



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



UIPO
УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ
РОЗВИТКУ ОСВІТИ

THE EUROPEAN
WERGELAND
CENTRE



КОНСУЛЬТУЄМО ТА СТВОРЮЄМО ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ

*ПУТІВНИК ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТІВ
ЦЕНТРІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ*



ДЕРЖАВНА УСТАНОВА
«УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ ОСВІТИ»

КОНСУЛЬТУЄМО ТА СТВОРЮЄМО ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ

*путівник
для консультантів центрів професійного розвитку
педагогічних працівників*

Київ
2022

Консультуємо та створюємо професійні спільноти: путівник для консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників / Н. Кипиченко, О. Федоренко. Київ, 2022. 42 с.

Посібник рекомендований для директорів, консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Путівник відповідає на основні запитання, що стосуються роботи з педагогічними працівниками, наприклад: як проводити консультації, будувати стратегію професійного розвитку, координувати діяльність професійних спільнот.

Матеріали посібника можуть використовуватися для проведення просвітницької роботи з головами територіальних громад, фахівцями відділів освіти, педагогічними працівниками щодо завдань, які мають виконувати новостворені центри відповідно до нормативних документів.

Рецензенти:

Калініченко І. О. – завідувачка кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти Полтавської академії неперервної освіти імені М. В. Остроградського, кандидатка педагогічних наук, доцентка.

Столець В. С. – директорка Виноградівського центру професійного розвитку педагогічних працівників.

Автори:

Кипиченко Н. С. – методистка сектору професійного розвитку педагогічних працівників державної установи «Український інститут розвитку освіти», кандидатка педагогічних наук.

Федоренко О. Ф. – начальниця сектору професійного розвитку педагогічних працівників державної установи «Український інститут розвитку освіти», кандидатка педагогічних наук.

**Видання здійснено за підтримки
Європейського центру імені Вергеланда
в рамках Програми підтримки освітніх реформ в Україні
«Демократична школа»**

ЗМІСТ

Передмова	5
РОЗДІЛ 1. Консультуємо педагогічних працівників	7
1.1. Консультування та його типи	7
1.2. Реєструємо педагогів на консультацію	9
1.3. Етапи проведення консультації	11
1.4. Ведемо записи	13
1.5. Будуємо траєкторію професійного розвитку	14
1.6. Отримуємо зворотний зв'язок	18
РОЗДІЛ 2. Координуємо діяльність професійних спільнот	21
2.1. Навіщо потрібні професійні спільноти?	21
2.2. Гуртуємо освітян у професійні спільноти	23
2.3. Створюємо професійну спільноту	27
2.4. Проводимо зустрічі учасників професійної спільноти	31
ДОДАТКОВІ РЕСУРСИ	39

ПЕРЕДМОВА

Вітаємо!

Перед вами посібник, який допоможе консультантам зробити центри професійного розвитку педагогічних працівників установами, дружніми до всіх освітян, де їх завжди зрозуміють, підтримають, допоможуть, проконсультують.

Центри створені, консультанти працюють, а чи всі педагогічні працівники звернулися до вас за консультацією? Ми чули різні відповіді від працівників центрів, адже на початку робота відбувалася в умовах карантинних обмежень, які унеможлилювали консультування в приміщеннях центрів. Потім настали надзвичайно складні воєнні часи. Розуміємо, що проводити консультації в центрах було і є складно. Більшість центрів, зважаючи на обставини, змушені були надавати перевагу вебінарам, майстер-класам, тренінгам тощо, тоді як консультування доволі часто відкладалося до кращих часів. Тож у розділі «Консультуємо педагогічних працівників» ділимося напрацюваннями, які допоможуть вам налагодити консультування і разом з освітянами будувати індивідуальні стратегії професійного зростання.

Інформацію в розділі «Координуємо діяльність професійних спільнот» подаємо винятково у контексті напрацювання спільних шляхів формування професійних спільнот із розвиненими горизонтальними зв'язками. Значення запропонованих матеріалів убачаємо не в наданні готових відповідей із питань координації діяльності професійних спільнот, а радше у тому, аби додатково спонукати консультантів центрів до самостійного пошуку оптимальних рішень. Переконані, що відповіді на всі запитання можна

знайти тільки у результаті об'єднання зусиль. Маємо надію, що завдяки нашим напрацюванням ідея гуртування всіх освітян у професійні спільноти за принципом «рівний рівному» масштабується та стане невіддільною частиною педагогічної діяльності.

Команда сектору професійного розвитку педагогічних працівників державної установи «Український інститут розвитку освіти» завжди готова підтримати вас у подвижницькій праці та дати відповіді на запитання, які стосуються виконання покладених на новостворені установи завдань. Бажаємо вам натхненної співпраці з освітянами задля їхнього професійного зростання і процвітання теперішнього та майбутнього поколінь українців. Хай усе вдається!

Щиро,

**Оксана Федоренко
та Наталія Кипиченко**

КОНСУЛЬТУЄМО ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ЙОГО ТИПИ

Консультавання педагогічних працівників та керівників закладів освіти є одним із завдань, покладених на центри. Під консультаванням розуміємо процес взаємодії консультанта і педагогічного працівника, що має на меті вирішення професійних і методичних проблем в організації та реалізації освітнього процесу, емоційну підтримку, зниження тривожності, ухвалення усвідомлених рішень щодо професійного розвитку.

Згідно із чинним Положенням центри організовують та проводять консультавання з таких питань¹:

- планування і визначення траєкторії професійного розвитку;
- проведення супервізії;
- розроблення документів закладу освіти;
- особливості організації освітнього процесу за різними формами здобуття освіти, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання;
- упровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти і нових освітніх технологій.

Важливо розуміти, що кожен педагогічний працівник має автономію, що охоплює свободу викладання, свободу від втручання в педагогічну діяльність, вільний вибір форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі, розроблення та впровадження авторських навчальних програм, проєктів, освітніх методик і технологій, методів і засобів. Відповідно, консультанти центрів можуть допомагати педагогічним працівникам визначати шляхи розв'язання проблем і подолання труднощів, визначення цілей професійного розвитку та обрання суб'єктів підвищення кваліфіка-

¹ Постанова Кабінету міністрів України «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників» від 29 липня 2020 р. № 672, зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1391 від 28.12.2021.

ції. Водночас, рішення завжди залишається за педагогічним працівником, як і відповідальність за його реалізацію.

Типи консультацій

За формою проведення:

- очні, що проводяться в центрі чи закладі освіти та передбачають фізичну присутність консультанта і педагогічного працівника;
- дистанційні, що проводяться в режимі відеоконференцій або аудіо-конференцій.

Формати консультації:

- онлайн за допомогою засобів відеозв'язку,
- онлайн через месенджер,
- телефонна розмова,
- електронна пошта,
- очна консультація в центрі.

Такі формати дають можливість консультантам центрів розширити сферу своєї професійної діяльності та надати допомогу педагогам, які з різних причин не можуть бути фізично присутніми в центрі.

За кількістю осіб:

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

За тривалістю:

- короткотермінові (1–2 зустрічі);
- довготермінові (понад 3 зустрічі);
- оперативні (швидко скоординовані, йдеться про гострі, несподівані проблеми і труднощі в професійній діяльності).

За метою:

- рефлексивні (педагогічний працівник прагне осмислити ту чи іншу професійну ситуацію, проаналізувати та оцінити разом із консультантом свої дії, позбутися сумнівів);
- прогностичні (педагогічний працівник хоче знайти шляхи, які допоможуть перетворити ту чи іншу ситуацію, знайти з неї вихід, який мінімізує чи сприятиме уникненню негативних наслідків).

Консультація може бути й спонтанною (позаплановою).

Вибір того чи іншого типу або ж поєднання різних типів консультації залежить від проблеми, запиту педагогічного працівника, технічних можливостей та фізичного простору, які має центр, а також володіння консультантом необхідними компетентностями.

Успішність консультування залежить від наявності довірливих стосунків між консультантом та педагогічним працівником, налаштування на розуміння та допомогу. Забезпечення конфіденційності – це невід’ємна умова ефективного консультування. Під час консультації консультант повинен займати нейтральну позицію, уникати панібратства та розуміти мету, яку має досягнути разом із педагогічним працівником.

1.2. РЕЄСТРУЄМО ПЕДАГОГІВ НА КОНСУЛЬТАЦІЮ

Цифрові рішення значно оптимізують роботу та дозволяють консультантам планувати свій робочий час. Зважаючи на це, пропонуємо зменшити кількість паперотворення та не змушувати освітян приходити в центр аби зареєструватися на консультацію з того чи іншого питання. Для цього можна використовувати онлайн-форму чи гугл-календар, де відзначати години, у які фахівці готові очно чи дистанційно поспілкуватися з освітянами.

Для зручності реєстрації на консультацію можна зробити на сайті центру опцію «Замовити консультацію». Заповнюючи форму, освітяни можуть зазначити формат (онлайн-консультація, через месенджер, телефоном, електронною поштою, очна), зручний час і дату, а також сформулювати питання, з якого потрібна консультація.

Приклад анкети для реєстрації на консультацію

Вітання від Команди Центру!

