педагогічну свободу і автономію, або ж, навпаки, використовувати авторитарні підходи в управлінні.

Новий Закон «Про освіту» від 5 вересня 2017 року суттєво розширив їхні повноваження.

Нині директори наймають на роботу і звільняють своїх заступників, вчителів (раніше це робило управління освіти), можуть оголошувати конкурси на вакантні посади. Вони також здійснюють безпосереднє управління школою, відповідають за освітню, фінансово-господарську та інші діяльності школи, контролюють виконання освітніх програм.

Директори затверджують розподіл педагогічного навантаження (раніше це робили управління освіти) та виконують ще багато завдань, пов'язаних зі щоденним керуванням школою, вибудовуванням стосунків у закладі освіти тощо.

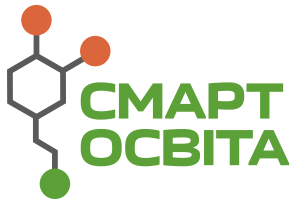
## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

Школи отримали значно більше свободи в навчальному процесі, управлінську автономію та мають можливість отримати й фінансову.

Виконання цих завдань потребує від директора нових навичок та компетентностей. Отже, важливо розуміти, хто і як готує директорів до виконання нових обов'язків. Чи забезпечують їхні потреби курси з підвищення управлінської майстерності, які пропонує держава? Якщо ні, то чого саме не вистачає директорам? Чого ці курси вчать, а чого не вчать? І чи роблять це громадські організації під час своїх семінарів-тренінгів?

Саме з цією метою і було спроектовано та проведено це розвідувальне дослідження. Його розподілено на 2 блоки: фокус-групи з директорами шкіл та онлайн-опитування. Участь у фокус-групах взяли 30 директорів з Києва та Івано-Франківська і області.

Онлайн-опитувальник, який було розміщено на сайті [nus.org.ua](http://nus.org.ua) та поширено через соціальні мережі, заповнили 201 керівник закладів освіти.



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

### **ФОКУС-ГРУПА ДИРЕКТОРІВ М.КИЄВА**

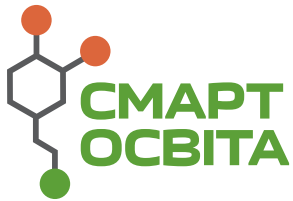
#### **Основні висновки та інсайти:**

- потужний запит на роз'яснення юридичних, кадрових та фінансових питань;*
- великий запит на зустрічі, які мають допомогти боротися з професійним вигоранням, а також допомогти з опануванням навичок тайммене-джменту, фандрейзингу;*
- проблема кадрів у школах, а відтак — потреба в навичках командоутворення та мотивації вчителів працювати краще;*
- найефективніший формат навчання — обмін досвідом (мріють про ЕдКемп для директорів), а також тренінги та онлайн-курси.*

У фокус-групі взяли участь 15 директорів комунальних шкіл Києва — як спеціалізованих, гімназій та ліцеїв, так і звичайних загальноосвітніх шкіл.

Більшість учасників фокус-групи у Києві — новообрані директори. Їхній стаж на посадах очільників шкіл коливається від кількох місяців до 5-ти років. Лише четверо директорів мали досвід проходження обов'язкових курсів підвищення кваліфікації. Лише двоє могли порівняти, чи їхній зміст змінився за період від попереднього їх прослуховування.

Чинний Закон «Про освіту» від 5 вересня 2017 року передбачив обов'язкове проходження підвищення кваліфікації педагогічних працівників щороку (директори шкіл теж є педагогічними працівниками). Однак учасники фокус-групи зауважили, що станом на зараз обов'язкове підвищення кваліфікації відбувається один раз на 5 років. А вже з початку нового, 2020-го року, ця система зміниться — директори мають покращувати свої знання та вміння щорічно.



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

Очільники закладів освіти зауважують, що **потребують максимально практичних інструментів, які б знадобились їм у роботі**. Наприклад, один із ключових елементів контракту засновника школи з директором — господарська діяльність. Очільники закладів освіти почувають себе завгоспами без відповідних на це знань.

*«Ми, як директори, маємо знати, що таке тендер, розумітися у технічних документаціях, складати дефектні акти, зводити локальні кошториси. Пізніше приходить прокуратура, яка має перевірити все, що написано в дефектному акті. І за це все відповідає директор!»,*  
— скаржиться один з директорів київської школи.

*«Кожен з нас обрав свій шлях у житті. Ми обрали педагогіку, інші люди обрали юриспруденцію, бухгалтерію, економіку. Нехай вони залучаються і виконують свої прямі обов'язки, в яких вони компетентні. Таким чином я, як директор, не буду відволікатися від навчальної діяльності, методичного розкладу, стратегії закладу»,*  
— каже директор школи, м.Київ.

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

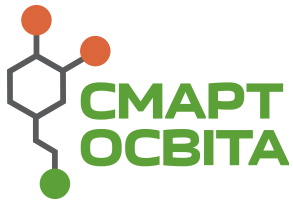
Тут знадобилися б професійні коментарі консультанта, який добре і давно розуміється в питаннях економічної, юридичної та фінансової грамотності.

Саме знань з цієї сфери найбільше не вистачає директорам. Або ж вони просять в свою команду людей, які володіють цими навичками і могли б забрати на себе виконання цих завдань.

Директори також **хочуть мати можливість обирати ті курси, які їм цікаві й необхідні в певний момент**.

*«З 2009-го року жодна лекція, яку нам давали на офіційних курсах, не змінилась. А час не стоїть на місці!»,* — каже директор школи м.Києва.

Водночас, учасники фокус-групи схвально відгукуються про зміну формату навчання в Київському Університеті ім.Бориса Грінченка (з'явилась можливість обирати предмети): є цікаві теми і лектори. Оцінка групи курсів така: за формат — 8 балів з 10, за зміст — 5-6 балів з 10 можливих.



FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION For Freedom.  
Ukraine and Belarus

Київські директори активно відвідують різні семінари, тренінги, майстер-класи, сплачуючи за це власні кошти.

*«Від держави щось є в навчанні, але нам цього недостатньо»,* — зазначає директор київської школи. Водночас, директори однозначні у відповіді на запитання «чи вчить держава вас на курсах тих навичок, які зараз вимагаються?». Відповідь — не вчить.

Столичні директори зауважують, що для них **дуже цінно мати можливість поїхати до колег і подивитися, як вони працюють і вирішують проблеми.** Саме тому формати з обміном досвідом для них — найцінніші та найважливіші. Серед озвучених курсів та тренінгів, які вони могли б порадити колегам, кілька разів згадувався ЕдКемп — директори мріють про таку подію саме для освітніх управлінців.

**Потреба в обміні досвідом** настільки велика, що директори самі організували в Києві подію з форматом, який передбачає обмін досвідом:

*«Ми створили “Освітній хакатон” спільними зусиллями, зараз він відбудеться втретє. Щоразу ми змінюємо тему фестивалю, але формат залишається: партнерський обмін освітніми ролями».*

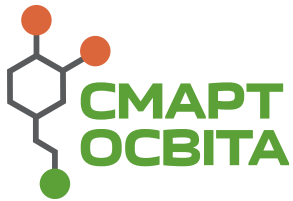
## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

Такі події допомагають їм вибудовувати партнерські стосунки зокрема і з батьками. Проблема в комунікації з ними — одна з найбільш часто озвучуваних.

*«Ми себе відчуваємо не достатньо захищеними, бо серйозною проблемою нині є булінг. Не тільки між дітьми, а й загалом. Тотальна недовіра до нас»,* — каже директор школи, м.Київ.

Директорам **не вистачає навичок медіації**, конкретних інструментів для вирішення проблем. Водночас, вони наголошують, що йдеться не про теоретичні знання, як правильно і варто щось робити, а саме **чіткі механізми**: що зробити і в якій конкретно ситуації.

*«Ми дуже близько все беремо на себе, ми вирішуємо всі конфлікти. Нині для всіх директор виглядає як ганчірка. Нам потрібні дуже конкретні інструменти медіації»* — пояснює директор школи м. Києва.



