

Академія педагогічних наук України
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти

Схвалено:

Науково-методичною радою ДВНЗ «УМО» АПН України
(протокол № 3 від «13» травня 2010 року)

План, програма, зміст та технологія
занять спецкурсу
(12 год.)

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗБУДОВА
ГРОМАДСЬКО-АКТИВНОЇ ШКОЛИ
ЯК ОСЕРЕДКУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Автор-укладач:

Марчак О.О., старший викладач
кафедри менеджменту освіти, економіки
та маркетингу Центрального інституту
післядипломної педагогічної освіти
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
АПН України

Рецензенти:

Сльникова Г.В., доктор педагогічних наук,
професор, декан факультету менеджменту
та психології ДВНЗ «Університет менеджменту
освіти» АПН України

Зайченко О.І., кандидат педагогічних наук,
професор кафедри менеджменту освіти,
економіки та маркетингу Центрального
інституту післядипломної педагогічної освіти
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
АПН України

Шевцова О.М., старший викладач кафедри
педагогіки вищої школи та прикладної
психології факультету менеджменту та
психології Центрального інституту
післядипломної педагогічної освіти
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
АПН України

Косицька О.М., завідувачка науково-
методичною лабораторією з проблем правової
освіти та громадянського виховання
Харківського обласного науково-методичного
інституту безперервної освіти, координатор
впровадження програмно-цільового проекту
«Громадсько активна школа як інноваційна
система управління навчальним закладом»

ЗМІСТ

<i>№</i>	<i>Зміст</i>	<i>Стор.</i>
<i>n/n</i>		
1.	Пояснювальна записка	3
2.	Навчальний та навчально-тематичний план спецкурсу	6
3.	Програма спецкурсу	7
4.	Список рекомендованої літератури	13
5.	Заняття 1. Філософія громадсько активної школи. Еволюція громадсько активних шкіл, існуючі моделі ГАШ	17
6.	Заняття 2. Особливості становлення й розвитку ГАШ в Україні. Алгоритм трансформації національної традиційної школи в ГАШ	35
7.	Заняття 3. Стратегічне планування і SWOT-аналіз функціонування власної школи	77
8.	Заняття 4. Моделювання трансформації власної школи в ГАШ на основі SWOT-аналізу та стратегічного планування її розвитку	91
9.	Заняття 5. Способи включення громадян у процес управління школою	103
10.	Заняття 6. Методи і форми співпраці з громадою: Рада ГАШ, освітні послуги, акції, волонтерство, партнерство	114
11.	Анкета вхідного діагностування	122
12.	Анкета вихідного діагностування	125

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Спецкурс «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади» розроблений для організації та проведення 12-годинного навчання керівників загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) у системі післядипломної педагогічної освіти.

Для розробки спецкурсу використані:

- матеріали програм, семінарів, конференцій у південно-східній та центральній Європі;
- матеріали Всеукраїнського фонду «Крок за кроком», у яких представлено результати та перспективні плани програми «Школа як осередок розвитку громади»;
- науково-теоретичні праці вітчизняних і зарубіжних учених з піднятої проблеми;
- практичний досвід з організації та проведення семінарів, тренінгів, конференцій, «круглих столів» у системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- навчально-методичний посібник 72-годинного проблемно-тематичного навчального курсу «Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади» (авторський колектив: Г.В.Сільникова – кер. авт. кол., М.В. Ворон, Л.І. Даниленко, Н.І. Клокар, Т.М.Сорочан, Н.З.Софій).

Мета спецкурсу: ознайомлення керівників ЗНЗ (слухачів курсів підвищення кваліфікації) з методологічною основою та практичними кроками опанування дій з перетворення традиційної школи в осередок розвитку громади.

Завдання:

- засвоєння філософської та нормативно-правової основи створення і розвитку громадсько активних шкіл (ГАШ);
- усвідомлення ключових понять: «громадсько активна школа», «громада», «демократизація», «партнерство», «волонтерство», «безперервна освіта громадян»;
- опанування базової моделі ГАШ та розробка на її основі моделі трансформації традиційної школи у громадсько активну з урахуванням місцевих умов і особливостей;
- створення технології реалізації розробленої моделі трансформації традиційної школи у громадсько активну на місцевому рівні.

Структура спецкурсу складається з трьох взаємозв'язаних модулів, які забезпечуються заняттями в інтерактивній формі навчання й має теоретичну і практичну частини.

Перший модуль включає відомості про:

- філософію громадянської освіти, її основні поняття, еволюцію громадянської освіти, закономірності, принципи, відповідні форми і методи її реалізації;

- існуючі базові моделі ГАШ, смислове значення партнерства, роль і місце шкільної ради, адміністрації, органів педагогічного й учнівського самоврядування, членів клубів за інтересами в розвитку ГАШ;

- алгоритм трансформації традиційної школи у ГАШ.

Другий модуль передбачає засвоєння:

- аналізу існуючих умов і особливостей функціонування власної школи;
- аналізу існуючих базових моделей ГАШ для виділення структурних частин, які відповідають умовам діяльності власної школи;

- моделювання трансформації власної школи в ГАШ з врахуванням місцевих умов і особливостей.

Третій модуль забезпечує опанування дій щодо ініціації зародження та розвитку:

- державно-громадського управління школою (створення відповідних рад з включенням представників громади; залучення соціальної інформації для прийняття управлінських рішень; збір інформації та проведення змін за допомогою самомоніторингу та самоаналізу власної діяльності й активізації процесів самоорганізації на основі рефлексивного розвитку; застосування демократичних механізмів збору інформації: збори громадськості, організація роботи соціальних інформаторів, фокус-груп тощо);

- демократичних основ шкільного життя (демократизація стосунків на рівнях: учитель-учень, заступник директора-учитель, директор-заступник директора, батьки – педагоги);

- проектного циклу розвитку школи: планування дій щодо розвитку школи, її складових та взаємодії з оточенням (у т.ч. з громадою) на основі SWOT-аналізу;

- діалогу з мешканцями мікрорайону школи;

- волонтерського руху, партнерства з громадою;

- прийомів і способів вивчення потреб людей та їх задоволення за допомогою наявних ресурсів школи;

- традицій щодо організації і проведення різних акцій для жителів мікрорайону школи;

- практики використання засобів масової інформації – ЗМІ для залучення громади в справах школи;

- способів аналізу програм і грантів, залучення позабюджетних коштів, оцінки успішності ГАШ, практики звітування перед громадою;

– інтерактивних способів спілкування з використанням комп'ютерної техніки й інформаційно-програмного забезпечення, у т.ч. через мережу Internet.

Процес навчання здійснюється за всіма правилами підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти. Тому на початку й наприкінці спецкурсу проводиться вхідне та вихідне анкетування поза сіткою годин.

При складанні програми використані посібники «Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій. Тренінговий модуль», 2005р., «Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій: Посібник зі створення та управління громадсько-активною школою», 2008р. (Упорядники: Н. Софій, Ю. Кавун, М. Ворон), «Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади: Навчально-методичний посібник», 2007 р. (Єльнікова Г., Даниленко Л., Сорочан Т., Клокар Н., Софій Н., Ворон М., за заг. ред. Г.Єльнікової).

План, програму та навчально-методичні матеріали «Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади» для підвищення кваліфікації керівників шкіл розроблено за підтримки Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» у рамках реалізації програми «Школа як осередок розвитку громади». Програма, що успішно діє в Україні з 2003 року, має на меті розвиток моделі громадсько-активних шкіл, які сприяють розвитку партнерства між школою та громадою; розвитку активної життєвої позиції учнів, активізації громадян у вирішенні власних проблем, реалізації концепцій освіти громади та навчання впродовж усього життя.

НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН СПЕЦКУРСУ

№	Назва модуля	Кількість годин
1.	<i>Методологічні основи створення й розвитку громадсько активних шкіл в Україні</i>	4
2.	<i>Моделювання громадсько активної школи на місцевому рівні</i>	4
3.	<i>Способи і засоби встановлення партнерських зв'язків та співпраці з населенням для створення громади на місцевому рівні</i>	4
Всього		12

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН СПЕЦКУРСУ

№ з/п	Назва модуля, теми та види контролю	Види занять	К-ть год.
	<i>ВХІДНЕ АНКЕТУВАННЯ</i>	поза сіткою годин	2
Модуль 1 Методологічні основи створення й розвитку громадсько активних шкіл в Україні			4
1.	Філософія громадсько активної школи. Еволюція громадсько активних шкіл, існуючі моделі ГАШ	Лекційно-семінарське	2
2.	Особливості становлення й розвитку ГАШ в Україні. Алгоритм трансформації національної традиційної школи в ГАШ	Семінарсько-практичне	2
Модуль 2 Моделювання громадсько активної школи на місцевому рівні			4
3.	Стратегічне планування і SWOT-аналіз функціонування власної школи	Семінарсько-практичне	2
4.	Моделювання трансформації власної школи в ГАШ на основі SWOT-аналізу та стратегічного планування її розвитку	Практичне	2
Модуль 3 Способи і засоби встановлення партнерських зв'язків та співпраці з населенням для самостворення громади на місцевому рівні			4
5.	Способи включення громадян у процес управління школою	Семінарсько-практичне	2
6.	Методи і форми співпраці з громадою: Рада ГАШ, освітні послуги, акції, волонтерство, партнерство	Практичне	2
	<i>ВИХІДНЕ АНКЕТУВАННЯ</i>	поза сіткою годин	2
Всього	Навчальних годин		12
	Поза сіткою		4

Примітка: Усі модулі реалізуються в інтерактивній формі (за О.І. Пометун [43]).

ПРОГРАМА 12 год. СПЕЦКУРСУ

«Організація та розбудова школи як осередку розвитку громади»¹

Модуль 1. Методологічні основи створення й розвитку громадсько активних шкіл в Україні (4 год.)

Тема 1. Філософія громадсько активної школи. Еволюція громадсько активних шкіл, існуючі моделі ГАШ (2 год., лекційно-семінарське заняття)

Поняття громадсько активної школи (ГАН). Модель ГАН як ефективний механізм мобілізації громади для задоволення її потреб у найрізноманітніших соціальних, економічних і політичних умовах.

Огляд чинного законодавства України як передумови реалізації державно-громадського управління в освіті.

Еволюція ГАН. Зародження і розвиток ГАН за рубежом. Цілеспрямований розвиток ГАН як додатковий ресурс громади в країнах з розвинутою ринковою економікою. Витоки ГАН у вітчизняній освітній практиці: школи, які утримувалися сільською громадою; розвиток демократичних основ управління школою (освіта України у XIV-XIX ст. та періоду становлення й розвитку вільної, незалежної, демократичної української держави). Інтеграція України у світовий простір, розвиток ГАН.

Міжнародний досвід. Існуючі моделі ГАН, інтеграція її основних компонентів (демократизація, партнерство, волонтерство). Згорнута модель ГАН, представлена Всеукраїнським фондом «Крок за кроком». Тлумачна модель ГАН, представлена Красноярським центром «Сотрудничество на местном уровне». Модель ГАН як ресурсного центру місцевої громади. Демократизація навчального процесу шляхом введення дотримання і розвитку принципів громадсько орієнтованої освіти.

Рекомендована література: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 16, 20, 21, 24, 31, 40, 41, 43].

¹ Програма розроблена Г.В.Сльниковою

Тема 2. Особливості становлення й розвитку ГАШ в Україні.

Алгоритм трансформації національної традиційної школи в ГАШ

(2 год., семінарсько-практичне заняття)

Особливості становлення й розвитку ГАШ в Україні. Діяльність Міжнародної асоціації «Крок за кроком» та Всеукраїнського фонду «Крок за кроком». Проекти Всеукраїнського фонду «Крок за кроком». Реалізація програми «Школа як осередок розвитку громади» в Україні: підтримка проекту світовою спільнотою, програма та учасники проекту; пілотні ГАШ; успіхи та причини труднощів на шляху реалізації проекту.

Алгоритм трансформації національної традиційної школи в ГАШ.

Законодавчо-нормативна база створення ГАШ в Україні: Конституція України, закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття), Національна доктрина розвитку освіти України, Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу, Типовий Статут середнього загальноосвітнього навчального закладу.

Демократизація школи і класу. Способи встановлення демократичних зв'язків в управлінні школою: модель структурно-громадського супроводу, модель інформаційно-громадського супроводу, модель субординаційно-проміжного партнерства (за Г.В.Єльніковою). Створення Ради ГАШ, її принципи, політика, функції та особливості діяльності. Розвиток громадських організацій в школі: незалежні асоціації учнів, учителів, батьків. Вивчення їх потреб і планування задоволення цих потреб спільними зусиллями. Демократизація навчального процесу шляхом введення дотримання й розвитку принципів громадсько орієнтованої освіти. Стратегічне планування демократизації школи.

Сутність волонтерства. Самовияв добровільності як засіб реалізації власної активності. Способи привернення добровольців до рішення соціально значущих потреб громади і школи. Ініціація й розвиток волонтерського руху всередині та в оточенні школи. Поняття волонтерських акцій, їх розробка і планування. Створення програм волонтерської допомоги.

Розвиток партнерських зв'язків. Принципи партнерства: взаємовигідність, прозорість, волонтерство, діалогічні відносини – діа(полі)лог (установлення та розвиток багатоканальних двосторонніх зв'язків – інформаційних пульсарів), чесність, повага, рівність. Використання PR- менеджменту у внутрішньо шкільній та позашкільній роботі, організація соціального опитування, роботи фокус-груп, громадських форумів, використання соціальних індикаторів, проведення ефективних зборів тощо. Залучення громади до виконання спільних проектів на основі задоволення соціальних потреб громадян.

Рекомендована література: [3, 5, 9, 11, 12, 15, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 40, 41, 43].

Модуль 2. Моделювання громадсько активної школи на місцевому рівні (2 год.)

Тема 3. Стратегічне планування і SWOT- аналіз функціонування власної школи (2 год., семінарсько-практичне заняття)

Зміст, форми і методи стратегічного планування. Поняття стратегічного плану, технологія його розробки. Процес визначення місії школи, її перспектив, аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, формулювання мети, розробка "дерева цілей" та відповідних завдань, вибір оптимального способу їх вирішення, визначення спонсорів, партнерів, виконавців, термінів. Оцінка реалістичності плану. Особливості стратегічного планування із активним залученням громади.

Поняття **SWOT**-аналізу. Його призначення, зміст, принципи, мета, завдання. Виділення факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища школи. Методи та інструментарій збору інформації про оточення: соціологічне опитування, опитувальники, інтерв'ювання, збори громади або інформація від окремих громадян, анкетування, балансування інтересів людей та виявлення „серединних” пріоритетів їх діяльності за методом Дельфи.

Технологія виділення *переваг* (strengths), *слабких сторін* (weaknesses), *можливостей* (opportunities), *загроз* (threatens) власної школи.

Формулювання висновків **SWOT**- аналізу та його здійснення.

Рекомендована література: [3, 5, 10, 13, 14, 30, 31, 33, 42, 43, 47, 48, 49, 50].

Тема 4. *Моделювання трансформації власної школи в ГАШ на основі SWOT- аналізу та стратегічного планування її розвитку (2 год., практичне заняття)*

Проектна діяльність в роботі керівника школи в умовах інноваційних змін. Поняття проекту та проектної діяльності. Проект як програма дій у виконанні місії громадсько активної школи як центру розвитку громади.

Проектний цикл – основа розробки та успішної реалізації проекту. Виділення на його основі важливих проблем взаємозв'язку школи з громадою, визначення невикористаних резервів та обґрунтування основних способів їх включення в діяльність школи. Проектування розвитку громадських основ діяльності школи як способ її виживання й підтримки спрямованої життєдіяльності шляхом активного залучення громади.

Технологія проектування процесів вирішення проблем школи: аналіз проблеми, виділення причин її виникнення та наслідків від її існування, *розробка дерева рішень*, визначення показників позитивних зрушень в житті школи й громади як антиподів наслідків проблеми.

Розробка послідовних змін у діяльності адміністрації, колективу школи, батьківської громадськості для перетворення школи у центр розвитку громади. Оцінка реалістичності кожної зміни, її ресурсного забезпечення. Складання плану дій з реалізації проекту, розробка його моніторингового супроводу. Реалізація проекту з векторним відстеженням. Підсумкова оцінка здійснення проекту.

Рекомендована література: [3, 4, 5, 9, 10, 13, 14, 20, 21, 33, 34, 43, 44, 45, 46, 47].

Модуль 3. Способи і засоби встановлення партнерських зв'язків та співпраці з населенням для самостворення громади на місцевому рівні (4 год.)

Тема 5. *Способи включення громадян у процес управління школою (2 год., семінарсько-практичне заняття)*

Рада громадсько активної школи як одна з форм державно-громадського управління. Етапи створення Ради. Склад та структура Ради. Принципи, політика і процедури Ради. Функції Ради ГАШ, особливості її діяльності. Заходи, що спрямовані на розвиток Ради школи. Функціональні обов'язки керівника ЗНЗ щодо діяльності Ради ГАШ.