Звертаємо увагу: якщо ви вкажете свою електронну пошту, то ми надішлемо вам лист-підтвердження про успішну реєстрацію із зазначеними датою і часом консультації.

Аби наша зустріч пройшла максимально продуктивно, радимо заповнити анкету самооцінювання власної педагогічної діяльності та надіслати її на e-mail Центру (або занести в Центр). На всі запитання, які виникли у вас під час заповнення анкети самооцінювання, ви отримаєте відповіді під час консультації.

Просимо вас бути максимально пунктуальними і приходити за 5–10 хвилин до початку консультації, яка триватиме приблизно 1 год. 30 хв.

Залишилися запитання – пишіть нам на електронну пошту.

1. Назвіться, будь ласка

.....
(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Де ви працюєте?

.....
(повна назва закладу освіти)

3. Ким ви працюєте?

.....
(ваша посада)

4. Скільки років ви працюєте у сфері освіти?

5. Як можна вам зателефонувати?

.....
(номер телефону)

6. Як можна до вас написати?

.....
(e-mail)

7. Зазначте, будь ласка, чи ви вже отримували консультативну допомогу в нашому Центрі:

- так
- ні

8. Оберіть, будь ласка, зручний для вас формат консультації:

- онлайн за допомогою засобів відеозв'язку
- онлайн через месенджер
- телефонна розмова
- електронна пошта
- очна консультація в Центрі

9. Оберіть, будь ласка, дату і час, у які ви зможете поспілкуватися з консультантами Центру:

Мені підходить.....
(дата і час)

Мені підходить.....
(дата і час)

Мені підходить.....
(дата і час)

Усі запропоновані варіанти дат і часу є прийнятними для мене

10.Зазначте, з якого питання вам потрібна консультація:

- планування і визначення траєкторії професійного розвитку

- особливості організації освітнього процесу за різними формами здобуття освіти, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання
- інклюзивне навчання
- проведення супервізії/наставництва
- розроблення документів закладу освіти
- упровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти і нових освітніх технологій
- організація освітнього середовища
- оцінювання результатів навчання учнів
- співпраця з батьками
- психологічна підтримка
- інше питання:

11. Висловіть ваші очікування від спілкування з нашими консультантами.

.....

До зустрічі!
Команда Центру

1.3. ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЇ

Консультація складається з п'яти етапів, яких має дотримуватися консультант центру:

- I. Встановлення контакту.
- II. Збирання інформації.
- III. Визначення способів розв'язання проблеми.
- IV. Планування.
- V. Узагальнення.

Основним методом консультування є бесіда, під час якої консультант і педагогічний працівник обмінюються інформацією. Бесіда передбачає активність консультанта, що виявляється у поставлених запитаннях, застосуванні методик активного слухання, які спонукають педагогічного працівника самостійно шукати шляхи розв'язання професійних проблем і подолання труднощів. Консультант у процесі спілкування досягає ефективної взаємодії з педагогом.

Якщо консультування очне, важливо правильно організувати простір для консультації. Оберіть місце, у якому можна забезпечити конфіденційність під час бесіди. Дотримуйтеся відстані близько одного метра та усуньте можливі фізичні бар'єри між вами та педагогічним працівником (вазони, вази з квітами та інше).

Встановлюємо контакт

Насамперед встановлюємо контакт із педагогічним працівником. Для цього вітаємося, говоримо, що раді його бачити, запитуємо, як ми можемо до нього звертатися, озвучуємо запит консультації. Основне завдання – позитивне налаштування на подальшу розмову. Важливо показати, що вся наша увага належить саме педагогічному працівникові. Ми готові його уважно вислухати та надати допомогу.

Збираємо інформацію

Наступне, що потрібно зробити, це дізнатися, що саме хвилює педагогічного працівника.

Можливі запитання:

- Що привело вас у центр?
- Що вас хвилює?
- З якими труднощами ви зустрілись?

Тобто ви маєте якнайбільше дізнатися про проблему чи труднощі, які відчуває педагогічний працівник. Ставте запитання доти, доки не зрозумієте її сутність!

Якщо педагогічний працівник заповнив анкету реєстрації, то консультанту залишається за допомогою уточнювальних запитань та перефразування визначити, чи правильно він зрозумів запит, з яким до нього звернувся на консультацію.

Можливі уточнювальні запитання:

- Розкажіть більше про...
- Чи є ще щось, що мені варто знати про це?
- Чи правильно я зрозумів, що вас хвилює...?
- Чи намагались ви вирішити своє питання самостійно? Якщо так, то розкажіть як саме?

Визначаємо способи вирішення проблеми

Після того, коли проблема зрозуміла, потрібно разом знайти її вирішення. Важливо, щоби педагогічний працівник самостійно вирішив (а не ви нав'язували йому свою думку), адже саме він, як ніхто інший, знає свої сильні сторони.

Можливі запитання:

- Яким ви бачите ідеальне розв'язання проблеми?
- Як би ви хотіли самі змінити цю ситуацію?
- Які можуть бути інші варіанти вирішення проблеми?
- Що ви робили в подібних ситуаціях раніше?
- Яка з ідей вас найбільше приваблює? Якими можуть бути наслідки, якби ви ухвалили таке рішення?

Проговоріть усі можливі варіанти рішень, а також переваги й недоліки кожного з них. Зверніть увагу на безпосередню участь педагогічного працівника та часові затрати.

Ознайомте педагогічного працівника з базою програм підвищення кваліфікації, яку веде центр, зверніть увагу на інші джерела інформації (вебресурси) та друковані матеріали, які є у вільному доступі. Розкажіть про актуальні тренінги, навчальні семінари з методичних питань, творчі звіти педагогічних працівників.

Важливо не обмежувати освітян у виборі. Одним людям подобається читати, іншим слухати, є й ті, хто полюбляє вчитися разом з іншими. Якщо ви володієте інформацією, яку потребує педагогічний працівник, то може бути достатньо і вашого пояснення. Якщо виникає така необхідність, переадресуйте педагога до іншого фахівця, установи чи закладу, або надайте інформацію про інші варіанти вирішення професійних питань.

Плануємо

Коли розв'язання проблеми знайдено, починаємо планувати діяльність.

Можливі запитання:

- Як ви це будете робити?
- Що вам для цього потрібно?

Важливо уточнити у педагога, якою він бачить роль консультанта під час розв'язання проблеми; як він буде діяти, якщо знадобиться допомога.

Узагальнюємо

На завершальному етапі консультації нагадайте педагогічному працівнику, з яким питанням він звернувся на консультацію та які шляхи розв'язання проблеми визначено.

Необхідно також запитати у педагогічного працівника:

- Чи потрібна ще одна консультація?
- Коли заплануємо наступну зустріч?
- Як буде зручно тримати контакт із центром?

Відстежуйте зміни в емоціях педагога під час консультації, звертайте увагу на невербальну поведінку – це теж важливе джерело інформації для консультанта!

1.4. ВЕДЕМО ЗАПИСИ

Нормативними документами не передбачено жодних вимог щодо ведення записів консультантами центрів до, під час чи після консультування. Вимоги до ведення такої документації встановлює засновник. Важливо чітко окреслити мету документації та усіх можливих записів, аби не навантажувати консультантів зайвими паперами.

Одним із варіантів ведення записів є журнал проведення консультацій, в якому фіксується інформація про дату та формат проведення консультації, педагогічного працівника, питання, з якого надавалася консультація.

Розповсюдженим є також ведення коротких онлайн звітів, які консультанти можуть заповнити під час або відразу після консультації.

**Приклад звіту консультанта
про надання консультативної допомоги**

Дата «___» _____ 20__ р.

Педагогічний працівник _____,
(прізвище, ім'я, по батькові)

який/яка працює в закладі освіти _____
(найменування закладу освіти)

на посаді _____

отримав/ла консультацію з питання.....

Короткий зміст питання, з якого надавалася консультація.....

.....
.....
.....
.....

Підпис консультанта _____

1.5. БУДУЄМО ТРАЄКТОРІЮ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Серед іншого консультанти центрів мають консультувати педагогічних працівників із планування та визначення траєкторії їх професійного розвитку.

Траєкторія професійного розвитку педагогічного працівника – персональний шлях реалізації професійного потенціалу педагогічного працівника, що ґрунтується на його вільному виборі закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, а також видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих¹.

¹ Постанова Кабінету міністрів України «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників» від 29 липня 2020 р. № 672, зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1391 від 28.12.2021.

На початку консультації із планування професійного розвитку важливо запитати педагогічних працівників про їхні плани, очікування щодо підтримки центру. Варто ознайомитися з результатами самооцінювання професійної діяльності, а якщо буде можливість – то і з професійним портфоліо.

Педагогічний працівник може здійснити самооцінювання та надіслати результати в центр перед консультацією або заповнити частину анкети під час консультації. Консультанти мають пропонувати освітянам спільно обговорювати результати самооцінювання. Пропонуємо на вебсайті центрів розміщувати різні опитувальники, які допоможуть педагогічним працівникам провести самооцінювання професійної діяльності. Наприклад, для вчителів початкових класів можна використати анкету самооцінювання, яку розробила Державна служба якості освіти для проведення сертифікації.