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

Перевантаженість на роботі та перебування в зоні конфліктів між вчителями-батьками-учнями призводить до того, що столичні директори озвучують проблему: **їм самим потрібна психологічна підтримка в боротьбі з емоційним вигоранням.** Крім того, є потреба в курсах із **тайм-менеджменту**, адже на себе і на власний ресурс у них не вистачає часу. Вони також озвучують проблему з невмінням делегувати обов'язки, що теж призводить до перевтоми та вигорання.

Ще один блок проблем — навички самопрезентації та комунікації, а також фандрейзингу.

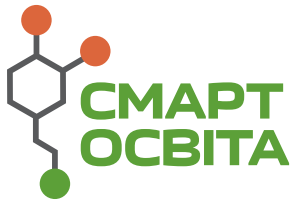
*«Нас потрібно навчати презентувати заклад. Публічні виступи — це теж важливі речі для керівника. Треба мати навички спілкування зі ЗМІ. Маємо знати, що якщо до мене йде провокаційний канал, повинна стояти друга камера і робити паралельну зйомку», — говорить директор школи м.Києва.*

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

Водночас, директори потребують **динамічних курсів** («на лекціях нам нудно, ми спимо»), з максимальною кількістю практичних інструментів та можливості поділитися результатами та новаціями з колегами.

При цьому навчання онлайн для них прийнятне як частина змішаної форми здобуття знань — на проходження курсів в інтернеті у директорів немає внутрішнього ресурсу.

Очільники шкіл не мають можливості виїхати на тиждень кудись повчитися, найоптимальніший варіант — **одно-дводенні тренінги поза Києвом, щоб нічого не відволікало від занурення в тему.** І щоб курси відбувались під час канікул, а не свят, не на початку і не в кінці семестру. Наприклад, найбажаніші — квітень, березень, лютий



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

### **ФОКУС-ГРУПА ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИХ ДИРЕКТОРІВ**

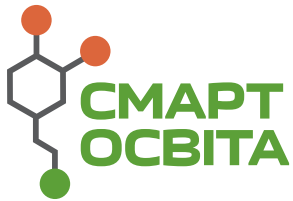
#### **Основні висновки та інсайти:**

- найбільша потреба — в юридичних, фінансових та кадрових роз'ясненнях;*
- також цінні і важливі психологічні навички вирішення конфліктів, фандрейзингу, написання проєктів;*
- немає (або не озвучена) проблема нестачі вчителів, професійного вигорання;*
- запит на розвиток м'яких навичок відсутній, або не усвідомлений (не озвучувався);*
- найефективніший спосіб підвищення кваліфікації — змішана форма навчання, дуже цінується можливість обміну досвідом із колегами.*

У фокус-групі взяли участь 15 директорів шкіл обласного центру та супутніх сіл. Шестеро учасників очолюють свої навчальні заклади 10 і більше років, решта працюють керівниками шкіл 6 і менше років.

Найпотужніший запит директорів — **юридичні роз'яснення Міністерства освіти і науки України (МОН), а також Державної служби якості освіти (ДСЯО).**

*«Зараз немає певної зрозумілості, що потрібно, а що — ні», — зазначає директор школи м.Івано-Франківськ.*



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

Упродовж усієї зустрічі директори повторювати: **нам потрібні роз'яснення, нам потрібні деталізації**. Адже закони є, а підзаконних актів — нема. Отже, директори відчувають гостру потребу в чіткості меж, в яких вони працюють, щоб уникнути можливих покарань, штрафів чи санкцій.

*«Нам потрібні лекції з фінансів, точніше — фінансово-економічної діяльності керівництва. Але таких лекцій нам ніхто не читає», — зауважують директори.*

Назагал івано-франківські директори задоволені якістю обов'язкових курсів підвищення своєї управлінської майстерності — більшість оцінили їх вище середнього. Формат цих курсів оновили на 70%, і тепер вони більше відповідають потребам і запитам директорів.

От тільки зараз вони проходять підвищення кваліфікації раз на 5 років (директори також вказали на цей факт, як і київські керівники закладів освіти). За 5-річний період змінюється надто багато всього, тож директори прагнуть динамічніших модульних курсів, які б відповідали їхнім потребам та запитам.

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

Крім того, якість лекцій напряду залежить від лектора: якщо в нього немає досвіду роботи у школі чи розуміння специфіки роботи і життя навчального закладу, його лекція сприймається як виключно теоретична і некорисна.

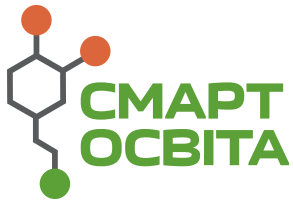
Водночас, директори зауважили: вони справді **потребують навичок вирішення конфліктів та залагодження стосунків**. Однак, ці психологічні знання мають бути дуже практичними і корисними.

*«Колись очільник департаменту запитував нас: що ви будете робити, якщо прийдуть розлючені батьки? А що будете робити... і так він наводив чимало запитань із кейсами, що було корисно», — пригадує директор школи м.Івано-Франківська.*

Для новообраних директорів у місті є окремі курси, на яких їх навчають управляти закладом освіти. Більшість директорів зауважують, що таке навчання корисне і практичне для них.

Водночас, усі директори займаються фандрейзингом і **потребують навичок написання грантових проєктів для залучення додаткових коштів**.





**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

На запитання, чи потребують вони **розвитку своїх «м'яких навичок»**, директори відповіли так:

*«Наслідки від кадрових чи фінансових питань значно суттєвіші, аніж від комунікації. Це теж важливо, але у нас інші пріоритети. Коли у нас є вільний час, ми спокійно можемо цьому повчитися».*

Про такі тренінги та курси директори відгукувались як спосіб «зрелаксувати» і відволіктися від серйозних питань юридичного, фінансового чи кадрового характеру.

**Найціннішою для директорів є можливість відвідувати заклади одне одного та обмінюватися досвідом.**

Згадки про обмін досвідом йшли червоною лінією впродовж всієї розмови — чи то про обов'язкові курси при ІППО, чи то семінари та майстер-класи, чи то про вирішення найболючіших проблем.

*«Ми відвідуємо заходи одне одного. Навіть на курсах підвищення кваліфікації один з найкращих моментів — обмін досвідом»,* — зазначає директор школи, м.Івано-Франківськ.

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

На відміну від Києва, у директорів Івано-Франківська немає проблем із нестачею вчителів, їхнім вигоранням і браком власного емоційного ресурсу. Так само відмінною є найоптимальніша форма навчання для директорів: тут це онлайн-навчання або ж змішана форма, тоді як київські директори навчання в онлайн-режимі визначали як можливе, але не дуже бажане.

*«Вебінари зручні, бо в будь-який час можеш зупинити відео, послухати ще раз. Там також можна ставити запитання — це дуже зручно»,* — кажуть директори.

Якщо йдеться про очну форму навчання, то найоптимальнішим було б по три дні на місяць, крім вересня, травня, червня.

## ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДВОХ ФОКУС-ГРУП

Ситуація з потребами освітніх управлінців у кожному регіоні доволі різна. Якщо на Прикарпатті директори не мають проблем із пошуком та мотивацією чудових вчителів, то в столиці це — одна з найбільших проблем, яка тягне за собою вигорання директорів у намаганні забезпечити якісну освіту своїм учням.

Дві фокус-групи проявили особливості освітньої ситуації регіону, і це необхідно враховувати під час розробки будь-яких програм навчання для освітніх управлінців. Для точнішого розуміння специфіки областей, варто провести фокус-групи в південному та східному регіонах країни.

Водночас, ці два детальні обговорення проблем десятків директорів засвідчили і спільні проблеми та запити, а саме:

- *неможливість розібратися в новелах законодавства, які часто змінюються, або ж не виписані чітко і доступно;*
- *великі складнощі в управлінні фінансами школи за фінансової автономії закладу — директорам бракує відповідних знань;*
- *потребу в чітких інструментах для налагодження співпраці та взаєморозуміння у школі, а також вирішення конфліктів;*
- *необхідність в навичках залучення додаткових коштів на потреби школи: як-то через реалізацію проєктів чи заохочення благодійників;*
- *обміни досвідом, навчальні візити одне до одного по Україні.*

Крім того, обидві групи наголосили на можливостях обирати відповідні модулі навчання для своїх потреб та мати гнучкість для освоєння програм. Вони також цінують короткотермінові програми навчання, зокрема доповнені форматом обміну досвідом та можливістю відвідати заклад колег.