Аналіз статутних документів школи, виокремлення особливостей моделі управління конкретною школою.

Визначення та аналіз основних ключових осіб при залученні їх до процесу прийняття рішень. Забезпечення ситуації «виграв-виграв» у процесі прийняття рішень. Рівні залучення громадян до процесу прийняття рішень. Пошуки максимально відповідного рівня залучення. Досягнення консенсусу. Етапи досягнення консенсусу – відкриття, звуження, закриття.

Рекомендована література: [4, 5, 6, 7, 21, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 43, 47].

Тема 6. Методи і форми співпраці з громадою: Рада ГАШ, освітні послуги, акції, волонтерство, партнерство (2 год., практичне заняття)

Організація, форми і методи соціального опитування мешканців громади. Створення банку даних соціальної інформації, її аналіз та зберігання. Оцінювання потреб мешканців громади як один із засобів ініціації залучення громадян до процесів активізації саморозвитку і самоорганізації. Основні механізми збору інформації: соціальне опитування, проведення зборів громадськості, використання соціальних індикаторів та ключових інформаторів, організація діяльності фокус-груп, ін.

Проведення ефективних зборів. Основні стратегічні питання проведення зборів. Значення порядку денного та основні ролі при проведенні зборів.

Організація освіти для місцевої громади як безперервного процесу, не обмеженого рамками школи. Види надання освітніх послуг громаді:

- організація безкоштовної освіти;
- юридичні основи організації освіти за визначену плату;
- комбінований підхід.

Організація дозвілля для всіх жителів мікрорайону.

Планування і проведення волонтерських акцій: збір інформації, вибір напрямку, план дій, проведення заходу, оцінка результатів, подяка, публікація та поширення результатів, перспективне визначення наступної акції.

Організація програми волонтерської допомоги: збір соціальної інформації, створення бази даних, набір волонтерів, розробка волонтерської програми (керівництво акцією, загальні положення, мета, організатори та їх діяльність, учасники, етапи та терміни проведення акції, визначення можливих партнерів, зміст заходів, здійснення акції, підведення підсумків); цільові програми школи.

Налагодження партнерства з громадою: можливості школи, план співробітництва, пропозиції школи як партнера, збір інформації, вибір стратегії та потенційних партнерів: формальних (державний, комерційний, неурядовий/неприбутковий сектори) та неформальних. Співпраця із засобами масової інформації: прес-реліз, прес-конференція тощо. Вплив на формування громадської думки.

Рекомендована література: [5, 6, 8, 9, 10, 17, 25, 38, 39, 43, 45, 47].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бочкарев В. И. О концепции государственно-общественного управления школой / В. И. Бочкарев // Народное образование. – 2000. – № 8. – С. 99–102.
2. Бочкарев В. И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / В. И. Бочкарев // Педагогика. – 2001. – № 2. – С. 9–13.
3. Гошко А. О. Контури нового управлінського курсу трансформації України / А. О. Гошко, Г. А. Дмитренко, В. М. Князєв. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 176 с.
4. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02 / В'ячеслав Альбертович Грабовський. – К., 2006. – 239 с.
5. Громадсько активні школи в Україні : кроки до дій / [упоряд. : Н. Софій, Ю. Кавун]. – К. : Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2005. – 162 с.
6. Громадсько активні школи й освітня політика в країнах перехідного періоду. – Красноярськ : Центр «Сотрудничество», 2001.
7. Громадсько активні школи як механізм розвитку громадянського суспільства у посткомуністичних країнах // Збірник матеріалів конференції. – Красноярськ : Центр «Сотрудничество», 2000.
8. Громадянське виховання студентів : навч. програма / [уклад. : В. П. Андрущенко, О. С. Слісаренко, Л. П. Сніцар]. – К. : Міленіум, 2003. – 56 с.
9. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : [монографія] / Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
10. Даниленко Л. І. Представницька функція директора школи та шляхи її реалізації / Імідж школи на порозі ХХІ століття : практикозорієнтований посібник / [редкол. : Т. С. Антоненко (голова), І. Г. Єрмаков (науковий редактор) та ін.]. – К., 1999. – С. 133–144.
11. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття). – К. : Радуга, 1994. – 61 с.
12. Дмитренко Г. А. Концепція антропосоціального управління перехідним обществом / Г. А. Дмитренко // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 7–11.
13. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент : цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : [навч. посіб.]. – К. : МАУП, 1996. – 140 с.
14. Єльнікова Г. В. Атестація загальноосвітніх навчальних закладів в Україні : передумови, зміст, експеримент : [наук.-метод. посіб.] / Галина Василівна Єльнікова. – Х. : ТО «Гімназія», 1999. – 160 с.
15. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : [тексти лекцій] / Галина Василівна Єльнікова. – Х. : Основа, 2004. – 124 с. (Б-ка журналу «Управління школою» ; вип. 3 (15)).
16. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-

громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор школи : газета для керівників шкіл. – К., 2003. – № 40 (280), жовтень. – С. 10–11.

17. Єльнікова Г. В. Моніторинг розвитку громадсько активної школи / Г. В. Єльнікова, О. О. Марчак // Післядипломна освіта в Україні. – 2006. – № 2. – С. 63–66.

18. Закон України «Про освіту» : З внес. змінами і допов. від 23. 03. 1996 / Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 21. – 84 с.

19. Закон України «Про загальну середню освіту» / Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України. – 1999. – № 15. – С. 6–31.

20. Зоц В. Школа модульного типу як демократична форма організації навчання / В. Зоц // Рідна школа. – 1996. – № 10. – С. 25–28.

21. Калюве де Л. Развитие школы : модели и измерения / [Л. де Калюве, Э. Маркс, М. Петри] ; науч. ред. А. К. Зайцева. – Калуга : Калужский ин-т социологии, 1995. – 240 с.

22. Комарницький М. Державно-громадська система управління освітою / М. Комарницький // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 34–35.

23. Конституція України : Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – К. : Просвіта, 1996. – 77 с.

24. Крисюк С. В. Державно-громадське управління освітою / С. В. Крисюк // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : матеріали наук.-практ. конф., заг. ред.: В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 380 с.

25. Ліндемманн-Комарова Сара. Суспільні шкільні фонди / Сара Ліндемманн-Комарова. – Новосибірськ : МОФ СЦПОИ, 2003.

26. Лутай В. С. Філософія сучасної освіти : [навч. посіб.] / Владлен Степанович Лутай / Український ін-т підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти. – К. : Центр «Магістр-S» Творчої спілки України, 1996. – 256 с.

27. Мазак А. В. Управління освітньою галуззю в умовах становлення громадянського суспільства в Україні : регіональний аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Андрій Вальдемарович Мазак. – К., 2005. – 220 с.

28. Марчак О. О. Демократизація та гуманізація діяльності сучасного загальноосвітнього навчального закладу / Олена Олександрівна Марчак // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 6. – С. 65–68.

29. Марчак О. О. Розвиток громадсько спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти / Олена Олександрівна Марчак // Адаптивне управління в освіті : [зб. наук. праць ; заг. ред. Г. Є. Гребенюка]. – Х. : Стиль Іздат, 2007. – С. 159–165.

30. Махлин Н. П. Опыт перевода с мёртвого языка на живой / Н. П. Махлин // Зеркало недели. – 2002. – № 14. – С. 5–6.

31. Національна доктрина розвитку освіти : Затв. Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347 // Освіта України. – 2002. – 23 квітня (№ 33). – С. 4–6.

32. Нестеренко Л. З практики формування і розвитку системи державно-громадського управління освітою у м. Києві : засади, пріоритети, цінності / Лідія Нестеренко // Вісник УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 349–357.