На цьому етапі співпраці важливо допомогти освітянам у плануванні індивідуального, логічного та послідовного освітнього маршруту, розв'язанні питань, що потребують педагогічної підтримки. Водночас необхідно дотримуватися принципів толерантності, поваги і нерозголошення довірливої особистої інформації.

Для визначення цілей професійного розвитку консультанти можуть пропонувати педагогічним працівникам користуватися досить поширеною у світі методикою SMART-ціль (з англ. «розумний»). SMART – це абревіатура, яку в 1954 році ввів Пітер Друкер (за першими літерами п'яти англійських слів). Літери позначають п'ять критеріїв, що застосовуються для оцінювання цілей:

- S – Specific (конкретність);
- M – Measurable (вимірюваність);
- A – Achievable (досяжність);
- R – Realistic (реалістичність);
- T – Timed (термін досягнення).

Приклад оцінювання цілей професійного розвитку за допомогою SMART-технології

Specific/ Конкретність	<p>Чи відповідає ціль на питання: хто, що, де, коли, як? Ціль має бути максимально конкретною та однозначною для сприйняття. Чим конкретніше визначено ціль, тим краще педагогічний працівник розуміє, над чим і для чого працює.</p>
Measurable/ Вимірюваність	<p>Як виміряти рівень досягнення цілі? Ціль має бути вимірюваною. Наприклад, якісні показники критеріїв: застосовую на уроках технологію розвитку критичного мислення. Наприклад, кількісні показники критеріїв: розробив 3 форми взаємооцінювання діяльності учнів; облаштував куточок усамітнення у групі.</p>

Achievable/ Досяжність	Чи можна досягти визначену ціль, зважаючи на вмотивованість учителя, його потреби та інтереси? Чи потрібні ресурси для досягнення визначеної цілі?
Realistic/ Реалістичність	Чи орієнтована ціль на професійний стандарт?
TimeBased/ Термін досягнення	Чи встановлені чіткі дедлайни для досягнення цілі?

Після того, як визначено особисті цілі, доцільно зосередитися на виборі стратегій їх досягнення (форм професійного розвитку). Упродовж консультації можна кілька разів нагадати педагогічному працівнику, над досягненням якої цілі ви разом працюєте.

Надавайте перевагу відкритим запитанням, які передбачають отримання розлогої відповіді, а не закритим (із однослівними «так» або «ні»). Наприклад, запитання «Ви маєте досвід проходження онлайн-курсів?» передбачає відповідь «так» чи «ні». А запитання «За якими критеріями ви обираєте онлайн-курси для професійного розвитку?» передбачає отримання розлогої відповіді. Педагогічний працівник, відповідаючи на подібні запитання, розповість про свої пріоритети та мотиви, що значно зменшить витрати часу на збирання інформації. Звісно, перші 3–4 запитання потрібні для того, щоб отримати базову інформацію.

Доцільно рекомендувати освітянам ознайомитися зі сформованою базою даних щодо тем і суб'єктів підвищення кваліфікації, електронною базою актуальних матеріалів для самоосвіти, наукових та методичних новинок із анонсами заходів у професійних спільнотах, інформацією щодо участі в освітніх проектах, вебінарах, ресурсних зустрічах.

Важливо надавати допомогу щодо залучення до професійного розвитку супервізорів, педагогів-наставників та ін. Консультанти можуть формувати електронну базу даних про педагогічних працівників, які пройшли підготовку та мають відповідні сертифікати, що дозволяють виконувати функції супервізорів.

Аби з'ясувати, як педагогічному працівникові вдалося реалізувати стратегію професійного розвитку, варто на консультаціях проводити бесіди з осмислення, ініціатором яких може бути як центр, так і педагогічний працівник.

Можливі запитання:

- Як вдалося досягти мети?
- Що пройшло добре?

Після цього необхідно визначити чинники, що вплинули на досягнення поставленої мети або завадили її досягненню. Важливо проаналізувати, які зміни відбулися у професійній діяльності.

Можливі запитання:

- Як змінилася практика навчання?
- Як можна застосувати новий досвід для підвищення якості освіти?

Доцільно обговорити нові цілі, яких прагне досягти педагогічний працівник, а також можливі форми професійного розвитку. Важливо розуміти й поінформованість педагогічного працівника щодо підвищення кваліфікації.

Консультанти повинні володіти навичками міжособистісного спілкування. Ефективність бесіди залежить від трьох складників:

- що ми говоримо;
- як ми говоримо;
- наскільки правильно співрозмовник розуміє те, що ми говоримо.

Під час розмови про рівень зацікавленості й широти співрозмовника свідчить те, де фокусується його погляд.

Слова і засоби невербального спілкування сприймаються різними людьми по-різному. Час від часу ми маємо пересвідчитися, чи правильно розуміємо те, що говорить співрозмовник. Для цього доцільно перефразувати те, що ми почули – показати співбесіднику, як зрозуміли значення його повідомлення. Важливо при цьому не просто повторювати слова співрозмовника: перефразовуючи, ми даємо йому змогу подумати про те, що він щойно сказав, зрозуміти, як ми сприйняли, і переконатися, що ми почули саме те, що він хотів до нас донести.

Для того, щоб показати, що ми уважно слухаємо співрозмовника, потрібно вчасно використовувати доречні слова. Це заохочує співрозмовника почуватися вільніше і продовжувати говорити. Йдеться про такі слова і сполучення слів, як: «Справді?», «Дійсно!», «І що було далі?». Упродовж розмови подібні слова потрібно вживати частіше. Цим самим ми демонструємо, що приділяємо належну увагу тому, що говорить співрозмовник, і виявляємо емпатію.

Так, коли педагогічний працівник повідомляє вам, що пройшов певний онлайн-курс на відповідній онлайн-платформі, і ви знаєте про цей курс, то доречним буде сказати: «Так (дійсно), я знаю такий курс». Але ці слова мають бути щирими. Вербальне заохочення треба підкріплювати відповідною інтонацією і невербальними сигналами.

Важливо дотримуватися черговості та певних пауз. Роблячи паузи, ми даємо час осмислити і проаналізувати почуте. Часто під час бесід репліки нагромаджуються одна на одну, не даючи співрозмовникам жодної можливості обдумати свої відповіді, трохи відпочити і підготуватися до наступної теми. Всі ми неприємно відчуваємося, коли нас перебивають посеред розмови, адже це показує нам, що той, хто перебиває, не уважно нас слухає і не цінує нашу думку. Переривання співрозмовника можна уникнути: для цього потрібно дочекатися, поки він завершить говорити, і лише після цього почати говорити самому.

Приклади технік ефективного спілкування

(на основі порад із книги «Мистецтво говорити» Джеймса Борга)³

- Найкраще запам'ятовується та інформація, яку нам повідомляють першою та останньою. Доцільно говорити важливу інформацію на початку й у висновках.
- Невдало вжите в розмові слово «але». Це може демотивувати співрозмовника. Уявіть розмову консультанта і педагогічного працівника, під час якої працівник центру говорить фразу: *«Упродовж трьох місяців ви відвідали тренінг та пройшли онлайн-курс, присвячені формульованню оцінюванню, але вам доведеться ще багато і наполегливо працювати, якщо ви хочете досягти поставлених цілей на цей рік»*. Як бачимо, слово «але» нівелює визнання здобутків і докладених зусиль.
- Відчуття того, що ми маємо щось зробити, спричиняє певний внутрішній опір, викликає занепокоєння та нівелює відчуття самостійності. Ми природно ставимо запитання: *«Чому я маю це робити?»* Тож краще його замінити на *«можна», «треба», «було б добре»*. *«Наталіє, ви маєте зареєструватися на тренінг із професійного розвитку»* можна замінити на *«Наталіє, ви можете зареєструватися на тренінг із професійного розвитку»*.
- Доволі часто ми вживаємо також слово «чому», не замислюючись, як на нього реагують інші люди, наприклад: *«Чому ви це не зробили?»*, *«Чому ви мені не сказали?»*, *«Чому ви так вважаєте?»*. Це слово звучить як звинувачення, тож співрозмовник змушений захищатися і раціонально пояснювати свою поведінку чи почуття. Замінімо запитання *«Чому ви це не зробили?»* на *«Щось трапилося?»*, і тим самим заохотимо співрозмовника надати нам більше інформації.

1.6. ОТРИМУЄМО ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

Центрам важливо знати думку освітян про свою діяльність. Це дасть змогу не стояти на місці, підвищити якість взаємодії з педагогічними працівниками та створити максимально комфортні умови для організації та проведення консультацій. Тож після консультації педагогічним працівникам можна надсилати чи давати надрукований опитувальник, заповнення якого займе лише кілька хвилин їхнього часу.

³ У книзі «Мистецтво говорити» Джеймса Борга наведено приклади технік ефективного спілкування, які стануть у пригоді консультантам. Ми не маємо на меті описувати техніки, яких варто неухильно дотримуватися, проте вважаємо, що їхнє застосування зробить комунікацію ефективнішою.

Приклад опитувальника дослідження якості надання консультативної допомоги⁴

(назва центру)

Команда Центру просить вас надати зворотний зв'язок після консультації. Будемо вдячні за співпрацю та надання інформації. Просимо відверто відповідати на запитання анкети. Це дуже важливо для нас! Обіцяємо реагувати на ваші пропозиції та конструктивну критику, і щодня ставати кращими!