## ОНЛАЙН-ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

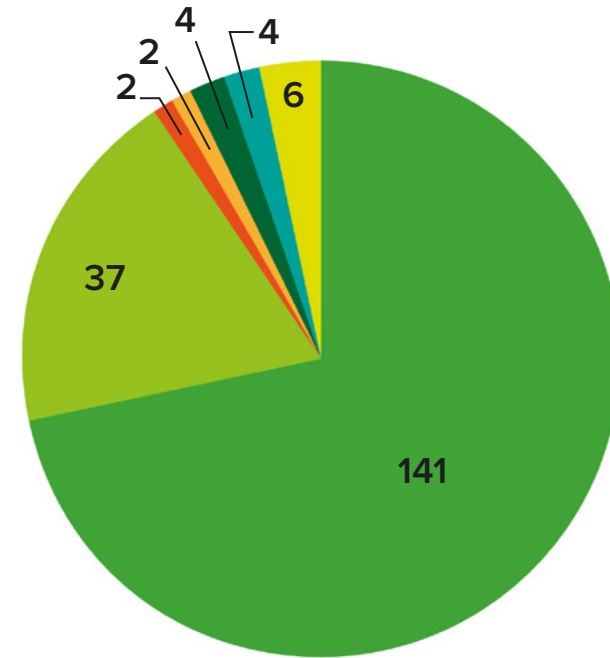
Опитування проводилось через анкети, розміщені на сайті nus.org.ua та в соцмережах. Воно не є репрезентативним, а радше розвідувальним, і мало на меті виявити найбільші потреби та проблеми, з якими очільникам шкіл доводиться мати справу. А також те, яких знань та вмінь вони потребують.

Участь в опитуванні взяла **201** особа.

Більшість із них — директори загальноосвітніх шкіл (**70,1%**).

Директорів спеціалізованих шкіл, ліцеїв та спеціалізованих шкіл серед респондентів менше — **18,4%**. Решта опитуваних — керівники інтернатів, коледжів, приватних шкіл, ІРЦ, навчально-виховних комплексів (по **1–2%**).

## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ



### ВКАЖІТЬ, БУДЬ ЛАСКА, ЯКИЙ ЗАКЛАД ОСВІТИ ВИ ОЧОЛЮЄТЕ?

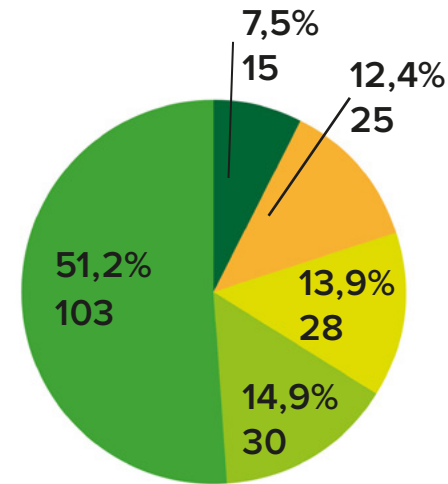


## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

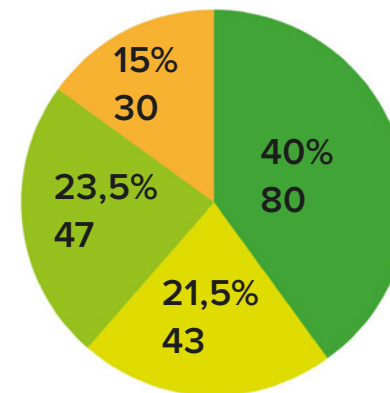
Більша частина опитаних (**51,2%**) — директори шкіл сільської місцевості. З малих міст (до 50 тис. жителів) взяли участь в опитуванні **14,9%** директорів. Директорів, які працюють у школах середніх міст (50-100 тис. жителів) виявилось **12,4%**. З великих міст (100-999 тис. жителів) — **13,9%**. І тільки **7,5%** директорів були представниками міст-мільйонників.

Майже половина директорів, які взяли участь в опитуванні, очолюють навчальні заклади більше 10 років (**40%** респондентів). Від 6 до 10 років працюють очільниками школи **21,5%** респондентів. Серед учасників опитування виявилось **23,5%** директорів, які керують школою від 2-х до 5-ти років. Менше 2-х років працюють **15%** директорів.

Тобто більшість респондентів (**61,5%**) очолюють школу понад 6 років. Лише **15%** опитаних працюють на такій керівній посаді менше двох років.



### ДЕ РОЗТАШОВАНИЙ ВАШ ЗАКЛАД?



### ЯК ДАВНО ВИ ОЧОЛЮЄТЕ ЗАКЛАД?

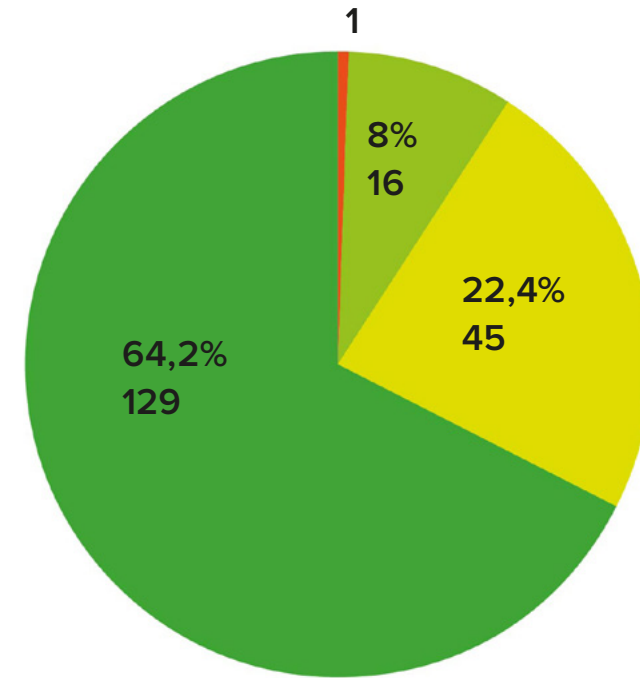


## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

На запитання «**Як ви самі оцінюєте свої управлінські навички станом на зараз?**» **64,2%** директорів відповіли: *«Я дуже добре з усім справляюсь, але якщо є щось нове і цікаве — чому б не повчитися?»*

Вважають себе цілком досвідченим управлінцями, але відчують, що не вистачає м'яких навичок (взаємодія з іншими, комунікація та інші) **22,4%** респондентів. Відчують, що погано справляються з керуванням закладу, **8%** директорів.

Це питання було відкритим, але більшість учасників обрали саме варіанти, які визначили їх як досвідчених управлінців, які прагнуть вчитися і потребують розвитку м'яких навичок.



### ЯК ВИ САМІ ОЦІНЮЄТЕ СВОЇ УПРАВЛІНСЬКІ НАВИЧКИ СТАНОМ НА ЗАРАЗ?

- Я дуже добре з усім справляюсь, але якщо є щось нове і цікаве — чому б не повчитися?
- Я цілком досвідчений управлінець, але відчуваю, що мені не вистачає м'яких навичок (взаємодія з іншими, комунікація та інші)
- Відчуваю, що я погано справляюсь із керуванням закладом
- Не думаю, що курси чи будь-які інші тренінги/семінари мені допоможуть — я дуже досвідчений управлінець

## ЯК НАВЧАЮТЬСЯ ДИРЕКТОРИ:

На запитання «Як часто ви відвідуєте тренінги-семінари задля підвищення власної управлінської майстерності?»

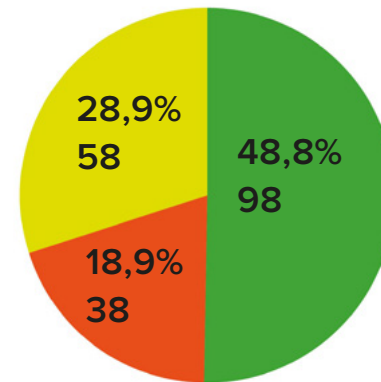
**48,8%** директорів відповіли, що намагаються відвідувати бодай раз на рік якісь цікаві семінари чи тренінги поза обов'язковою програмою підвищення кваліфікації.