33. Общественно активные школы. Руководство для создания ОАШ : Методология и опыт применения в пяти странах. – Ереван. – 2004. – 241 с.
34. Осадчий І. Г. Районний освітній округ : досвід реформування у профіль і анфас / І. Г. Осадчий // Освіта. – 2003. – № 8. – С. 2–3.
35. Партнерство громади і школи – шлях до розвитку громадянського суспільства в Україні : Звіт про виконання 1-го етапу проекту № 2209311, звітний період : січень-грудень 2003 р. – К. : Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2003. – 22 с.
36. Пастушенко Р. Я. Розвиток державно-громадського управління освітньою системою в Україні [Електронний ресурс] / Р. Я. Пастушенко. – Режим доступу : http://www.fio.interklasa.pl/foi/foi_6.htm.
37. Петров В. Ф. Інформаційне забезпечення управління загальною середньою освітою в регіоні : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Валерій Федорович Петров. – К., 2004. – 207 с.
38. Подмазин С. И. Личностно-ориентированное образование : [соц.-фил. исследование] / Сергей Иванович Подмазин / Запорожский гос. ун-т. – Запорожье : Просвіта, 2004. – 246 с.
39. Поза межами можливого : школа, якою вона є / За ред. М. Мосієнко. – К. : Шкільний світ, 2004. – 264 с.
40. Положення про загальноосвітній навчальний заклад : Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 року № 964 // Освіта України. – К. : Міленіум, 2001. – С. 138–153. (Нормативно-правові документи).
41. Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу / Затверджено наказом Міністерства освіти і науки від 5 лютого 2001 року № 45. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 лютого 2001 р. за № 146/5337 // Освіта України. – К. : Міленіум, 2001. – С. 223–226. (Нормативно-правові документи).
42. Полякова Г. Становлення та розвиток адаптивного управління соціально-педагогічними системами/ Ганна Полякова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 6. – С. 55–58.
43. Пометун О. І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : [наук.-метод. посіб.] / [О. І. Пометун, Л. В. Пироженко] ; ред. О. І. Пометун. – К. : Вид-во А.С.К., 2004. – 192 с.
44. Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів : наказ Міністерства освіти і науки України від 14 лютого 2005р. № 99. – Режим доступу : http://www.mon.gov.ua/laws/MON_99.doc.
45. Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственное управление : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра соц. наук : спец. 22.00.08 / В. Л. Романов. – М., 2001. – 49 с.
46. Третьяков П. И., Митин С. Н., Бояринцева Н. Н. Адаптивное управление педагогическими системами : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / П. И.Третьяков, С. Н. Митин, Н. Н. Бояринцева ; под ред. П. И. Третьякова. – М. : Центр «Академия», 2003. – 368 с.
47. Трикутник / З досвіду співпраці адміністрації, батьківської та

учнівської громадськості : [заг. ред. Б. Жебровського]. – К. : ГУОН, 2001. – 188 с. – (Серія «Столична освіта» ; вип. 6.).

48. Шамова Т. И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т. И. Шамова, Т. М. Давиденко. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2001. – 384 с.

49. Шаронин Ю. Синергетика в управлении учреждениями образования / Ю. Шаронин // Высшее образование в России. – 1999. – № 4. – С. 14–18.

50. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : [монография] / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

З а н я т т я 1 .

Т е м а : Філософія громадсько активної школи (ГАШ). Еволюція ГАШ, існуючі моделі ГАШ.

М е т а : Засвоєння філософії та основи створення й розвитку ГАШ, ознайомлення з існуючими моделями ГАШ.

З а в д а н н я :

- визначити ключові поняття: громадсько активна школа, демократизація, волонтерство, партнерство, громада ГАШ та її розвиток, теорія соціального капіталу;
- усвідомити основи становлення й розвитку ГАШ у вітчизняній освітній практиці (освіта України з XIV ст. до сьогодення);
- ознайомити з існуючими моделями ГАШ, громадсько орієнтована освіта.

Структура першого заняття:

№ з/п	Види роботи	Тривалість (хв.)	Оснащення
1.	Вступна частина:	10	
	1.1 привітання і вступ;	2	
	1.2 знайомство: вправа «Вервечка імен»;	3	
	1.3 вправа «Навчальний контракт»;	2	фліпчарт «Навчальний контракт», кольорові маркери
	1.4 вправа «Очікувані результати».	3	фліпчарт «Очікувані результати», стікери, кольорові маркери
2.	Основна частина:	60	
	2.1 знайомство з темою, метою та завданнями першого заняття;	2	фліпчарт: «Тема»; «Мета», «Завдання»
	2.2 вправа «Незакінчені речення»;	3	фліпчарт «Громадсько активна школа – це», кольорові маркери
	2.3 вправа «Пошук інформації»;	35	аркуші паперу, кольорові маркери, інформаційний матеріал
	2.4 вправа «Синтез думок».	20	фліпчарт «Правила дискусії:», завдання, кольорові маркери, аркуші паперу, модель ГАШ як ресурсного центру місцевої громади
3.	Заклучна частина:	10	
	3.1 вправа «Мікрофон»;	8	уявний мікрофон, стікери, кольорові маркери, фліпчарт: «Мені сьогодні на занятті дуже сподобалося («+»)...», «Для кращої співпраці я пропоную («Δ»)...»
	3.2 завершальний етап.	2	

Хід роботи

1. Вступна частина – 10 хв.

1.1 Привітання і вступ – 2 хв.

Мета: зацікавити учасників темою навчального курсу та заохотити їх бути активними з самого початку процесу навчання.

Тренер (далі Т.): Доброго дня, шановні колеги!

Ми Вас запросили прийняти участь у 12-ти годинному навчальному курсі для керівників загальноосвітніх навчальних закладів, які зацікавлені в:

- розширенні участі громадян в управлінні школою;
- поєднанні зусиль для забезпечення потреб школи та громади;
- розвитку волонтерства й партнерства,
- розширенні мережі громадсько активних шкіл в Україні.

Назва навчального курсу: «Організація та розбудова громадсько активної школи (ГАШ) – як осередку розвитку громади».

Мета навчального курсу: ознайомлення з методологічною основою та кроками опанування дій з перетворення традиційної школи в осередок розвитку громади.

Структура навчального курсу складається з трьох взаємозв'язаних модулів. Усі модулі реалізуються в інтерактивній формі, що передбачає активну форму організації навчальної діяльності.

Бажаємо Вам провести час з користю і творчим натхненням!

1.2 Знайомство: вправа «Вервечка імен» – 3 хв.

Мета: познайомити учасників спецкурсу між собою у невимушеній формі та встановити позитивну атмосферу.

Тренер пропонує всім учасникам перейти до найприємнішої частини заняття – знайомства. Допоможе в цьому вправа, яка називається «Вервечка імен».

Правила гри наступні: спочатку відрекомендується перша особа, називаючи тільки своє ім'я. Наступна особа повинна назвати своє ім'я та ім'я попередньої особи. Щоб представити географію учасників, тренер пропонує до

ім'я додавати ще й назву міста, звідки вони приїхали.

1.3 Вправа «Навчальний контракт» – 2 хв.

Мета: встановити атмосферу співпраці та взаємоповаги.

Організація роботи:

Для успішного та ефективного процесу навчання, необхідно спільно тренеру й учасникам виробити правила роботи (заклучити «навчальний контракт»).

До уваги тренера!!!

Правила записуються на великому аркуші паперу з назвою «Навчальний контракт»; після закінчення вироблення правил, їх потрібно розташувати на видному місці.

Це важливо пам'ятати!!!

Важливо при виробленні правил досягти згоди всіх учасників. Водночас, правила не повинні бути чимось раз і назавжди визначеними – вони можуть змінюватися протягом процесу навчання.

Підказка для тренера!!!

Для економії часу тренер може скористатися допомогою добровольця, який буде записувати правила.

1.4 Вправа «Очікувані результати» – 3 хв.

Мета: з'ясування тренером очікувань учасників щодо запропонованого спецкурсу для виявлення та врахування шляхом корекції змісту.

Тренер зазначає, що всі, хто приймає участь у навчальному курсі, мають більш або менш сформоване уявлення про громадсько активну школу і свої очікування та плани щодо майбутньої діяльності своєї школи, й пропонує учасникам поділитись сподіваннями від навчання на запропонованому спецкурсі. Учасники на стікерах записують свої очікування від спецкурсу, по черзі озвучують їх та закріплюють на фліпчарті.

Це важливо пам'ятати!!!

Виявлення очікувань учасників може значно підвищити ефективність спецкурсу. Однак, важливо пам'ятати, що тренер, розробляючи програму, цілі та завдання спецкурсу, не завжди може і не завжди повинен змінювати його зміст відповідно очікувань учасників. У будь-якому разі там, де це зробити важко або неможливо, про це слід повідомити учасників, аргументовано пояснюючи таку

позицію. Якщо внесення змін можливе та доцільне, тренер зазначає, що саме з очікувань учасників буде врахованим.

До уваги тренера!!!

Учасники закріплюють свої стікери на фліпчарті з назвою «**Очікувані результати**».

2. Основна частина – 60 хв.

2.1 Знайомство з темою, метою та завданнями першого заняття – 2 хв.

Мета: введення в основний зміст, організація навчання.

До уваги тренера!!!