1. Де ви працюєте?

.....
(повна назва закладу освіти)

2. Ким ви працюєте?

.....
(ваша посада)

3. Скільки років ви працюєте у сфері освіти?

4. Як ви дізналися про наш Центр?

- порадили звернутись колеги
- розповів директор
- знайшов вебсайт Центру в мережі Інтернет
- прочитав допис у соціальній мережі
- отримав повідомлення на e-mail
- інші варіанти:

5. Зазначте, будь ласка, чи ви раніше вже отримували консультативну допомогу в нашому Центрі?

- так
- ні

6. Як ви реєструвалися на консультацію?

- онлайн
- офлайн

7. Чи задоволені ви режимом роботи Центру?

- так
- ні

⁴ Запитання в опитувальнику не є сталими та наводяться для прикладу

8. Якщо відповідь на попереднє запитання «Ні», напишіть, будь ласка, пропозиції щодо оптимізації режиму роботи Центру

.....
.....
.....

9. Перед консультацією ви заповнювали анкету самооцінювання власної педагогічної діяльності?

- так
- ні

10. Якщо відповідь на попереднє запитання «Так», то зазначте, чи ви потребували допомоги у заповненні анкети самооцінювання власної педагогічної діяльності?

- так
- ні
- складно відповісти

11. Оцініть за 5-бальною шкалою ступінь задоволення ваших очікувань від консультації (позначте відповідну оцінку):

1 2 3 4 5

12. Опишіть, будь ласка, чи стала корисною для вашого професійного розвитку підтримка, яку ви отримали в Центрі. Якщо так, то що саме змінилося у вашому професійному житті?

.....
.....
.....

13. У який спосіб вам зручно отримувати інформацію про нові можливості проходження тренінгів, відвідування ресурсних зустрічей, майстер-класів тощо?

- переглядати анонси на вебсайті Центру в мережі Інтернет
- отримувати повідомлення на e-mail
- читати дописи у соціальних мережах
- періодично відвідувати Центр для отримання інформації безпосередньо від консультантів
- отримувати повідомлення на телефон
- інше:

14. Ваші пропозиції щодо вдосконалення роботи Центру:

.....
.....

15. Дата і час заповнення анкети

РОЗДІЛ 2

КООРДИНУЄМО ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛЬНОТ

2.1. НАВІЩО ПОТРІБНІ ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ?

У Новій українській школі змінилися підходи до професійного розвитку освітян – вагомого значення набули спільний пошук рішень, обмін досвідом, навчання за принципом «рівний рівному». Реформа шкільної освіти заклала правові підвалини для згуртування педагогів у професійні спільноти. У Положенні про центр професійного розвитку педагогічних працівників, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників» від 29 липня 2020 р. № 672, поняття «професійна спільнота» визначено як товариство (об'єднання, група) педагогічних працівників, об'єднаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності.

Професійні спільноти – це цінний ресурс, який дає змогу освітянам постійно ділитися досвідом, підтримувати одне одного, обговорювати нові ідеї, діяти «на випередження», шукати шляхи подолання професійних труднощів і отримувати від цього задоволення, відчуючи, що вони – частина чогось більшого, всупереч можливим розбіжностям у поглядах.

У професійному стандарті вчителя чільне місце займає трудова функція «безперервний професійний розвиток», що має тісний зв'язок із такою професійною компетентністю, як здатність до навчання впродовж життя. Зміст цієї компетентності розкрито через здатність визначати умови і ресурси розвитку впродовж життя та взаємодіяти з іншими вчителями на засадах партнерства і підтримки (у межах наставництва, супервізії). Передбачається, що вчитель повинен вміти визначати ефективні форми взаємодії з професійними спільнотами й активно долучатися до їх діяльності.

Трудова функція	Професійна компетентність	Знання	Уміння
Безперервний професійний розвиток	Здатність до навчання впродовж життя	Д2.1.33. Напрями діяльності професійних спільнот і асоціацій вчителів	Д2.2.У5. Визначати ефективні форми взаємодії з професійними спільнотами (у тому числі громадськими організаціями вчителів) Д2.2.У5. Активно долучатися до діяльності професійних спільнот

Учителям, які мають право на автономію та відкриті до нового, потрібне розуміння, що саме дає їм участь у професійних спільнотах, яка роль таких товариств у професійному зростанні. З огляду на це, необхідно переосмислити накопичений досвід діяльності методичних об'єднань, щоби використовувати їхній потенціал для професійного зростання освітян, підвищення їхньої вмотивованості, відчуття приналежності й відповідальності за діяльність закладу освіти. Важливо розуміти, що професійне зростання не повинно обмежуватися лише участю у професійних спільнотах. Йдеться про те, що освітянам варто паралельно використовувати різні можливості для обміну досвідом та ідеями не лише із колегами зі свого закладу освіти, а також з інших шкіл і країн (лекції, практикуми, конференції, круглі столи тощо).

Дані міжнародних досліджень свідчать, чим більше педагоги спостерігають за класом, залучені до спільного професійного розвитку і спільного викладання, тим частіше сприймають себе як ефективних учителів¹. Завдяки дослідженню TALIS ми знаємо, що заходи, які передбачають роботу вчителів у групах, позитивно впливають на їхню практику, а участь педагогів у професійних спільнотах допомагає не почуватися самотньо, сприяє їхньому професійному зростанню, дає змогу переосмислити професійну діяльність та може підвищити успішність учнів².

Як свідчать дані, в Україні 85,4% учителів беруть участь у різних професійних об'єднаннях, що значно перевищує середній міжнародний показник (36,9%) із найбільшим значенням у Хорватії (63%) і найменшим – у Чеській Республіці (17%)³. Істотну різницю пов'язуємо з тим, що традиційно українські педагоги гуртуються у методичні об'єднання. Водночас частка українських учителів, які повністю згодні, що більшість працівників їхнього закладу освіти підтримують одне одного в застосуванні нових ідей, становить

¹ Андреас Шлейхер. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття / Переклала з англ. Ганна Лелів. Львів: Літопис, 2018. 296 с.

² OECD, TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning, OECD Publishing, Paris, 2014. doi: 10.1787/9789264196261-en.

³ Українські вчителі та навчальне середовище. За результатами Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів (за методологією TALIS) / С. Щудло, О. Заболотна, Т. Лісова. Дрогобич: ТзОВ «Трек-ЛТД», 2018. 300 с.

лише 31,4% (часткова згода – 46,6%)¹. Така ситуація є ще одним наслідком того, що методичні об'єднання (МО) – це яскравий приклад спільноти з чіткими вертикальними зв'язками, адже голову методоб'єднання призначає адміністрація закладу освіти; тематику засідань складає голова МО; також голова МО звітує перед педагогічною радою про роботу; під час атестації враховується участь учителів у роботі МО: зокрема, у характеристиці, яку складає директор, зазначаються дані про участь у роботі методоб'єднання, яка досить часто обмежується виступом на засіданні МО в рік проходження атестації.

Наразі справа за українським учительством, адже щоб реалізувати професійні спільноти однодумців із розвиненими горизонтальними зв'язками, їх ще потрібно створити. Про те, як гуртувати освітян у професійні спільноти – у наступному блоці.

2.2. ГУРТУЄМО ОСВІТЯН ТА ОСВІТЯНОК У ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ

Концепція НУШ ґрунтується на засадах педагогіки партнерства, що передбачає взаємодію вчителів, учнів та батьків або осіб, які їх замінюють. До того ж, школярі вчать взаємодіяти з іншими не через пояснення правил поведінки, а через корпоративну культуру, яка панує в закладі освіти, шляхом спостережень, насамперед за тим, як взаємодіють педагоги з учнями, адміністрацією, одне з одним. Якщо ми хочемо, щоб діти навчалися конструктивно співпрацювати, усвідомлювали переваги взаємодії під час спільної діяльності, планували групову роботу, а також вчилися підтримувати учасників групи, допомагати іншим і заохочувати їх до досягнення спільної мети, зрозуміло, що й самі мусимо працювати над розвитком цих важливих умінь та в усьому, що стосується взаємодії, дотримуватися демократичних принципів.

Принципи, необхідні для успішної та плідної роботи освітян у професійних спільнотах:

- *висхідний підхід*, який передбачає створення професійних спільнот за ініціативою педагогів;
- *вмотивованість освітян*, які самостійно вирішують: бути учасником/учасницею професійної спільноти чи ні;
- *горизонтальні зв'язки*, які вкорінюють партнерство та співпрацю на рівних;
- *залученість* кожного учасника до розроблення та ухвалення рішень, що визначають діяльність професійної спільноти.

¹ Навчати і навчатися: як і куди зростати українському вчительству? Результати дослідження сфери підвищення кваліфікації й сертифікації педагогів у рамках спільної ініціативи руху EdCamp Ukraine та Міністерства освіти і науки України / О. Елькін, О. Марущенко, О. Масалітіна, І. Мінковська. Харків : Видавництво ТОВ «Дім Реклами», 2019. 122 с.