Раз на квартал чи частіше відвідують тренінги чи семінари для розвитку управлінських навичок **28,9%** респондентів.

**18,9%** опитаних директорів відповіли, що ходять на тренінги згідно з вимогами чинного законодавства.

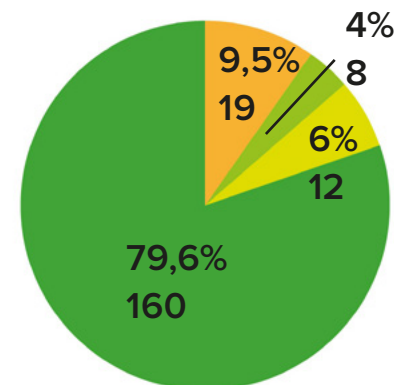
Переважна більшість директорів (**79,6%**) відповіли, що навчаються як на очних курсах, так і онлайн, читають публікації у ЗМІ та профільну літературу. Не відвідують очних курсів, проте читають необхідні матеріали, ЗМІ та профільну літературу **9,5%** опитаних директорів. Виключно на очних курсах навчаються **6%** опитаних. Виключно онлайн навчаються **4%** директорів.

Такі дані описують наших респондентів як допитливих директорів, які намагаються розвивати себе та навчатися у той спосіб, який вважають найприйнятнішим та найзручнішим для себе. Лише **18,9%** директорів навчаються для виконання вимог законодавства і не відвідують додаткових курсів та семінарів.



## ЯК ЧАСТО ВИ ВІДВІДУЄТЕ ТРЕНІНГИ-СЕМІНАРИ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ВЛАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ МАЙСТЕРНОСТІ?

- Намагаюсь відвідувати бодай раз на рік якісь цікаві семінари чи тренінги поза обов'язковою програмою підвищення кваліфікації
- Раз на квартал чи частіше точно відвідую тренінги чи семінари для розвитку своїх управлінських навичок
- Щорічно, згідно з вимогами чинного законодавства



## ЯКИМ ЧИНОМ ВИ НАВЧАЄТЕСЬ?

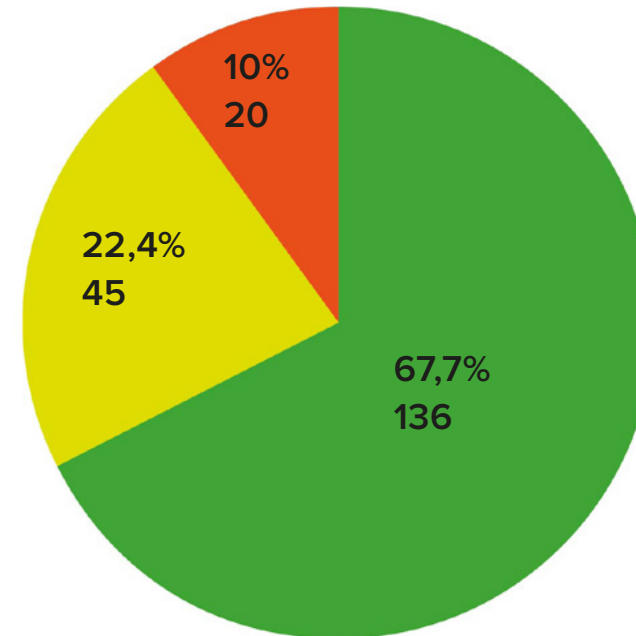
- як на очних курсах, так і в онлайні, читаю публікації у ЗМІ та профільну літературу
- читаю необхідні матеріали, ЗМІ та профільну літературу
- на очних курсах
- онлайн

## ЯК ОЦІНЮЮТЬ ЯКІСТЬ ОБОВ'ЯЗКОВИХ КУРСІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ:




Більше половини опитаних директорів (**67, 7%**) оцінили *якість обов'язкових курсів підвищення кваліфікації як середню*: іноколи можна дізнатись щось нове.  
Низька якість: «*ці курси — пуста трата часу*» — так вважають **22,4%** опитаних.

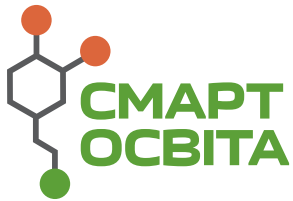
Високо оцінюють якість обов'язкових курсів лише **10%** директорів.

Ми також прагнули дізнатися, чого навчають на обов'язкових курсах підвищення кваліфікації освітніх управлінців. Запитання про навички і компетентності, які вони розвивають, мали кілька варіантів для вибору — кожен респондент міг обрати не одну опцію.



## ЯК ВИ ОЦІНЮЄТЕ ЯКІСТЬ ОБОВ'ЯЗКОВИХ КУРСІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ?

-  Висока якість, усе чудово
-  Середня якість: іноді дізнаюся щось нове
-  Низька якість: ці курси — пуста трата часу



FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION For Freedom.  
Ukraine and Belarus

Результати виявились такими: на думку більшості респондентів (**50,7%**), на цих обов'язкових курсах розповідають про те, що таке освітня траєкторія, НУШ та інші необхідні педагогам знання.

На другому місці за кількістю відповідей опинилось навчання новацій чинного законодавства (**37,3%**).

Водночас, лише **7,5%** респондентів вказали навчання фінансового планування у школі як необхідним для директорів за нових умов. Також **37,3%** респондентів вказали, що на цих курсах розповідають про законодавчі новели, що важливо для освітніх управлінців.

Переважна інформація на обов'язкових курсах стосується того, що таке освітня траєкторія учня, як розвивати компетентності тощо. Про м'які навички директорів, як то комунікація, лідерство та побудова команди, згадали менше третини опитаних, що може свідчити про недостатню кількість відповідних занять та тренінгів.

## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

«Вчать лідерства та побудови команди» — так відповіли **27,9%** директорів. Далі лідирують відповіді щодо побудови педагогіки партнерства у школі (**22,4%**) і відповідь «нічого не вчать, це марна трата часу» (**22,4%**).

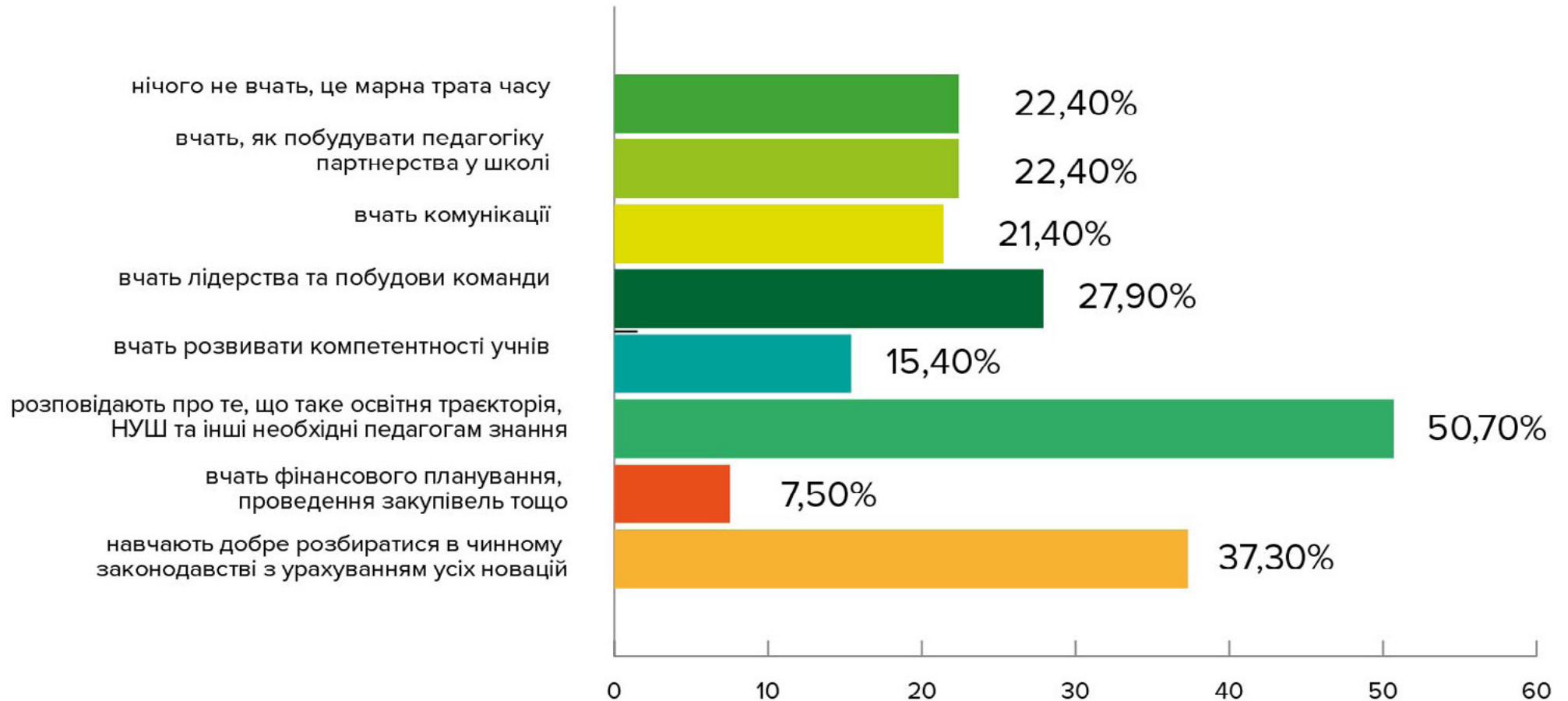
**21,4%** респондентів вказали, що обов'язкові курси вчать комунікації, ще **15,4%** — як розвивати компетентності учнів, **7,5%** стверджують, що курси вчать фінансового планування, проведення закупівель тощо.