Тема, мета та завдання заздалегідь записані на фліпчарті й відкриваються на зазначеному етапі тренінгу.

2.2 Вправа «Незакінчені речення» – 3 хв.

Мета: з'ясувати уявлення учасників про ГАШ.

Тренер пропонує учасникам закінчити речення «Громадсько активна школа – це» 1-2 ключовими словами, які влучно її характеризують.

До уваги тренера!!!

Ключові слова визначень записуються на фліпчарті з назвою «**Громадсько активна школа – це:**»

Підказка для тренера!!!

Для економії часу тренер може скористатися допомогою добровольця, який буде записувати ключові слова.

2.3 Вправа «Пошук інформації» – 35 хв.

Мета: засвоєння філософії та основи створення й розвитку громадсько активних шкіл, ознайомлення з існуючими моделями ГАШ.

Через інтерактивну вправу «Пошук інформації» учасники:

- засвоюють поняття: громадсько активна школа, демократизація, волонтерство, партнерство, громада ГАШ, її розвиток, теорія соціального капіталу, громадсько орієнтована освіта (ГОО);

- усвідомлюють основи становлення й розвитку ГАШ у вітчизняній освітній практиці (освіта України з XIV ст. по сьогодні);

- ознайомлюються з існуючими моделями ГАШ.

Організація роботи:

- усі учасники об'єднуються в 3 групи;
- кожна група отримує: інформаційний матеріал із запитаннями, кольорові маркери та аркуші паперу для підготовки презентації;
- визначається час на пошук та аналіз інформації;
- заслуховуються повідомлення від кожної групи.

До уваги тренера!!!

У процесі навчання учасники будуть об'єднуватись у групи. Головне – знати, що потрібно: кількість груп, або кількість учасників у групі. Наприклад, запропонуйте учасникам по черзі назвати по одній порі року. Коли учасники закінчать «розрахунок», дуже швидко зможуть об'єднатись: перший спосіб – в групі повинні бути всі пори року (формування груп по 4 особи); другий – в групі повинні бути однакові пори року (формування 4-х груп).

Інформаційний матеріал:

Група 1.

Питання:

1. Розкрийте філософську основу ГАШ.
2. Чому ГАШ – ефективний механізм мобілізації громади?
3. Що таке ГАШ?
4. У чому суть теорії соціального капіталу?
5. Розкрийте поняття: «громада ГАШ», «розвиток громади ГАШ».

Філософська основа ГАШ

Філософська основа ГАШ зародилася на початку ХХ ст. з виникненням вечірніх шкіл для дорослих, які пропонували освітні послуги для членів місцевих громад.

Однак, сучасний рух, спрямований на вихід школи за межі освітнього закладу і залучення або ж перетворення школи в центр місцевої громади, розпочався у 1935 р. у м. Флінт, штат Мічиган, США.

Події відбувалися під час американської Великої Депресії, коли Френка Менлі, вчителя фізкультури середньої державної школи м. Флінт, занепокоїла проблема підліткової злочинності в його окрузі. Переймаючись вирішенням цієї

проблеми, він зауважив, що один із потужніших ресурсів – школи – ніякою мірою не використовуються, вони зачиняються о третій годині дня, не працюють у вихідні та під час літніх канікул. Саме тому він запропонував відчинити двері школи для того, щоб організувати відпочинок тим, хто не знав чим зайнятися і куди піти. Адміністрацію школи було важко переконати, тому вчитель почав діяти неформально, звертаючись до мешканців округи з проханням надати подвір'я для подібних заходів.

Ситуація змінилася, коли Чарльз Стюарт Мотт, відомий промисловець і філантроп, відвідав лекцію Менлі, де той презентував концепцію школи як додаткового ресурсу для місцевої громади. Виступ Менлі справив враження на Мотта, і він погодився профінансувати експериментальну програму, яка охоплювала 5 шкіл м. Флінт.

Першим кроком було відкриття дверей шкіл для всіх членів громади через надання освітніх послуг для дорослих. Тобто всі ресурси громади почали використовуватися для того, аби надати можливість отримати освіту всім місцевим жителям. Партнерські стосунки Мотта і Менлі сприяли руху ГАШ, що охоплює нині тисячі шкіл у 85 країнах [5].

ГАШ як ефективний механізм мобілізації громади

Для розвитку демократичного суспільства, що відповідає потребам усіх громадян, необхідно, щоб наступне покоління виросло активними громадянами. Саме тому, роботу потрібно починати зі школи. Школа – це найлогічніша об'єднуюча ідея для відродження місцевої громади.

По-перше, школи є всюди.

По-друге, привносячи фундаментальні характеристики громадянського суспільства у зміст і стиль викладання, школи можуть допомогти формувати у молоді звички й навички необхідні для ефективної громадської участі та активної позиції сьогодні і завтра.

По-третє, використовуючи людські та матеріальні ресурси, місцеві зв'язки та репутацію, школи можуть функціонувати як ресурсні центри подовженого дня для місцевої громади, що сприяють місцевим ініціативам та спрямовані на широкий

спектр місцевих завдань.

Що таке громадсько активна школа? 1) Активний – енергійний, діяльний, діючий, який розвивається. (ВТССУМ, С. 12). 2) Громадський – який виникає, відбувається в суспільстві, який добровільно обслуговує різні аспекти життя колективу. (ВТССУМ, С. 199).

ГАН – це заклад, який залучає громаду до процесу управління школою, здійснює мобілізацію місцевих ресурсів для забезпечення нагальних і довготривалих цілей і школи, і громади, що загалом сприяє розвитку школи і громади, зміцненню партнерства між ними.

Громада ГАН – група людей, які живуть в одній географічній місцевості з громадсько активною школою, і взаємодіють із школою на об'єднанні спільних інтересів.

Розвиток громади ГАН – це процес, де місцеві відомства, місцева влада та загальноосвітній навчальний заклад спільно працюють над створенням та реалізацією проектів, спрямованих на поліпшення життя громади і якості роботи школи.

Дуже важливо, щоб уся громада мала можливість участі в розробці таких проектів, визначаючи спільні цілі та погодившись із завданням. Сьогодні ми не маємо права забувати про встановлення взаємовигідних гармонійних відносин між школою та громадськістю. Від цього залежить успіх функціонування та розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Забезпечити підтримку громадськості – практичне завдання школи.

Особливу увагу спрямовано на розвиток громадської самоорганізації, самоуправління, а в кінцевому рахунку – на розвиток громадянського суспільства в цілому, що є необхідною умовою розбудови демократії в Україні. ГАН з'являються в країнах, де відбувається становлення демократичного суспільства.

Теорія соціального капіталу

Концепція соціального капіталу та її цінність у демократичному суспільстві була вперше визначена директором школи у сільській місцевості Америки у 1916 р. Л.Дж. Ханіфаном: «Людина соціально беззахисна, якщо вона полишена сам на

сам із собою. Якщо ж вона входить у контакт зі своїм сусідом, а вони разом – з іншими сусідами, створюватиметься соціальний капітал, що відразу ж може задовольнити її соціальні потреби і який може мати соціальний потенціал, достатній для істотного поліпшення умов життя у громаді в цілому. Громада виграє від співпраці усіх її складових, а людина через кооперацію отримує користь від взаємодопомоги, симпатії і соціальних взаємин зі своїми сусідами». Це втілюється у всіх трьох компонентах моделі: демократизації, волонтерстві й партнерстві: «Ти віддаєш громаді, а громада повертає тобі». Школи стають центром розвитку громади, ресурсними центрами [5].

Група 2.

Завдання:

1. Зобразіть розвиток, занепад, відродження ГАШ у вітчизняній школі з XIV ст. до сучасних часів у виді хронологічного графіка, схемі тощо.
2. Розкрийте сутність громадсько спрямованого управління.
3. Проаналізуйте нормативно-правові документи з метою з'ясування можливості впровадження громадсько спрямованого управління у діяльність ЗНЗ.

Витоки ГАШ у вітчизняній освітній практиці

1. Школи України з середини XIV ст. до початку XX ст.

Роль школи як осередку розвитку місцевої громади не є цілковито новою для України. Здавна школа, нарівні з церквою, була центром соціального та культурного життя місцевих громад. Український літопис подає перші відомості щодо появи общинних інститутів ще в середині XIV століття. Це були волосні общини, до складу яких входили селянські громади, що склалися з голів дворогосподарств з їх майном. На чолі сільського уряду стояли отамани, які були представниками громади й посередниками між селянами й панами. Громади організовували освіту на селі. В разі необхідності будували або ремонтували на власні кошти школи, утримували вчителів.