Перелік принципів не є вичерпним, всеохопним чи безапеляційним. Йдеться про необхідний мінімум, який забезпечує зацікавленість, обмін досвідом, інформаційну та психологічну підтримку, стане запобіжником професійного вигорання та допоможе педагогам переосмислити власні цінності, асимілювати їх із цінностями Нової української школи задля формування самостійних та ініціативних громадян, здатних ухвалювати рішення і розв'язувати проблеми.

На законодавчому рівні *участь педагогів у професійних спільнотах виключно добровільна*. Аби й на практиці освітяни гуртувалися у спільноти добровільно, варто ставити на перше місце їх право обирати – бути частиною професійної спільноти, чи ні.

На об'єднання педагогічних працівників у професійні спільноти впливають:

- бажання одержати нову інформацію;
- потреба спільного пошуку шляхів подолання професійних труднощів;
- потреба підтримки з боку колег (менш досвідчені вчителі та вчительки мають можливість отримати нові ідеї, а більш досвідчені – переглянути свою практику під час обговорень);
- бажання поділитися досвідом з іншими;
- якості й уміння, необхідні для ефективного спілкування та ін.

Дискомфорт супроводжує будь-які зміни, які є єдиним способом розвинути свої вміння та опанувати нові. Цілком нормально, що в ситуації змін, наприклад, перша участь у діяльності професійної спільноти, яка діє за принципом «рівний рівному», може викликати у педагогів невдоволення, вони можуть почуватися незручно, тому що роблять те, що не звикли; вони можуть порівнювати діяльність звичних методичних об'єднань і спільноти з розвиненими горизонтальними зв'язками; мати бажання відмовитися від нового і повернутися до звичних методичних об'єднань.

Подекуди серед учительства є упередження, наприклад, що участь у професійній спільноті – це зайве навантаження. Такі хибні переконання пов'язуємо зі скептицизмом (педагоги не вважають, що необхідні зміни), стресом (освітянам бракує часу на вдумливі зміни у своїй практиці), відсутністю підтримки (не вистачає експертної підтримки) і нерозуміння можливої вигоди (педагогам складно усвідомити, що зміни позитивно впливають на результати навчання учнів і педагогічну діяльність).

Консультантам центрів необхідно спрямувати свої зусилля на інформування освітян, адже для того, щоб гуртуватися у професійні спільноти, якомога більше вчителів і вчительок повинні знати, що таке професійна спільнота, розуміти, як працюють різні моделі спільнот, усвідомлювати, як саме вони можуть зробити участь у спільноті корисною для себе та інших.

Що робити?

- Проводити презентації у закладах освіти (очно чи з використанням дистанційних технологій).
- У неформальних бесідах із педагогами розповідати про переваги участі у професійних спільнотах.
- Створювати «інформаційну хмару».
- Надихати вчительство власним прикладом.

Презентації у закладах освіти

Під час презентації важливо залишити педагогам простір для вибору власних моделей професійних спільнот та сприяти ініціативності, тому треба розповідати про варіанти, які можуть бути, а не займати позицію контролера та давати настанови «як має бути». Необхідно пояснювати педагогам, що для отримання максимальної користі від участі у спільноті їм необхідно визначити свої очікування та час, який вони готові інвестувати у спільну діяльність. Надання чітких вказівок, що і як потрібно робити у професійній спільноті може негативно сприйматися педагогічними працівниками та стримувати їхні професійні ініціативи. Немає правильної чи неправильної професійної спільноти, а є індивідуальна, яка базується на потребах педагогів та їхніх цілях професійного розвитку.

Інформуючи, можна використовувати різні аргументи на користь участі педагогів у професійних спільнотах:

- відгуки на свою роботу (для цього потрібно створити теку, в яку всі охочі можуть завантажувати відео своїх навчальних занять, дидактичних матеріалів тощо для оцінювання іншими. Це — хороша практика для тих, хто не має змоги в силу тих чи інших обставин запросити до себе на урок колег з іншого закладу, або тих, хто хоче отримати виважену оцінку від колег перед тим, як проходити сертифікацію, атестацію чи публікувати свої роботи в соціальній мережі);
- фахові відповіді на актуальні питання (кожен педагог має професійний досвід, який може стати цінним ресурсом для інших учителів. Учасники спільноти не просто споживають нову інформацію, але й діляться своєю, і при цьому переходять на новий щабель самореалізації);
- відчуття залученості до спільноти, адже схвальні відгуки допомагають підвищити рівень задоволеності професійною діяльністю та зменшують ризик професійного вигорання;
- освоїти нові професійні ролі (вчителі, які проводять супервізію чи виконують обов'язки педагогів-наставників, можуть гуртуватися аби ділитись корисними ресурсами, розповідати про неочевидні складнощі в опануванні нових професійних ролей);
- стежити за розвитком освітніх технологій та інше.

Звертайте увагу й на те, чим центр може бути корисним у діяльності спільнот. Наприклад, він може бути майданчиком для проведення зустрічей, а ще важливо визначитися з питаннями, вирішення яких ви готові взяти на себе, наприклад, модерацію перших зустрічей.

Під час презентації педагоги повинні отримати відповіді на всі запитання, які виникли. Тому наприкінці презентації потрібно залишити достатньо часу (не менше 15 хвилин) для того, щоб учасники поставили запитання та поділилися своїми враженнями. Буде не зайвим дати освітянам можливість дізнатися про діяльність професійних спільнот і після інформування. Для цього обов'язково залиште контакти, наприклад, електронну пошту центру.

Неформальні бесіди

Обговорюйте, які вміння педагога хочуть розвивати. Розкажіть, як участь у професійній спільноті може їм у цьому допомогти. Говоріть, що найважче – це здолати інерцію і почати. Потрібно хоча б спробувати долучитися до професійної спільноти, а далі самостійно зробити висновки про те, чи варті отримані результати докладених зусиль та витраченого часу.

«Інформаційна хмара»

Створюйте майданчики (вкладку на сайті свого центру, теку на гугл-диску, спільноту в мобільному застосунку або сторінку в соціальній мережі), на яких зможете викладати інформацію про професійні спільноти. Доцільно застосовувати різні матеріали: думки експертів, методичні матеріали, інтерв'ю, буклети, покрокові інструкції – тобто все, що допоможе педагогам дізнаватись інформацію з різних джерел.

Надихати вчительство власним прикладом

Щире спілкування мотивує до обговорення загальної проблематики, додає впевненості у власних силах та допомагає осмислити ситуацію, у якій опинилася та чи інша спільнота. Центри можуть надихати вчительство власним прикладом. Наприклад, шукати односторонців серед колег із різних центрів та гуртуватися у професійні спільноти, де можна осмислити досвід і знайти інструменти для реалізації своїх задумів.

Поширювати інформацію про позитивний досвід

Поширення інформації про позитивний досвід у цій сфері на своїх веб-сайтах і сторінках у соціальних мережах мотивує педагогів створювати професійні спільноти. Для цього створюйте тематичні групи в соціальних мережах, придумуйте особливі гештеґи, намагайтеся поширити інформацію всіма каналами комунікації, щоб про ваш досвід дізналося якнайбільше людей. З часом це може допомогти розширити географію професійної спільноти: скажімо, для початку налагодити співпрацю з центрами, які знаходяться в інших областях, чи міжнародними партнерами.

ТАБУ для консультантів центрів

1. Звертатися до директорів і директорок закладів освіти з проханнями делегувати педагогічних працівників на зібрання професійної спільноти. Це – пережитки минулого та елемент втручання у вчительську автономію, хай і з добрими намірами. Освітяни можуть остерігатися цього втручання чи саботувати його.
2. Залучати педагогічних працівників до спільноти помпезно. Якщо учасниками спільноти стають директори закладів освіти, то не робіть із цього урочистого свята, адже це, зазвичай, викликає негативну реакцію.
3. Займати позицію контролера та давати настанови потенційним учасникам і учасницям «як має бути» та інше.

2.3. СТВОРЮЄМО ПРОФЕСІЙНУ СПІЛЬНОТУ

Універсального рецепта координації діяльності професійних спільнот немає. Єдине правило – не створювати вертикальних зв'язків, а розвивати горизонтальний демократичний простір, у якому всі рівні.

На ефективність діяльності професійних спільнот впливають:

- створення умов, сприятливих для позитивних змін у знаннях, уміннях, навичках і вчинках, у ставленні педагога до безперервного професійного розвитку;
- залученість освітян до обговорень;
- спостереження за проведенням навчальних занять одне одного, надання та отримання конструктивного зворотного зв'язку, який дозволяє професійно зростати;
- обмін досвідом та взаємодія за принципом «рівний – рівному»;
- прийняття місії та цінностей свого закладу освіти;
- командний підхід до планування спільної роботи з формування компетентностей здобувачів освіти, обговорення питань, на яких потрібно більше концентрувати увагу, і спільна відповідальність за результати навчання.

Не кожна група педагогів є професійною спільнотою. Для того, щоб група стала спільнотою, необхідні:

- спільне бачення/місія;
- спільні правила, цінності та цілі;
- зосередження на плані професійного розвитку;
- рефлексія.

Зазвичай співпраця центрів із закладами освіти відбувається у формі майстер-класів, тренінгів або робочих сесій із мозковими штурмами. Такі види взаємодії допомагають визначити педагогів, які переймаються професійним зростанням колег, готові ділитися своїм досвідом, відкриті до нового. Вони стають основою (ядром) спільноти, поділяють ідею її створення.