Тобто, майже чверть респондентів вважають, що обов'язкові курси підвищення кваліфікації є пустою тратою часу. Ще майже **70%** вважають, що вони — середні, іноді щось можна дізнатися нове. Такі оцінки обов'язкових курсів є досить низькими і свідчать або про невідповідність програми потребам директорів, або про низьку якість лекцій-семінарів.

У запитанні, чого насправді вчать такі курси, відповідь «нічого не вчать, це пуста трата часу» повторилась, і її показник виявився так само високим — майже чверть респондентів.



## ЧОГО НАВЧАЮТЬ НА ОBOB'ЯЗКОВИХ КУРСАХ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ОСВІТНІХ УПРАВЛІНЦІВ:



## ЯКІСТЬ ДОДАТКОВИХ ТРЕНІНГІВ ТА СЕМІНАРІВ:

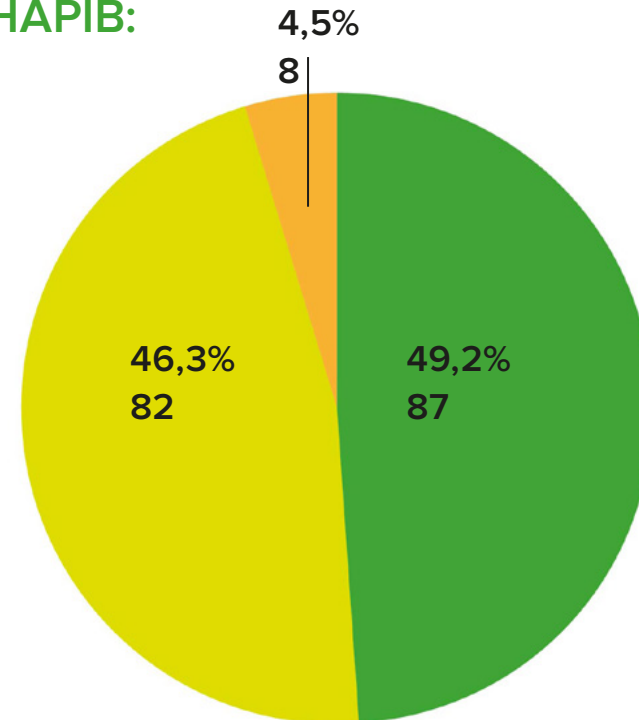
Якість додаткових тренінгів та семінарів оцінили як середню **49,2%** опитаних директорів. Високою якістю таких курсів вважають **46,3%** респондентів.

Вважають, що якість нічим не краща від обов'язкових занять, **4,5%** директорів, які взяли участь в опитуванні.

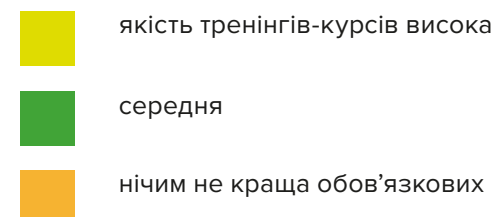
Запитання про переваги та недоліки таких курсів були відкритими — ми прагнули отримати чесний зворотний зв'язок із розгорнутими відповідями. Проаналізувавши їх, можна зробити такий висновок:

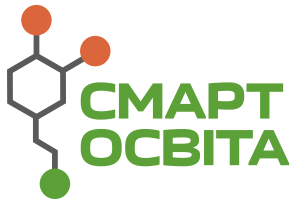
Серед переваг директори вказали відповідність курсів їхнім потребам та можливість обирати ту тему, яка для них найважливіша та найактуальніша (про це зауважили **40** респондентів).

Крім того, до таких занять тренери готуються значно краще і під час занять використовують новітні навички (на це вказали **12** директорів). Ще один важливий аспект — можливість проходити таке навчання у зручний час (на це вказали **9** учасників опитування).



## ЯК ВИ ОЦІНЮЄТЕ ЯКІСТЬ ДОДАТКОВИХ ТРЕНІНГІВ ТА СЕМІНАРІВ?





**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

Ось кілька цитат із відповідей:

*«Кожен вибирає необхідний для себе цікавий та корисний курс і цілеспрямовано навчається, отримує конкретну необхідну інформацію, а не інформацію “загального характеру”».*

*«Тренери більш умотивовані працювати якісно та продуктивно, бо учасники прийшли з власної волі і вимагають високого рівня навчання».*

*«Вони завжди цікавіші, аніж обов’язкові курси».  
«Переваги в тому, що на таких курсах висвітлюються ті питання, які сьогодні найактуальніші, більше новинок».*

*«Переваги в тому, що можна вибрати курси за потребою, а не слухати те, що планують за тебе».*

*«Перевагою є проходження курсів у свій вільний час та можливість користання новою інформацією протягом всього періоду».*

*«Нові сучасні форми роботи, актуальність, цікаві й корисні знайомства, перспектива розвитку».*

*«Новітня тематика, що раніше не вивчалась, як-от емоційний інтелект, лідерство, управління, побудова та характеристика команди тощо».*

*«Є можливість дискутувати, запрошуються цікаві співрозмовники, сприятлива атмосфера».*

*«Переваги — свобода у виборі тематики, прийомів та методів взаємодії, відсутність набридлого офіціозу».*

Утім, тренінги та семінари мають і недоліки. Найбільший з них — необхідність платити за навчання (на це вказали **8** респондентів). Директори також вказували, що іноді тренінги та семінари відірвані від реалій, і тоді марно витрачається час (на це вказали **7** осіб).

Час потрібен і на дорогу до місця проведення курсів — це теж недолік (**5** респондентів).

## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

Нижче наведемо кілька цитат:

*«Інформація доволі загальна і теоретична».*

*«Хотілося б більше практики».*

*«Для керівників мало курсів».*

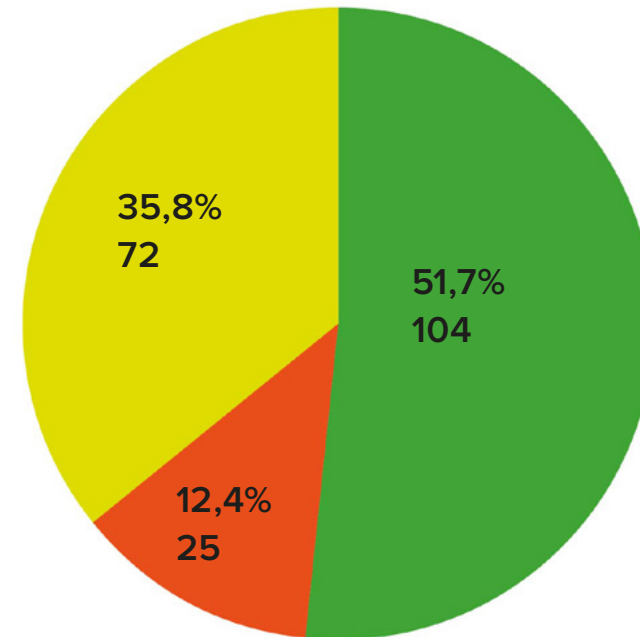
*«Цікаві курси від сильних тренерів коштують відповідно».*

*«Незручний час їхнього проведення або відсутність часу на їх відвідування».*




*«Проблема з транспортними витратами і відсутністю часу».*

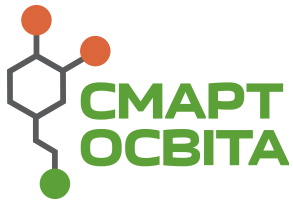
*«Далеко добиратися. В основному все відбувається у вихідні та оплата за власні кошти — це недолік».*

Попри те, що необхідність платити за курси визначена недоліком підвищення кваліфікації освітніх управлінців, більшість опитаних (**51,7%**) готові платити за навчання до 1000 грн. Ще **12,4%** погоджуються платити стільки, скільки буде потрібно, якщо навчання справді корисне. Трохи більше опитаних (**35,8%**) відповіли, що абсолютно не можуть платити за тренінги.



### ЧИ МОЖЕТЕ ВИ ПЛАТИТИ ЗА ДОДАТКОВІ КУРСИ?

-  Ні, абсолютно не можу
-  Можу, але невелику суму — до 1000 грн
-  Можу, скільки буде потрібно. Головне — щоб було справді корисно

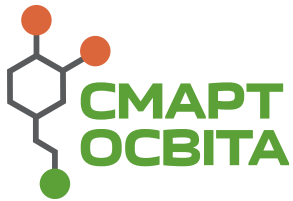


**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

### **СЕРЕД ЯКІСНИХ КУРСІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ РАДЯТЬ ДИРЕКТОРИ СВОЇМ КОЛЕГАМ (НЕЗАЛЕЖНО, ПЛАТНІ ВОНИ ЧИ БЕЗКОШТОВНІ), — ТАКІ:**

EdCamp, EdEra, Prometheus, ВУМ, Ed Lab, тренінги та майстерки від ГС «Освіторія», Інститут Інтегрального розвитку, тренінги від «Демократичної школи», платформи «Критичне мислення», Школа освітніх управлінців (спільний проєкт Освіторії, МОН та KMBS), вебінари НаУрок, Всеосвіта, курси при Львівському національному університеті, академія директорів, ЕРАЗМУС+, проєкти від Британської та Американської рад, USAID, курси від ULEAD з Європою, Французького культурного центру, Гете інституту, Української академії лідерства, «Управління школою. Практикум» (спільний проєкт Центру інноваційної освіти «Про.Світа» та онлайн-студії EdEra), онлайн-курси «Робота вчителів початкової школи з дітьми з особливими освітніми потребами», «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» (спільні проєкти ГО «Смарт освіта» та онлайн-студії EdEra), Інноваційні тренінги з питань нейродидактики, компетентнісної освіти, що проводить доктор Варшавського університету Малжена Жилінська, курси, організовані Оксаною Буковською, та деякі курси в регіональних ІППО.



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

### ЯКИХ НАВИЧОК І КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НЕ ВИСТАЧАЄ

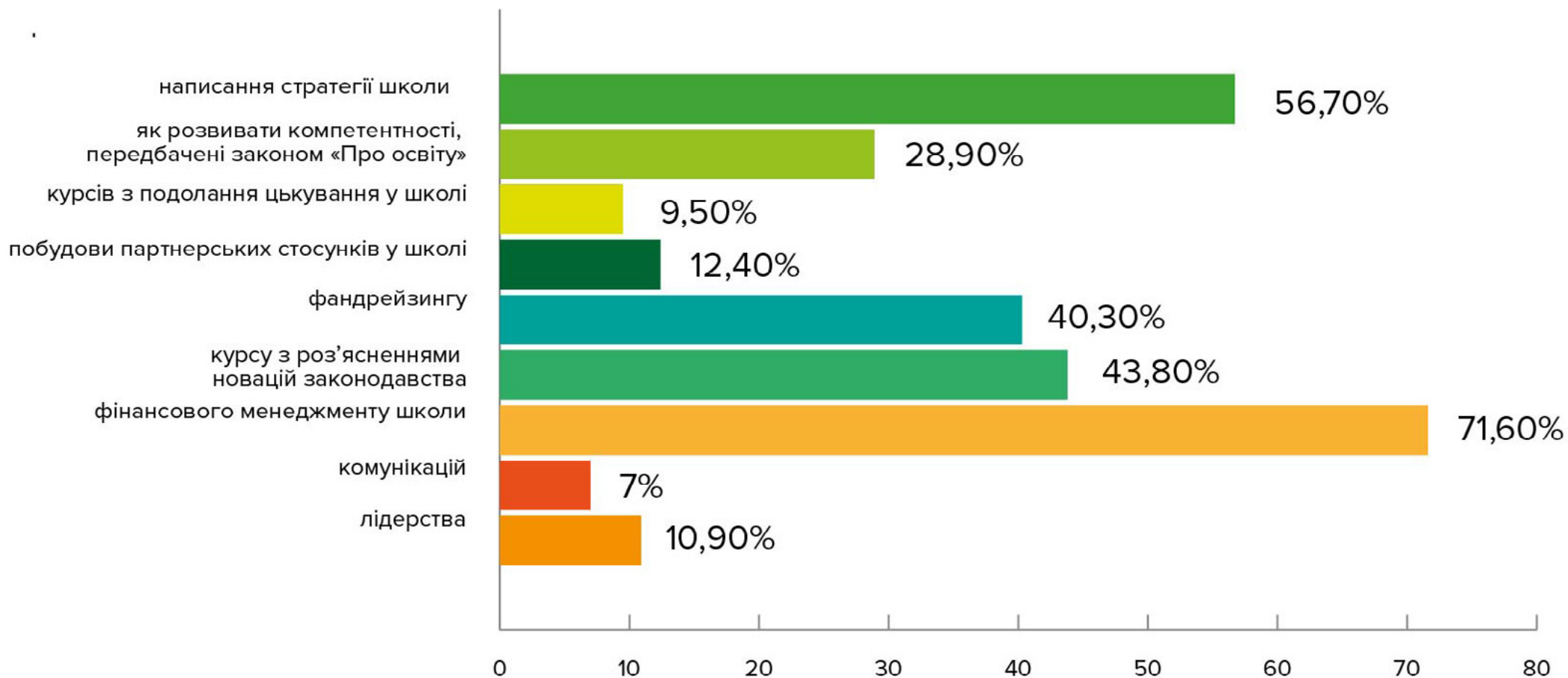
(тут теж було можливо обрати кілька варіантів відповідей):

Це питання проявило найбільший запит на навчання фінансового менеджменту школи (**71,6%**) та написання стратегії школи (**56,7%**). Далі потреби розмістились так: курс з роз'ясненнями новацій законодавства — **43,8%**, фандрейзинг — **40,3%**, як розвивати компетентності, передбачені законом «Про освіту», — **28,9%**, побудова партнерських стосунків у школі — **12,4%**, лідерство — **10,9%**, курси з подолання цькування у школі — **9,5%**, комунікація — **7%**.