У XVI ст. на Україні з'являються братські школи, статuti яких передбачають демократичну основу їх створення та організації. Ректор та вчителі

обиралися загальними зборами. Батьки склали угоду з ректором, де вказувалося, чому має вчити школа дитину та обов'язки батьків перед школою. Обиралися громадські спостерігачі. Кожен член громади міг ознайомитися з роботою школи.

Більш розвинені громадські опікунсько-наглядові інституції з'явилися пізніше, у ХІХ ст., коли ця система в європейських країнах лише формувалась. У другій половині ХІХ – на початку ХХ ст. школи опікувалися земствами, потім – шкільною радою, яка здійснювала нагляд за однією або кількома школами однієї місцевості. До складу шкільної ради входили представники церкви, місцевого самоврядування та школи. Її функції склалися з управління бюджетом школи, затвердження часу навчання та розкладу занять, ведення обліку видатків, документації школи, фінансових звітів тощо. Лише та особа, яка брала на себе хоча б 1/10 витрат на школу і учителя, могла увійти до складу Ради. Управління школою мало яскраво виражений громадський характер, що давало змогу максимально враховувати в навчально-виховному процесі інтереси громади [4].

2. Школа України з 1917 р. до 1991 р.

Після створення Української Центральної Ради в м. Києві (березень 1917 р.), політика уряду в галузі освіти відображала ідеї становлення української державності, національної самосвідомості, державний орган бачив своє головне призначення в проведенні українізації шкіл. На національні відділи освіти були покладені завдання: розробка планів організації шкільної освіти; збереження єдиної школи; підготовка вчителів; матеріальне забезпечення установ освіти.

Уряд, утворений в м. Харкові (грудень 1917 р.) українськими більшовиками, який існував паралельно з урядом Української Центральної Ради, розробляв національну систему народної освіти, яка б забезпечила отримання завершеної освіти.

ІV Всеукраїнський з'їзд Рад (16-20 травня 1920 р.) схвалив заходи щодо створення єдиної трудової школи, розповсюдження знань, введення української мови, як засобу розкріпачення трудящих, залучення до науки і культури широкі верстви трудового народу.

До 1934 р. провідне місце в розвитку національної школи в Україні мала

концепція «українізації», головною метою якої є викликати інтерес і любов в учнів до свого народу.

З утворенням адміністративно-командної системи демократизація в усіх сферах освітянського життя залишається тільки в документах. У Постанові Політбюро ЦК КП(б) України від 10 квітня 1938 р. «Про реорганізацію національних шкіл в Україні» функціонування національних шкіл визначається «недоцільним і шкідливим». Рада Народних Комісарів СРСР пропонувала органам управління освітою вважати найважливішим завдання інспектування та здійснення систематичного оперативного контролю за станом і роботою школи. Державний контроль у системі управління освітою в країні став провідною функцією в діяльності регіональних відділів освіти й всієї системи управління в цілому. Провідною фігурою у відділі освіти став інспектор шкіл, права й обов'язки якого були визначені в УРСР «Положенням про інспектора шкіл» від 30 листопада 1945 р. Він був зобов'язаний досконало знати навчальні плани і програми, навчальні посібники та методики викладання предметів шкільного навчання. Перевірка роботи школи планувалась з розрахунку, щоб протягом одного року була всебічно перевірена кожна школа не менше одного разу. Крім цього здійснювались тематичні та епізодичні перевірки. Всі основні рішення приймалися з «центру», а безліч керівних установ перевіряли виконання вказівок «згори». Централізована система керівництва позбавляла ініціативи не тільки регіональних керівників освіти, але й директорів шкіл.

Проте радянський закон про освіту також передбачав діяльність шкільних Рад, що обиралися на загальних зборах колективу школи. Власне ці Ради стали рудиментами громадського компоненту в управлінні освітою й призначалися для надання вигляду реальності його існування в роботі авторитарної радянської школи. Управлінці планували діяльність освітніх закладів, виходячи із нібито виявлених ними суспільних потреб, а учасники освітнього процесу виконували визначені вищими органами управління народною освітою планові цілі та показники [4].

3. Українська школа в період становлення й розвитку вільної,

незалежної, демократичної української держави.

Прийнята у 1996 році Конституція України [23] проголосила курс на перетворення України у демократичну, правову соціальну державу, визнала народ єдиним джерелом влади. Цим самим було закладено підвалини для створення нових відносин між інституціями громадянського суспільства, що формуються, та владними органами усіх рівнів.

Розповсюдження та визнання набирає ідея про необхідність громадської участі в управлінні системою освіти. В якості головного завдання модернізації системи управління називають створення гнучкої цілеспрямованої і ефективної системи державно-громадського управління на державному, регіональному, муніципальному рівнях, в освітніх закладах.

Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття) [11] визначає стратегічні завдання реформування освіти: «перехід від державного до державно-громадського управління; чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ; утвердження в сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави».

Закон України «Про освіту» [18] встановлює право педагогів, учнів та їх батьків на участь в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

У Національній доктрині розвитку освіти [31] зазначається: «Сучасна система управління сферою освіти утверджується як державно-громадська. Вона має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономності навчальних закладів, конкурентності освітніх послуг, орієнтації освіти не на відтворення, а на розвиток».

Громадсько спрямоване управління поєднує державно-громадське та громадсько-державне управління як два полярних за природою вектори; методологічною основою його є адаптивне управління, яке узгоджує протилежно спрямовані дії.

За В.І. Бочкарьовим [1] державно-громадське управління школою – це таке управління, в якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної і

громадської природи, що сприяє формуванню їхньої соціальної відповідальності за стан справ у шкільній освіті в конкретній місцевості з метою оптимального поєднання державних та громадських начал в інтересах людини, суспільства і держави.

Суб'єкти державного управління: органи державної влади, органи управління освітою всіх рівнів.

Суб'єкти управління школою громадської природи: загальношкільні збори (конференція) і Рада школи (постійно діючий суб'єкт управління громадської природи).

Група 3.

Питання:

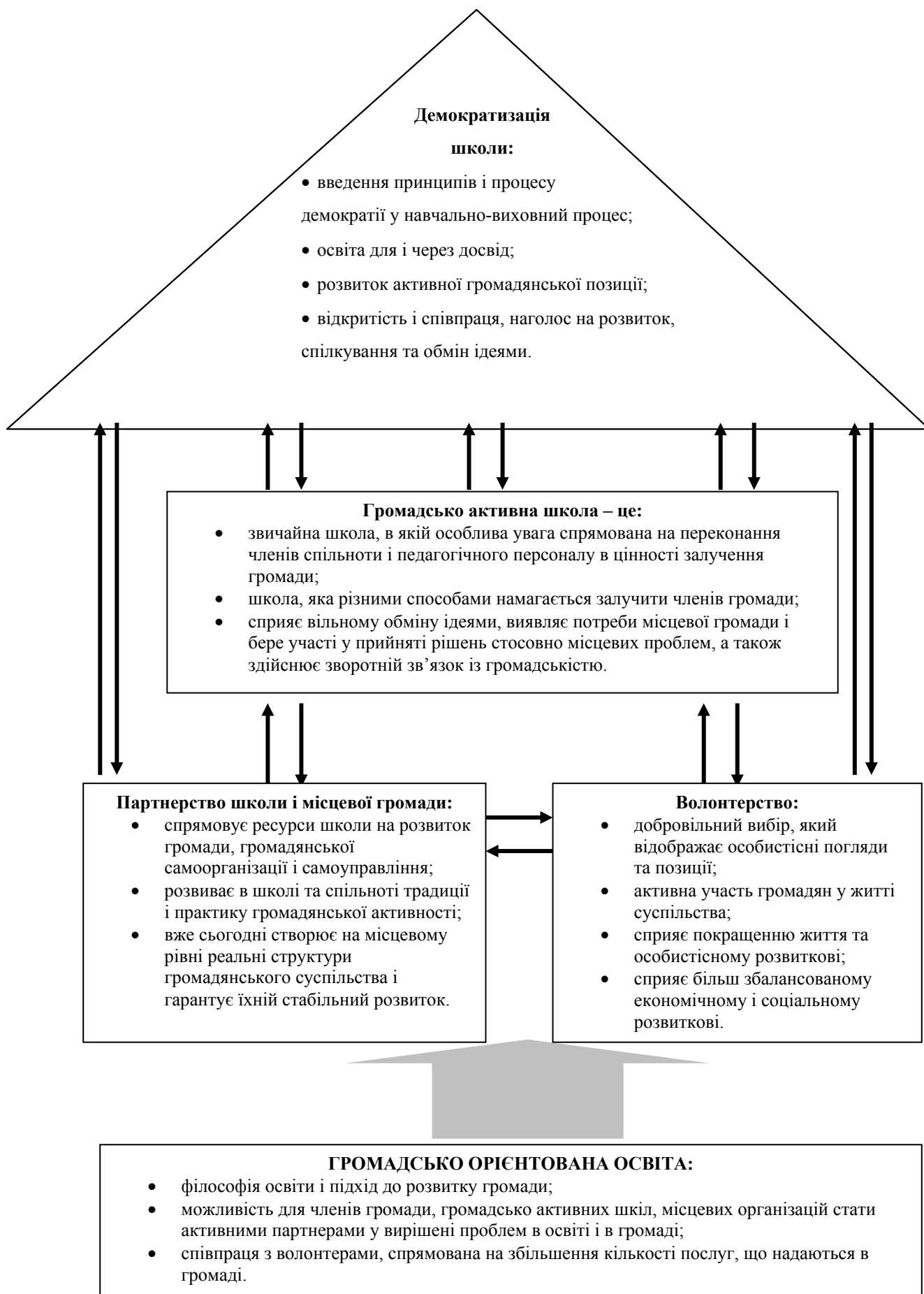
1. Презентуйте існуючі моделі ГАШ.
2. Розкрийте суть трьох компонентів моделі ГАШ.
3. Ознайомте з освітньою філософією громадсько орієнтованої освіти та її реалізації в українській моделі ГАШ?