Консультанти центрів повинні чітко розуміти цілі та цінності закладів освіти, а також цінності вчительства. Наголошуємо, що цінності мають бути не добіркою хороших та гідних правил, якими керуються учасники професійної спільноти, а системою внутрішніх щоденних принципів, які допоможуть освітянам професійно зростати. Украй необхідно, щоб кожен учасник і кожна учасниця спільноти усвідомлювали, що цінності – це не є щось апріорі правильне, красиві твердження на папері, а прикладні та корисні для життя установки.

Далі визначаються зі шляхами долучення інших учасників і учасниць, форматом проведення зустрічей, міркують над тим, які правила діятимуть, а також створюють систему вимірювання ефективності діяльності спільноти. Йдеться про відповіді на такі запитання:

- Хто потенційні учасники?
- Як охочі можуть долучитися до спільноти?
- Чи є добір і який?
- Як учасники спільноти можуть із неї вийти?
- Які принципи й обмеження допомагають нам досягти нашої мети і дають змогу зберегти наші цінності?
- Як уникнути невизначеності?
- Як вибудовуємо взаємини в нашій спільноті?
- Які ролі можуть мати члени спільноти?
- Як підтримуємо залученість кожного учасника?
- Як беремо і виконуємо зобов'язання?
- Як ми ухвалюємо рішення? Хто ухвалює рішення?
- Що для нас означає «вдалося»?
- Як святкуємо наші досягнення?
- Як оцінюємо проміжні результати нашої діяльності?
- Які показники визначатимуть наш успіх у наступні 12 місяців?

Після цього кількість учасників і учасниць можна збільшувати.

Здебільшого майбутні учасники мають сумніви та багато запитань:

- Чи буде корисною для мене ця зустріч, чи це марнування мого вільного часу, якого й так обмаль?
- Хто з учительства також стане учасником професійної спільноти?
- Що ми будемо робити?
- Що нового учасники можуть мені розповісти?
- Яким досвідом я можу поділитися з учасниками й учасницями?
- Чи виправдаються мої очікування?

Перші зустрічі розпочинайте із завдань, які називають «криголами». Ці завдання, зазвичай, стають у нагоді для зняття емоційної напруги, знайомства учасників одне з одним, заохочення до діалогу.

Після цього можна запропонувати педагогам відповісти на такі запитання: «Що ви очікуєте від участі у професійній спільноті?», «Чому ви приєдналися до професійної спільноти?»

Вступні 2-3 зустрічі проводьте частіше, ніж решту зібрань, наприклад, упродовж двох тижнів (замість щомісяця). Пояснюйте також учасникам і учасницям, що це установчі зібрання щодо створення спільноти, на яких потрібно напрацювати спільні цінності та цілі, правила та створити план діяльності. Під час установчих зібрань необхідно визначитися із розподілом ролей, які можуть виконувати учасники під час зустрічей (дбати про технічне забезпечення, стежити за виконанням правил, іноді нотувати важливі висновки), а також спланувати тематику і детальний план кількох майбутніх зустрічей.

Очікувані результати настановчих зустрічей:

1. Усі учасники розуміють місію професійної спільноти.
2. Узгоджено час і місце зустрічей.
3. Визначено правила поведінки.
4. Обговорено професійний стандарт.
5. Визначено професійну компетентність, яку розвиватимуть освітяни.
6. Усі учасники склали індивідуальний план професійного розвитку.

Порадьтеся і спільно ухваліть рішення про те, як часто відбуватимуться зустрічі, у які дні й о котрій годині, як довго вони триватимуть, а також виробіть правила співжиття у спільноті. Допоможіть учасникам і учасницям стати співорганізаторами і партнерами, чия думка важлива й потрібна.

Правила повинні бути розроблені спільнотою на основі очікувань, цінностей та досвіду учасників. Важливо, аби всі учасники спільноти виконували встановлені правила. Наприклад, координатори можуть дати кожному й кожній шість наліпок і олівець та попросити подумати над тим, яких правил повинні дотримуватися усі, щоб діяльність спільноти була продуктивною. Кожне правило треба написати на одній наліпці. Всі учасники розміщують свої наліпки на великому аркуші паперу, дошці чи фліпчарті. Координатори групують ідеї та спільно з учасниками формулюють конкретне правило до кожної групи. Правила потрібно записати на великому аркуші паперу. Важливо за допомогою відкритих запитань перевіряти, чи всі учасники погоджуються з тим чи іншим правилом. Для цього потрібно виділяти достатньо часу на те, щоб педагоги озвучили, чому для них важливе певне правило. Правила можна переглядати, доповнювати й уточнювати, єдине – вони однакові для всіх учасників спільноти.

Правила, з яких може розпочати координатор:

- відвідування зустрічей (приходити вчасно);
- обговорення (інформація, якою діляться присутні, має залишитися у спільноті; уважно слухати одне одного, висловлювати критичні зауваження лише тоді, коли про це попросили; припиняти свою розповідь тоді, коли вважаєш за потрібне);
- залученість (бути чесним із собою та іншими, утримуватися від інших видів діяльності під час зустрічі);
- ухвалення рішень (рішення ухвалюють за згодою всіх присутніх);
- оцінювання ефективності діяльності (після кожної або після кожних двох зустрічей переглядати правила, аби вдосконалювати їх).

**інші правила додаються учасниками спільноти*

Час і місце проведення зустрічей повинні бути комфортними для всіх учасників і учасниць. Після кожної зустрічі присутні мають розуміти, з ким і коли буде наступна зустріч та навіщо. Періодичність зустрічей та їхня тривалість не повинні обтяжувати, тому насамперед потрібно зважати на кількість вільного часу.

Перетворити робочий простір на місце, наповнене думками та ідеями допоможе розміщення на стінах матеріалів, які напрацьовують учасники впродовж зустрічі. Це дасть їм змогу бачити напрацьовані правила, озвучені ідеї та ухвалені рішення.

Координатори разом із учасниками й учасницями складають індивідуальні плани професійного розвитку. Тільки так можна задовольнити потреби освітян, а без цього педагоги говоритимуть про загальні поняття або відмовчуватимуться, як наслідок – вважатимуть зустрічі непотрібними та почнуть уникати їх.

Кожен учитель і кожна вчителька найкраще знає свої особистісні якості, сильні сторони й ті, що потребують покращення. Тому відправною точкою у побудові плану професійного розвитку є результати самооцінювання педагогічної майстерності.

Дороговказом у професійному зростанні для педагогів є професійний стандарт¹. Тож для вчителів і вчительок рекомендуємо фокусувати увагу учасників і учасниць на розвитку однієї з 15 компетентностей професійного стандарту.

Одне із завдань координаторів під час перших кількох зустрічей – побудувати роботу таким чином, аби кожен учасник і кожна учасниця активно брали участь в обговоренні вибору компетентності. Для цього координатори повинні нагадати присутнім на зустрічі про самооцінювання, яке вони мали пройти, та надати змогу кожному і кожній сказати кілька речень про одержані результати. Доцільно обговорити схожості та відмінності між

¹ Професійні стандарти, які розроблені на момент створення посібника, подані у рубриці «Додаткові ресурси».

ними. Координаторам необхідно пояснити освітянам, що для початку потрібно визначити одну компетентність, яку вони будуть розвивати.

Хоча педагоги докладають зусилля для розвитку тієї ж компетентності, їхні кроки для реалізації індивідуальних цілей будуть різними. Висловлюємо пересторогу, що застосування підходу, який передбачає роботу учасників над розвитком різних компетентностей, може призвести до поверховості, надання переваги знанням і вмінням, які вже розвинені на високому рівні, не враховуючи вміння, які є викликом або менш розвинені. Хоча рішення зосередитися на одній компетентності (наприклад, предметно-методичній) протягом тривалого часу може викликати незадоволення серед деяких учасників, важливо зауважити, що компетентності взаємопов'язані. Розвиток однієї компетентності торкнеться всіх інших і, безумовно, призведе до їх удосконалення.

Враховуючи, що планування робить діяльність спільноти керованою, а її ефективність – вимірюваною, за результатами обговорень пропонуємо, аби кожен педагог записав свій план. Наприклад, для цього можна скористатися такою формою:

Що я хочу змінити?	Чого я хочу досягти?	Що, коли і як я планую робити?	Які ресурси мені потрібні? Як мені може допомогти спільнота?	Як я дізнаюся, що досягнув запланованого? Які показники це підтвердять?
--------------------	----------------------	--------------------------------	--	---

Учасники повинні презентувати іншим свої плани. Для початку важливо, щоб вони запланували кроки, які зроблять до наступної зустрічі. Рекомендуємо в кінці кожної зустрічі переглядати плани і за необхідності вносити зміни, оскільки вони мають бути гнучкими й актуальними.

2.4. ПРОВОДИМО ЗУСТРІЧІ ПРОФЕСІЙНОЇ СПІЛЬНОТИ

Ми дуже сподіваємося, що ви читаєте цю книгу під мирним небом, тому радимо віддавати перевагу очним «живим» зустрічам учасників і учасниць спільноти, адже саме такі зустрічі зближують та допомагають налагодити емоційний зв'язок.