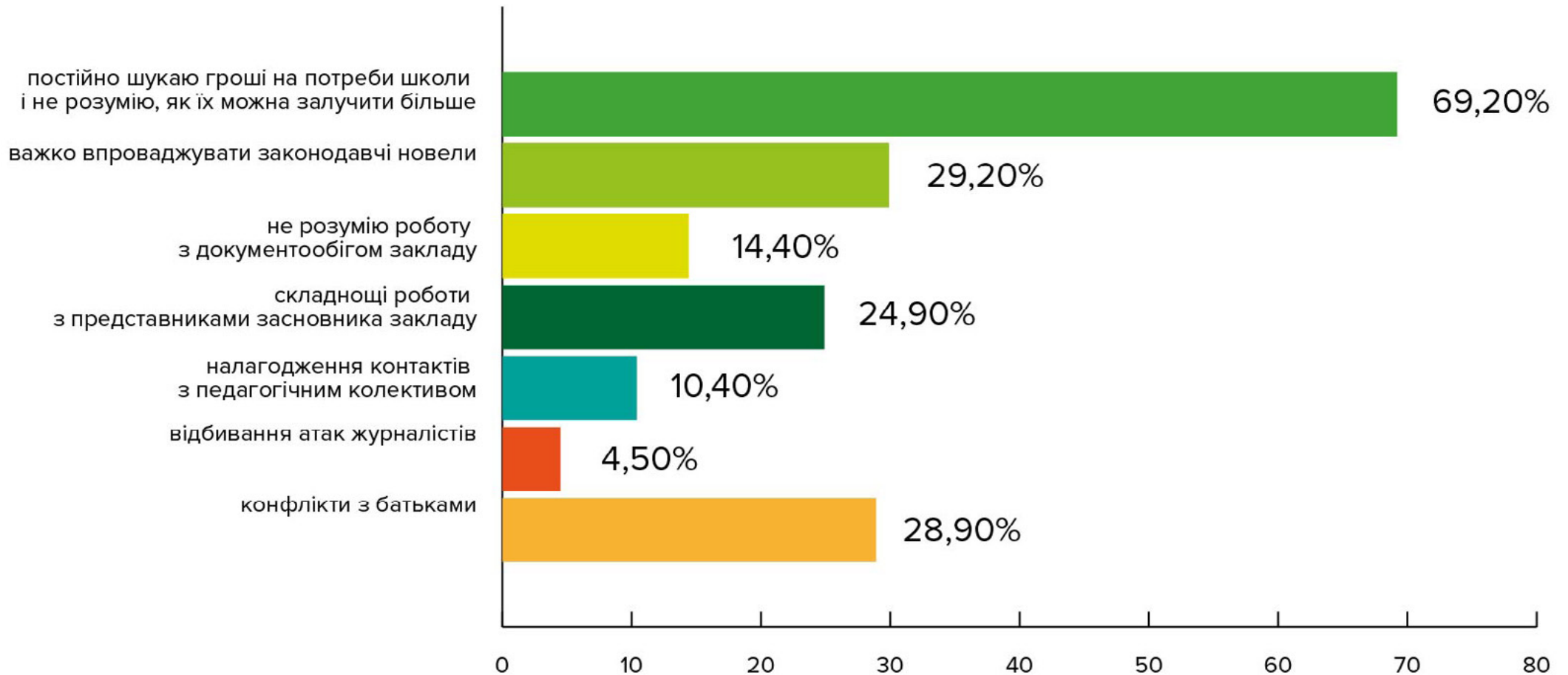
Такий запит директорів пояснюється відповідями на наступне запитання — про проблеми, з якими найчастіше стикаються директори. Найбільша — пошук коштів на потреби школи (**69,2%**). Директорам також важко впроваджувати законодавчі новели (**29,9%**), вони часто мають конфлікти з батьками (**28,9%**) та складнощі в роботі з засновником закладу (**24,9%**).

Трохи менше директорів (**14,4%**) мають проблеми з розумінням документообігу закладу, налагодженням роботи педагогічного колективу (**10,4%**) та відбивання атак журналістів (**4,5%**).

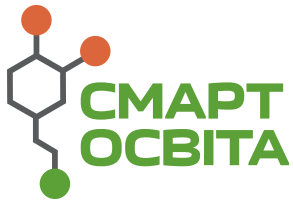
## ЯКИХ НАВИЧОК І КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НЕ ВИСТАЧАЄ ДИРЕКТОРАМ



## ПРОБЛЕМИ, З ЯКИМИ НАЙЧАСТІШЕ СТИКАЮТЬСЯ ДИРЕКТОРИ







**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

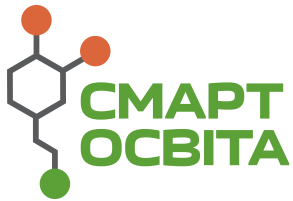
### **ЩО Є КЛЮЧОВИМ У ПОСАДІ ДИРЕКТОРА?**

Це запитання в анкеті було відкритим, і на нього дали відповіді **125** осіб. Найбільше респондентів вказали не менеджерську роботу директора (хоча це друга за популярністю відповідь), а на комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу та вибудовування партнерських стосунків — загалом **36** відповіді.

На лідерські навички, вміння мотивувати, мислити стратегічно та новаторськи, будувати команду та надихати її вказали **33** людини.

На менеджмент та організаторські здібності директора, вміння забезпечити комфортні умови для навчання вказали **25** осіб.

Директори вважають ключовим для себе — створення середовища успіху для кожного учня, щоб він не приходив до навчального закладу з примусу, водночас розвивав свої таланти. Серед важливих згадок також відкритість до змін, вміння реалізувати місію закладу.



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

**Ось кілька цитат респондентів:**

*«Надихання баченням команди, мотивація колективу, створення команди, навчання колективу, мультимедійна грамотність».*

*«Вміння розмовляти з людьми, управляти процесами і бачити перспективи розвитку, вчасно реагувати на зміни, бути гнучким».*

*«Директор — це координатор. На моє особисте переконання, директор не обов'язково має бути педагогом. Він має бути управлінцем. Створити команду та знаходити гроші».*

*«Ключовими у роботі директора є менеджерські якості, вміння стратегічно мислити, професіоналізм, справедливість і емоційний інтелект».*

*«Чітке і переконливе усвідомлення своєї місії, вміння працювати з соціумом, бути лідером педагогічної команди, любов до дітей і висока повага до праці вчителя».*

*«Побудова партнерських стосунків між усіма учасниками освітнього процесу. Партнерство, співпраця школи та батьків».*

*«Уміння створити комфортне середовище як для учнів, так і для робітників для надання якісних знань. Навчання з натхненням повинно бути».*

*«Уміння успішно комунікувати з представниками різних рівнів. Поєднання ролі педагога з менеджером».*

*«Ключовим є те, щоб створити умови для якісної освіти здобувачів та педагогічної майстерності вчителів».*

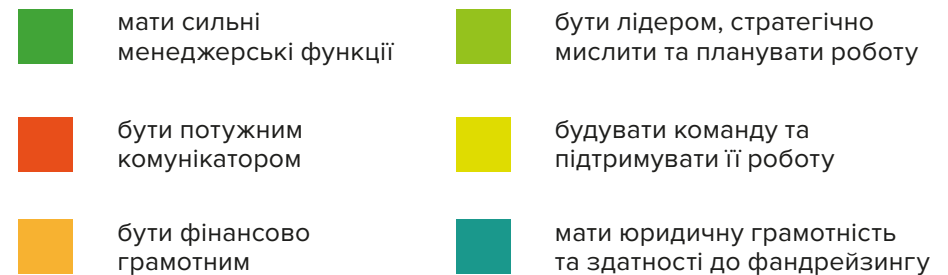
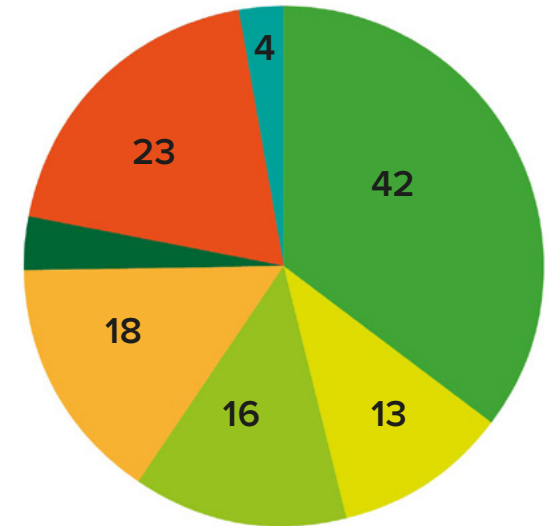
## ЩО, НА ВАШУ ДУМКУ, ПОТРІБНО БУДЕ ВМІТИ ДИРЕКТОРУ В МАЙБУТНЬОМУ? ЯКИМИ САМЕ НАВИЧКАМИ ВІН МАЄ ВОЛОДІТИ?