Існуючі моделі ГАШ

В Україні модель ГАШ розвивалася на основі двох моделей: російської моделі «Общественно активных школ», представленої Красноярським центром «Сотрудничество на местном уровне» і моделі громадських центрів Центральної Європи.

Громадсько орієнтована освіта представляє освітню філософію, яка лежить в основі діяльності ГАШ. Найбільше ГОО виявляється у ГАШ, які відкриті після завершення традиційного шкільного дня для надання академічних, розважальних, оздоровчих, соціальних послуг та програм підготовки до професійної діяльності людей усіх вікових категорій.

МОДЕЛЬ ГАШ Красноярського центру «Сотрудничество на местном уровне»



Модель ГАШ, яка склалася в Україні, розглядає громадсько орієнтовану освіту в контексті принципів, що лежать в основі її реалізації [5].

Принципи громадсько орієнтованої освіти:

1. Самовизначення. Місцеві жителі краще за інших знають та можуть назвати потреби своєї громади. Батьки, як перші та найголовніші вчителі дітей, мають безперечне право брати участь в освіті своїх дітей та несуть за це відповідальність.

2. Самодопомога. Найкраща допомога для людей – це коли їхня спроможність допомогти собі самостійно зустрічає підтримку. Коли люди беруть на себе дедалі більшу відповідальність за власне благополуччя, вони здобувають незалежність.

3. Формування лідерства. Виявлення, розвиток та використання лідерських здібностей місцевих жителів є передумовою реалізації принципу самопомоги та підтримки зусиль жителів громади.

4. Наближення до місця проживання. Участь жителів громади в різних заходах, програмах, а також використання ними різних служб буде тим активніше, чим ближче до місця проживання вони розташовуються або проводяться. За можливості вся діяльність має переноситися з центру в місця широкого доступу жителів громади.

5. Об'єднана сфера послуг. Організації й агентства, що працюють на благо жителів зможуть використовувати свої обмежені ресурси, досягати своїх цілей і надавати послуги краще, якщо вони налагоджуватимуть тісні ділові взаємини з організаціями й агентствами, які займаються аналогічною діяльністю.

6. Максимальне використання ресурсів. Фізичні, фінансові й людські ресурси кожної громади мають бути взаємозалежними і повністю використані для вирішення різних проблем громади, якщо це в інтересах співтовариства.

7. Причетність. Ізоляція або відділення людей за віковими, матеріальними, статевими, расовими, етнічними, релігійними та іншими ознаками перешкоджає повному розвитку співтовариства. У програмах, заходах і сфері послуг громади має брати участь якнайбільше її жителів.

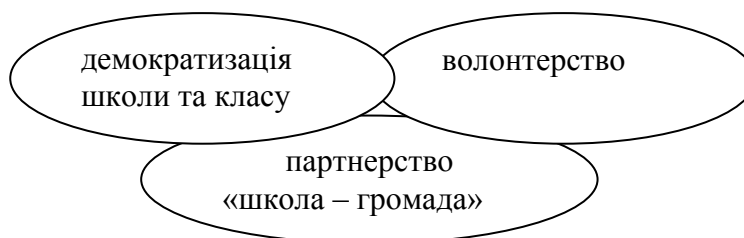
8. Відповідальність. Суспільні інститути несуть відповідальність за розвиток програми і служб, що відповідають за інтереси, що постійно змінюються, і потреби жителів громади.

9. Послідовність і безперервність освіти. Людина вчиться все життя від народження до смерті. Формальні та неформальні можливості для освіти мають бути доступними для жителів громади будь-якого віку в усьому розмаїтті.

Навчання впродовж усього життя – це організований процес, який дозволяє людям будь-якого віку отримувати доступ до якомога ширшого спектру освітніх послуг, щоб полегшити для них процес планування власним життям і надати можливість поінформованого вибору в майбутньому [5].

Спрямованість та підходи моделей можуть варіюватися, однак всі вони ґрунтуються на трьох компонентах: демократизації, волонтерстві, партнерстві, сила яких полягає у практичній спрямованості.

Модель ГАШ Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»



Демократизація ГАШ має три складових: демократизація школи; демократизація уроків; надання можливості для членів громади отримувати освіту впродовж усього життя. Демократизація є основою для розвитку двох інших компонентів моделі ГАШ: волонтерства і партнерства.

Волонтерство (добровольчество) – найпопулярніший компонент моделі ГАШ. Суть його полягає у створенні **організованої системи**, яка перетворює волонтерство у невід’ємну частину шкільного життя, сприяє становленню людини як активного члена своєї громади.

Партнерство – це встановлення і розвиток взаємовигідних відносин між

школою, вчителями, учнями, членами громади і спонсорами для спільного вирішення загальних проблем.

Школи наповнюють ці компоненти змістом своєї діяльності, розробляють три програми, що доповнюють одна одну. В рамках кожної програми визначається мета, виробляються технології й з'являється цілісна система роботи всього загальноосвітнього закладу. Модель ГАШ дозволяє ЗНЗ стати громадсько активним без збитку для його основних функцій в якості муніципального загальноосвітнього закладу.

Модель ГАШ як ресурсного центру місцевої громади



2.4 Вправа «Синтез думок» – 20 хв.

Мета: узагальнення та рефлексія засвоєного матеріалу, продумування шляхів практичного його використання, спільний пошук узгодженого рішення.

Організація роботи:

- усі учасники об'єднуються в групи по 4 особи;
- перша група сідає в центр аудиторії й отримує: кольорові маркери, аркуші паперу та завдання;
- тренер пропонує групі прочитати завдання вголос, обговорити його, використовуючи правила дискусії;

До уваги тренера!!!

Правила ведення дискусії потрібно підготувати на великому аркуші паперу й перед початком вправи повторити з усіма учасниками.

Правила дискусії:

- *говорить по черзі, а не всі одночасно;*
- *не перебивайте того, хто говорить;*
- *критикуйте ідеї, а не особу, що їх висловила;*
- *поважайте всі висловленні думки (точки зору);*
- *не смійтеся, коли хтось говорить, за винятком, якщо хтось жартує;*
- *не змінюйте тему дискусії;*
- *намагайтеся заохочувати до участі в дискусії інших.*

– за 1-2 хвилини потрібно знайти спільне рішення, яке знайде своє відображення в тексті, переліку ознак, схемі тощо.

Учасники, що знаходяться у зовнішньому колі, мають тільки слухати, не втручаючись у хід обговорення. По закінченні відведеного часу перша група міняється місцями з другою групою та передає їй свій варіант для подальшого доповнення.

До уваги тренера!!!

Технологія цієї вправи виключає протистояння, критику. Вся увага зосереджена на сильних моментах у позиції інших.

Так всі групи по черзі мають побувати в центрі кола та внести свої доповнення. По завершенні роботи останньої групи на фліпчарт вивішується опрацьований аркуш із записом, а представники від кожної групи фіксують спільні погляди та роблять узагальнену відповідь на завдання.

Завдання:

Вам потрібно створити дві ресурсні моделі:

1. Модель, яка показує, що школа може дати громаді (на основі моделі «ГАНШ як ресурсний центр місцевої громади»);
2. Модель, яка показує, що громада може дати школі.