Порядок денний – це список запланованих питань і видів діяльності, яким буде приділено увагу на зустрічі. Порядок денний сприяє детальному розкриттю теми зустрічі та ефективному використанню часу, адже учасники мають чітке уявлення про те, що буде відбуватися, хто відповідальний за кожне завдання, як довго триватиме кожен етап.

Аби скласти порядок денний, потрібно:

- сформулювати мету і завдання зустрічі;
- обговорити майбутню зустріч та з'ясувати очікування учасників і учасниць;

- окреслити перелік питань, на які присутні хочуть отримати відповіді;
- визначити мету кожного етапу зустрічі;
- оцінити, скільки часу потрібно для обговорення кожного питання;
- передбачити, кому з учасників координатори передають повноваження щодо проведення окремих видів діяльності;
- залишити час для підбиття підсумків.

Етапи проведення зустрічі:

- розігрів;
- презентація або обговорення конкретних проблем і труднощів;
- планування наступних кроків;
- рефлексія;
- підбиття підсумків.

Розігрів

Розігрів – це ключ до створення позитивної атмосфери, довіри, єдності, емоційного зв'язку між учасниками спільноти. Ці цілі досягаються у перші 5-10 хвилин зустрічі шляхом неформальної розмови про новини та події у сфері освіти і/або підготовлених видів діяльності. Недоцільно перетворювати розминку в слухання інформаційних повідомлень чи переказів методичних рекомендацій. Варто відмовитися від обов'язкових довгих промов задля вільного висловлення присутніми своїх думок в атмосфері, яка об'єднує.

Ідея для проведення діяльностей

Координатори креслять таблицю на фліпчарті/ватмані чи у спільному документі та пропонують присутнім її заповнити. Така діяльність допоможе створити позитивну атмосферу та емоційний зв'язок між освітянами.

Доповніть речення	Учитель	Учитель	Учитель
Мотиватор «Я переконаний, що...», «Мені подобається...»			
Натхненник «На мою професійну діяльність позитивно вплинув...»			
Випадок: «Подія, яка позитивно вплинула мою професійну діяльність – це...»			

Презентація

або обговорення конкретних проблем і труднощів

Презентація має складатися з:

- короткого повідомлення одного учасника про своє професійне зростання, враження, труднощі та ідеї для вдосконалення;
- постановки запитань іншими учасниками, пошуку можливих рішень, висловлення ідей щодо професійного вдосконалення і розв'язання проблем тощо; повідомлення учасника про те, які ідеї він визнав корисними;
- обміну думками та враженнями.

Наприклад: протягом 10 хвилин один учасник розповідає про те, як упродовж минулого місяця реалізовував свій план професійного розвитку та як змінилася його практика. Буде корисно ілюструвати такі презентації фотографіями, відео, учнівськими роботами тощо. Матеріалом для обговорення можуть бути відкриті заняття чи відеозаписи фрагментів занять.

Важливо, щоб під час такої презентації інші учасники отримали відповіді на такі запитання:

Чи досягнув я мети?

Що нового я дізнався?

Що мені вдалося?

Як це вплинуло на мою педагогічну діяльність?

Що в педагогічній діяльності викликає проблеми?

Координатори та інші присутні слухають виступ. Після цього можуть ставити *уточнювальні запитання*, аби краще зрозуміти інформацію.

Приклади уточнювальних запитань:

- Як ви об'єднували учнів та учениць у групи?
- Які цифрові ресурси застосовували?
- Чи мали учні змогу обирати види навчально-пізнавальної діяльності?

Після уточнювальних запитань присутні можуть ставити *зондувальні запитання*, які допоможуть учаснику заглибитися в проблему. Зондувальні запитання мають бути загальними, неосудливими, відкритими та не вимагати швидкої відповіді; дозволяють поглянути на ситуацію під іншим кутом зору.

Приклади зондувальних запитань:

- Які ще методи навчання ви могли б використати на занятті?
- Що, на вашу думку, могло б статися, якби ...?
- Як це могло б виглядати, коли ...?
- Чи були у вас подібні враження раніше?
- Чому, на вашу думку, це сталося саме так?
- Хто може допомогти вам у цій ситуації?
- Якого результату ви очікували?
- Чому ви вирішили зробити це саме так?
- Що ви думаєте про формувальне оцінювання?
- Що для вас важливо у взаємодії з батьками учнів?

Доцільно починати запитання прислівником «Навіщо?». Такі запитання допомагають надати значення тому, що на перший погляд може здатися дріб'язковим, та спрямовують учителя на роздуми про свою професійну діяльність.

Три поради для формулювання зондувальних запитань:

1. Слідкуйте за тим, аби ваші запитання не містили правильної відповіді.
2. Перш ніж ставити запитання, подумайте, чи відповідає воно порушеній під час презентації проблемі.
3. Використовуйте такі запитання: Що для вас важливо? Що ви хотіли досягти? Що ви думаєте про...? Що ви очікували? Навіщо ви використали...?

Що потрібно пам'ятати, коли запитуєте

- Учасник, якому ви ставите запитання, докладає максимум зусиль у своїй професійній діяльності.
- Ваше запитання має допомагати учаснику шукати шляхи покращення педагогічної діяльності.
- Перш ніж поставити запитання, треба подумати над його доречністю, та наскільки коректно його сформульовано.
- Запитання повинно стосуватися проблеми, яку учасник хоче розв'язати.
- Запитання має бути неосудливим!

Це своєрідний фільтр, який допоможе учасникам і координаторам краще формулювати запитання.

Після того, як усі запитання поставлено, координатори пропонують учасникам надати зворотний зв'язок щодо почутого, а також висловити ідеї та пропозиції щодо наступних кроків. Допомагаючи у такий спосіб учаснику задуматися про свою щоденну роботу в школі та професійне зростання. Позитивні відгуки легко даються і сприймаються.

Варто запам'ятати, що учасник, який дає зворотний зв'язок, має допомагати покращити, а не оцінити професійну діяльність іншого. Саме тому відгук має бути чітким, доречним та практико орієнтованим. У конструктивних відгуках учасники зосереджуються на конкретних технологіях, методах, засобах навчання, типах взаємодії, складниках освітнього середовища, що можуть бути змінені вчителем у педагогічній діяльності для подолання професійних труднощів. Завдяки цьому ті учасники, які ще не мали подібних проблем, дізнаються, як їх розв'язати. Відгуки про речі, які вчитель не зможе змінити, не мають практичної цінності. Надаючи зворотний зв'язок, варто говорити лише про речі, які ви спостерігали чи чули у розповіді педагога, та уникати оцінювальних суджень, а саме: «Це було непрофесійно/ погано/ добре».

Координатори можуть час від часу проводити опитування, аби актуальні проблеми для переважної більшості учасників не залишалися поза увагою. Проблеми, які виявляються поширеними, варто включити до порядку денного зустрічі, щоб разом знаходити способи їх вирішення.

Види діяльності, які координатори можуть використовувати на засіданнях професійних спільнот

● Спільне читання книг і статей

Обирайте книжку, яку будуть читати й обговорювати учасники спільноти. Звичайно, що це має бути не будь-яка книжка, а саме та, що допоможе у професійному зростанні, розвиткові обраної компетенції. Щоб повідомити педагогів зробіть допис на сторінці у соціальній мережі чи використайте будь-який інший доступний канал комунікації.

Запропонуйте педагогам вести читацький щоденник, адже це – найкращий спосіб занотувати цікаві ідеї, улюблені цитати та інсайти.

На початку зустрічі координаторам необхідно розповісти про автора, а потім усі охочі висловлюють свої враження щодо книги. Головне завдання – надати кожному учаснику змогу висловитися. Саме тому вільний формат обговорення питань, які пропонують координатори (без піднятих рук і черги), насправді є оптимальним рішенням.

Які думки автора стали особливо цінними для вас? Про які нові методи навчання ви дізналися вперше? Як ви можете вдосконалити свою практичну діяльність уже завтра? Це запитання, які сміливо можуть використовувати координатори.

Комфортна та приємна атмосфера – саме те, що потрібно для таких зустрічей! Для цього можна запропонувати учасникам самим прикрасити і зробити затишною локацію.

● Майстер-класи

Освітняни, які володіють більшою кількістю інформації про ті чи інші технології, методи, засоби навчання, види навчально-пізнавальної діяльності, можуть коротко ознайомити з активностями, описати особливості застосування їх на навчальних заняттях і додатково підготувати для колег друку-

вані та онлайн-матеріали. Після цього необхідно запланувати час, упродовж якого вчителі зможуть повправлятися у застосуванні представленої активності – це заохотить їх внести зміни у свою педагогічну діяльність.

Водночас не варто перетворювати зустрічі професійної спільноти лише на проведення майстер-класів. Ідеться насамперед про використання майстер-класу як інструменту для заохочення дискусії, адже присутні «повинні розуміти, як важливо здобувати нові знання та не боятися розповідати про них»¹.

● Виступи запрошених експертів із доповідями

Аби послухати фахову думку з певного питання, яке хвилює педагогів, можна на засідання спільноти запрошувати експертів. Неабияку користь приносять також спільні перегляди відеолекцій, які, як і виступи експертів та експерток, необхідно використовувати для заохочення подальшої дискусії та переосмислення досвіду.