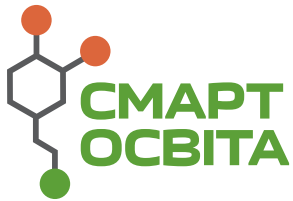
Відповідей на це запитання надійшло **119**.

Більшість респондентів вказують на необхідність у майбутньому сильних менеджерських функцій директора (**42** особи), ще **13**-ро згадали вміння будувати команду та підтримувати її роботу. Ще **16** респондентів вказали, що директор має бути лідером, вміння стратегічно мислити та планувати роботу, а також бути креативним.

Важливими, на думку директорів, у майбутньому будуть і фінансова грамотність (**18** згадок), юридична грамотність та фандрейзинг (**4** відповіді).

Директор має бути потужним комунікатором, вміння фасилітувати конфлікти і дипломатично з них виходити. Так вважають **23** особи.





**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

**Ось кілька цитат респондентів:**

*«Директор повинен мати стратегію розвитку закладу освіти, вміти вчасно її скоригувати і досягати запланованих результатів. Для цього потрібні вміння аналізувати власну діяльність і переконувати в доцільності змін».*

*«Володіти лідерськими навичками, умінням будувати команду, добре розуміти вікові психологічні особливості як учнів, так і педагогів».*

*«Директор повинен навчитися будувати конкурентоспроможну школу. Тому він має володіти комунікативними і професійними навичками, навичками фінансиста та господаря».*

*«Бути комунікативним, лідером, вміти дослухатися до порад як батьків, так колег, і розуміти, що він командний гравець. Якщо це сільська школа, то розуміти, що там він і секретар, і менеджер, і кадровик, і ще багато посад))) Взагалі, директору закладу освіти потрібно мати освіту як педагога, так і менеджера».*

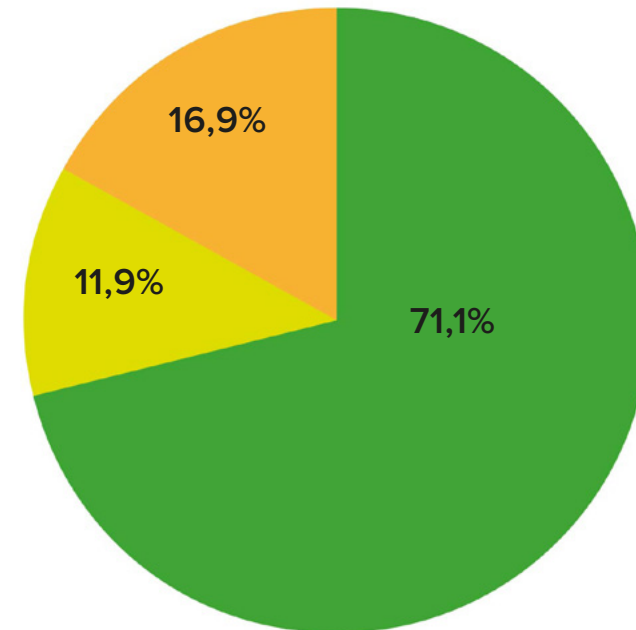
*«Директор повинен бути ефективним менеджером, лідером інновацій в освіті, володіти емпатією та емоційним інтелектом, вміти створювати синергію в колективі, підтримувати кожного в його розвитку та самовдосконаленні, чітко розуміти стратегію закладу та бачити шлях до її здійснення».*

*«Комунікація. Це — основне».*




## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

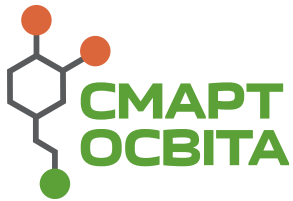
Для більшості директорів найзручнішою та найбажанішою формою навчання є змішана (онлайн та на очних курсах) — **71,1%** обрали цю відповідь.

Форма онлайн, зокрема через онлайн-курси, найбільш зручна для **11,9%** респондентів. Зручно навчатись під час очних семінарів-тренінгів для **16,9%** очільників закладів освіти.



### ЯКА ФОРМА НАВЧАННЯ ДЛЯ ВАС НАЙЗРУЧНІША?

-  Змішана (онлайн та на очних курсах)
-  Під час очних семінарів-тренінгів
-  Онлайн-форма



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

## НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ

### ВИСНОВКИ З ОНЛАЙН-ОПИТУВАННЯ

Курси обов'язкового підвищення кваліфікації для директорів потребують оновлення — майже чверть респондентів вважають їх марною тратою часу.

Попри те, що обов'язкові курси підвищення кваліфікації серед компонентів мають роз'яснення новацій чинного законодавства, їхня кількість, якість чи формат не задовольняють потреби аудиторії — курсу з роз'ясненням законодавства потребують **43,8%** опитаних директорів.

Така особливість може пояснюватися також частими змінами законодавства, за якими не встигають курси підвищення кваліфікації. Або ж законодавчі новели важко даються до впровадження і необхідно підготувати систему підтримки в цьому освітніх управлінців: **29,9%** опитаних вказали, що їм важко дається впровадження змін.

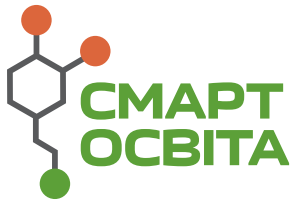
Водночас найбільший запит респондентів онлайн-опитування — навчання фінансового менеджменту школи (**71,6%**), ще **40,3%** потребують навчання фандрейзингу. Цього на обов'язкових курсах майже зовсім не вчать (лише **7,5%** опитаних сказали, що отримують такі знання в ІППО).

Крім того, саме проблему з пошуком фінансів для потреб школи абсолютна більшість респондентів зазначили як головну (**69,2%**).

Чимало директорів мають проблеми з комунікацією з батьками та засновником школи: **28,9%** та **24,9%** відповідно.

Водночас, досить добре роз'яснюється тема освітніх траєкторій, розвитку компетентностей тощо, а розвитку м'яких навичок приділяється значно менше уваги. Проте директори серед навичок, які їм будуть потрібні в майбутньому, перелічили переважно саме м'які.

Респонденти високо оцінили тренінги та семінари, які проводять громадські організації, — їхній зміст актуальніший, як і підходи до викладання. Крім того, вони більше відповідають потребам директорів. Якщо курси якісні та відповідають запитам очільників закладів освіти, більшість респондентів готові навіть платити за навчання посильну суму грошей.



**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Ukraine and Belarus

Попри те, що нове законодавство поставило перед директорами нові вимоги, воно не забезпечило здобуття відповідних знань та навичок. Більшість директорів — як учасників фокус-груп, так і опитаних через гугл-форму, зауважили, що потребують:

- динамічних роз'яснень законодавчих нововведень; навичок фінансового планування та ведення бухгалтерії школи за умов автономії;*
- спільною є також необхідність у навичках фанд-рейзингу та написання проєктів для залучення коштів на потреби школи.*
- бажаними є також короткі консультації експертів, які добре знають тему, а також підтримка з боку Міністерства освіти і науки України та Державної служби якості освіти вчасними роз'ясненнями щодо певної теми.*

Крім того, як учасники фокус-груп, так і респонденти онлайн-опитування зауважили, що часто стикаються з конфліктами у школі і потребують дуже чітких механізмів, як їх вирішувати.

## **НОВЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ: ЯКИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ ПОТРЕБУЮТЬ ДИРЕКТОРИ ШКІЛ**

Як учасники фокус-груп, так і респонденти опитування вказали, що обов'язкові курси підвищення кваліфікації потребують змін та оновлення.

В обох етапах дослідження проявилась потреба директорів самостійно обирати необхідні курси та модулі для підвищення кваліфікації, а також мати можливості подивитися заклад колег та обмінятися досвідом.

Водночас, досвід обох фокус-груп показав, що ситуація в регіонах відрізняється, а отже і потреби директорів. Це варто враховувати під час планування майбутніх програм підвищення кваліфікації. І зробити такі програми, які даватимуть можливість обирати тему навчання, тренера та найоптимальніший для директорів час.

Результати онлайн-опитування також показали розуміння директорами важливості м'яких навичок.

**Директори впевнені, що в майбутньому повинні мати навички стратегічного планування, креативного вирішення проблем, фасилітації та комунікації, і звісно, лідерства.**