● Спостереження за роботою вчителя у класі (за допомогою відеозапису або особисто)

Учасники і учасниці спільноти можуть спостерігати за роботою одне одного в класах або робити відеозаписи своїх навчальних занять і показувати їх іншим педагогам на зустрічах. Під час спостереження потрібно фокусуватися на конкретних показниках професійного зростання вчителя, які треба попередньо обговорити. Наприклад, як організовано роботу учнів у різних осередках діяльності, як застосовується формувальне оцінювання результатів навчання учнів, як проведено роботу учнів у групах. Після завершення заняття необхідно обговорити попередньо визначені показники та обмінятися враженнями щодо ефективності навчального заняття, ґрунтуючись на результатах спостереження. Важливо пам'ятати також про довгострокові цілі педагога та про річний план. Зауважимо, що «ефективним способом спрямування уваги до короткострокових чи довгострокових цілей є бесіда з використанням відкритих запитань, під час якої вчитель чи вчителька самостійно знаходить відповіді на запитання»².

Планування наступних кроків

На етапі планування наступних кроків учасники обговорюють, які ідеї будуть застосовані у практичній діяльності до наступної зустрічі. Завдання кожного і кожної – описати, що він/вона планує досягти, як хоче змінити свою практику до наступної зустрічі, які заходи будуть проводитися, які необхідні ресурси будуть використані, хто може у цьому допомогти.

¹ Я (практикую) СЕЕН. Посібник для створення професійної спільноти: навч.-метод. посіб. / О. Дегтярьова, Т. Дрожжина, Г. Калужна та ін.; за заг. ред. О. Елькіна, О. Марущенка, О. Масалітіної. Київ: Видавничий дім «Перше вересня», 2021. 48 с. С.14

² Супервізія: професійна підтримка і професійний розвиток педагогів-порадників для супервізорів (наставників). URL: <http://www.ussf.kiev.ua/images/news/2019.09.18/%D0%A1%D1%83%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F.pdf>

Рефлексія

Наприкінці кожної зустрічі доцільно підсумовувати результати і давати змогу учасникам рефлексувати. Для цього є безліч інструментів, наприклад, вправа «Закінчи речення»:

- Я пишаюсь тим, що...
- Я став кращим у ...
- Після зустрічі я зможу...
- Я позбувся думки про те, що...

Можна попросити учасників розповісти про емоції, що відчували під час зустрічі, та подумати, які з них вони хочуть повторно відчутти на наступній зустрічі, а які – ні. Відповіді учасників і учасниць потрібно фіксувати, аби показати наочно користь, яку вони отримали від зустрічі.

Підбиття підсумків

Наприкінці зустрічі координатори повинні дізнатися, як учасники оцінюють продуктивність, свою залученість у діяльність спільноти, орієнтованість на потреби кожного вчителя і кожної вчительки, комунікацію між присутніми. Освітняни можуть також висловлювати пропозиції щодо вдосконалення зустрічей.

Якщо є час, то було б корисно, аби учасники коротко поділилися своїми міркуваннями про те, що було корисним на зустрічі, що нового дізналися і над чим хотіли б продовжити працювати. Доцільними також будуть такі запитання: «Яка моя роль у цій спільноті?», «Яку роль я хочу мати?». Важливо не поспішати і дати освітянам достатньо часу для роздумів. Аби структурувати процес, координатори мають спочатку повідомити присутнім про те, скільки часу вони мають для роздумів.

Координатори можуть нагадати, які рішення освітяни ухвалили, яку інформацію обговорили, які заходи з професійного зростання запланували провести до наступної зустрічі. Необхідно також обмінятися міркуваннями з приводу того, що під час зустрічі пройшло добре, а що потребує вдосконалення.

Орієнтовний план проведення зустрічі професійної спільноти

1. Розігрів.

Вітаючись, учасники закінчують речення: «Цього тижня я можу похвалити себе за те, що...» (2 хвилини).

2. Роздуми про заходи, які проводяться відповідно до індивідуальних планів професійного розвитку.

Учасники і учасниці коротко (до 3 хвилин) повідомляють, як вони виконували свої плани професійного розвитку.

3. Презентація.

Учасник №1 повідомляє (10 хвилин) про діяльність, яку він проводив у своєму класі.

Присутні ставлять запитання, а учасник відповідає на них (10 хвилин).

Присутні висловлюють пропозиції щодо професійного вдосконалення і розв'язання проблем (10 хвилин).

Повідомлення учасника №1 про те, які ідеї він визнав корисними (10 хвилин).

4. Обговорення конкретних проблем і труднощів.

Присутні розповідають, яких показників досягли, а над якими продовжують працювати.

Координатори використовують методи розвитку критичного мислення (наприклад, мозковий штурм), аби напрацювати з учасниками й учасницями спільні рішення щодо подальшого професійного зростання (5 хвилин).

Присутні разом переглядають навчальне відео (5 хвилин).

Освітняни обговорюють відео та міркують, як побачене можна втілити у практичній діяльності у своїх класах (15 хвилин).

5. Планування наступних кроків.

Кожен учасник і кожна учасниця складають план свого професійного розвитку (5–10 хвилин).

6. Закриття засідання.

Рефлексія (5 хвилин).

Оцінювання зустрічі (5 хвилин).

ДОДАТКОВІ РЕСУРСИ

1. Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)». URL: <https://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=22daac6a-f0db-4de0-8d49-47aa6b2ecb99>
2. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
3. Професійний стандарт «Вихователь закладу дошкільної освіти». URL: <https://www.google.com/url?sa=D&q=https://www.me.gov.ua/Files/GetFile%3Fflang%3Duk-UA%26fileId%3D6804b9ce-3985-405e-bc2b-6ec93450add2&ust=1658477220000000&usg=AOvVaw1hofAsDVvdLtd0ulhxEj3B&hl=uk&source=gmail>
4. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». URL: https://www.google.com/url?sa=D&q=https://www.me.gov.ua/Files/GetFile%3Fflang%3Duk-UA%26fileId%3D617126c6-1ffc-4636-9b4b-3566b2ab285d&ust=1658477220000000&usg=AOvVaw2yspgOJJi-VHqG5dHBn5_-&hl=uk&source=gmail
5. Методичні рекомендації для працівників центрів професійного розвитку педагогічних працівників, керівників і педагогічних працівників закладів освіти щодо використання в роботі професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)». URL: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/metodichni-rekomendaczi%D1%97_profstandart-uchitelya_sajt-uiro.pdf
6. Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://uied.org.ua/metodychni-rekomendacziyi-shhodo-zastosuvannya-profesijnogo-standartu-kerivnyk-dyrektor-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osvity/>

7. Супервізія: професійна підтримка і професійний розвиток педагогів. Порадник для супервізорів (наставників). URL: <http://www.ussf.kiev.ua/images/news/2019.09.18/%D0%A1%D1%83%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F.pdf>
8. Серія вебінарів «Професійні спільноти: кращі міжнародні практики». URL: https://www.youtube.com/playlist?list=PLVW_Af0RV6ba-YHpwfdald23GJVbhfi9B
9. Мистецтво говорити. Джеймс Борг. Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
10. Я (практикую) СЕЕН. Посібник для створення професійної спільноти: навч.-метод. посіб. / О. Дегтярьова, Т. Дрожжина, Г. Калужна та ін.; за заг. ред. О. Елькіна, О. Маруценка, О. Масалітіної. Київ: Видавничий дім «Перше вересня», 2021. 48 с.

Офіційне видання

**Н. Кипиченко,
О. Федоренко**

**КОНСУЛЬТУЄМО ТА СТВОРЮЄМО
ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ**
*путівник для консультантів центрів
професійного розвитку педагогічних працівників*

Комп'ютерне верстання: Василь Яблонський

Формат 70x100^{1/16}, Папір офсетний. Гарнітура Arial.
Друк офсетний. Обл-вид. арк. 1,79. Ум. друк. арк. 3,25.

Дизайн та підготовка до друку: ТзОВ "Фірма "Камула"
м. Львів, вул. Юрія Руфа, 57,
тел. 050-317-09-81, 067-314-24-53,
e-mail: iduma@ukr.net, www.ivanduma.com.ua
Свідоцтво Держреєстрації: серія ДК № 1258 від 06.03.2003 р.

Н. Кипиченко, О. Федоренко

Консультуємо та створюємо професійні спільноти: путівник для консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Київ, 2022. 42 с.

Посібник рекомендований для директорів, консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Путівник відповідає на основні запитання, що стосуються роботи з педагогічними працівниками, наприклад: як проводити консультації, будувати стратегію професійного розвитку, координувати діяльність професійних спільнот.

Матеріали посібника можуть використовуватися для проведення просвітницької роботи з головами територіальних громад, фахівцями відділів освіти, педагогічними працівниками щодо завдань, які мають виконувати новостворені центри відповідно до нормативних документів.



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



UIPO

УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ
РОЗВИТКУ ОСВІТИ

THE EUROPEAN
WERGELAND
CENTRE



COUNCIL OF EUROPE



КОНСУЛЬТУЄМО ТА СТВОРЮЄМО ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ

ПУТІВНИК ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТІВ
ЦЕНТРІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