Дайте моделям назву.

3. Заключна частина – 10 хв.**3.1 Вправа «Мікрофон» – 8 хв.**

Мета: з'ясувати ефективність заняття, виявлення його «+», «Δ», підбиття підсумків заняття.

Тренер пропонує учасникам провести оцінку першого заняття за допомогою методу «+/ Δ », де: плюс «+» – це те, що допомагало учасникам спецкурсу засвоїти матеріал, а дельта « Δ » – те, що потрібно змінити на наступному занятті для підвищення його ефективності.

Учасники на стікерах записують закінчення речення, по черзі озвучують його за допомогою уявного мікрофону та закріплюють стікери на фліпчарті:

Мені сьогодні на занятті дуже сподобалося («+»)...

Для кращої співпраці я пропоную (« Δ »)...

3.2 Завершальний етап – 2 хв.

Мета: підбиття підсумків першого заняття.

З а н я т т я 2 .

Т е м а : Особливості становлення й розвитку ГАШ в Україні. Алгоритм трансформації національної традиційної школи в ГАШ.

Мета: Опанування алгоритму трансформації традиційної школи в ГАШ.

Завдання:

- ознайомити з особливостями становлення й розвитку ГАШ в Україні;
- проаналізувати законодавчо-нормативну базу щодо створення ГАШ в нашій країні;
- засвоїти базову модель ГАШ через розкриття трьох компонентів: демократизація; волонтерство; партнерство «школа-громада».

Структура другого заняття:

№ з/п	Види роботи	Тривалість (хв.)	Оснащення
1.	Вступна частина: 1.1 привітання;	10 1	
	1.2 вправа «Прядіння мички»;	7	довгий мотузок
	1.3 вправа «Подвійний зворотний зв'язок».	2	фліпчарт «Для кращої співпраці я пропоную ...» (1-е заняття)
2.	Основна частина: 2.1 знайомство з темою, метою та завданнями другого заняття;	60 2	фліпчарти: «Тема», «Мета», «Завдання»
	2.2 вправа «Очікувані результати»;	3	фліпчарт «Очікувані результати», стікери, кольорові маркери
	2.3 вправа «Робота в малих групах»;	20	інформаційний матеріал, кольорові маркери, аркуші паперу, картки з інструкцією до ролей
	2.4 вправа «Ажурна пилка»;	20	аркуші паперу, кольорові маркери, інформаційний матеріал
	2.5 вправа «Дебати».	15	годинник з секундною стрілкою, аркуші паперу та кольорові маркери для новаторів; картки з інструкцією до ролей, бланк оцінювання ходу гри, сертифікат, фліпчарт «Правила обговорення»
3.	Заключна частина: 3.1 вправа «Інтерв'ю»;	10 5	уявний мікрофон, годинник з секундною стрілкою
	3.2 вправа «Оцінка дня»;	3	уявний мікрофон, стікери, кольорові маркери, фліпчарти: «Мені сьогодні на занятті дуже сподобалося («+»)...», «Для кращої співпраці я пропоную («Δ»)...»
	3.3 завершальний етап.	2	

ХІД РОБОТИ

1 Вступна частина – 10 хв.

1.1 Привітання – 1 хв.

Мета: створення позитивної атмосфери.

1.2 Вправа «Прядіння мички» – 7 хв.

Мета: продовжити знайомство учасників, створити позитивну атмосферу навчання.

Тренер просить учасників взятися за кінець довгого мотузка, а потім крок за кроком переміщувати по ньому пальці, розповідаючи свої імена і щось про себе, аж поки мотузок не закінчиться.

1.3 Вправа «Подвійний зворотний зв'язок» – 2 хв.

Мета: познайомити учасників зі змінами, внесеними в друге заняття спецкурсу.

Тренер повертається до вправи «Мікрофон» (перше заняття) та коментує зміни, які внесені з дельт («Δ») учасників й враховані в подальшій роботі для більшої її ефективності. Дякує за корисні поради.

До уваги тренера!!!

Доцільно фліпчарт «Для кращої співпраці я пропоную («Δ»)…» (перше заняття) з пропозиціями учасників розмістити на видному місці й використовувати при коментуванні внесених змін.

2. Основна частина – 60 хв.

2.1 Знайомство з темою, метою та завданнями другого заняття – 2 хв.

Мета: введення в основний зміст, організація навчання.

До уваги тренера!!!

Тема, мета та завдання заздалегідь записані на фліпчарті й відкриваються на зазначеному етапі.

2.2 Вправа «Очікувані результати» – 3 хв.

Мета: зорієнтувати учасників на усвідомлення розгляду проблеми другого заняття.

Тренер пропонує учасникам поділитись очікуваннями від другого заняття спецкурсу. Учасники на стікерах записують свої очікування, по черзі озвучують їх

та закріплюють на фліпчарті.

До уваги тренера!!!

Учасники прикріплюють стікери на фліпчарт з назвою «Очікувані результати».

2.3 Вправа «Робота в малих групах» – 20 хв.

Мета: ознайомлення з особливостями становлення й розвитку ГАШ в Україні.

Через інтерактивну вправу «Робота в малих групах» учасники:

- аналізують законодавчо-нормативну базу щодо створення ГАШ в нашій країні;
- ознайомлюються з поняттям громадсько спрямованого управління;
- розкривають механізми управління на державно-громадських засадах (через управлінські моделі та створення Ради ГАШ).

Організація роботи:

- усі учасники об'єднуються в 5 груп;
- в кожній групі розподіляються ролі між учасниками (тренер забезпечує кожного учасника групи карткою з інструкцією до ролі):

Картки з інструкцією до ролей:

• Спікер, головуєчий (керівник групи):
<ul style="list-style-type: none"> – зачитує завдання групі; – організовує порядок виконання; – пропонує учасникам групи висловитися по черзі; – заохочує групу до роботи; – визначає доповідача.
• Секретар:
<ul style="list-style-type: none"> – веде записи (коротко й розбірливо) результатів роботи групи; – як член групи, повинен бути готовий висловити думки групи при підбитті підсумків чи допомогти доповідачу.
• Посередник:
<ul style="list-style-type: none"> – стежить за часом; – заохочує групу до роботи.
• Доповідач:
<ul style="list-style-type: none"> – чітко висловлює думку групи; – доповідає про результати роботи групи.

- кожна група отримує: інформаційний матеріал із запитаннями,

кольорові маркери та аркуші паперу для підготовки презентації;

- визначається час на пошук та аналіз інформації;
- заслуховуються повідомлення від кожної групи.

Інформаційний матеріал:

Група 1.

Питання:

1. Що посприяло становленню/відродженню й розвитку ГАШ в Україні?
2. У чому причини успіху моделі ГАШ?
3. Назвіть основні проблеми по впровадженню модель ГАШ?

Становлення/відродження й розвиток ГАШ в Україні

Рух ГАШ відродився в Україні з початком втілення в життя проекту «Школа як осередок розвитку громади», який реалізовувався Всеукраїнським фондом «Крок за кроком» протягом 2003-2004 років за підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта та Міжнародного фонду «Відродження». Учасниками проекту стали сім загальноосвітніх шкіл у Київській, Луганській, Львівській областях та місті Донецьку.

Метою проекту було становлення взаємовигідного партнерства між школами та громадами, яке б сприяло розвитку громад та реалізації концепції навчання впродовж усього життя.

Мета проекту реалізовувалась через організацію ГАШ. Для того, щоб відповідати умовам розвитку громадянського суспільства в Україні, було вирішено, що ГАШ мають стимулювати громадянську активність, аби не лише учні, а й співробітники школи, батьки, старше покоління та всі члени громади були активнішими.

Позитивні результати діяльності проекту стали основою для започаткування окремої програми Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» – «Школа як осередок розвитку громади». Діяльність цієї програми у 2005-2007 роках спрямована на її поширення серед ЗНЗ в інших областях, подальший якісний розвиток трьох програм: партнерства, волонтерства та демократизації шкіл, а також розвиток національної та міжнародної мережі ГАШ.

Причини успіху моделі громадсько активної школи:

- Ідея ГАШ не є для України запозиченою.
- Ідею ГАШ реалізують учителі. За своєю природою це громадсько активні люди, орієнтовані на волонтерську діяльність і спроможні до багатьох звершень в ім'я надихаючої ідеї.
- Реформа освіти здійснюється в конкретних школах, йде «знизу», а не насаджується «зверху».
- Для директора школи приваблива ідея партнерських відносин: ми можемо тепер не просити, а пропонувати співробітництво.
- ГАШ забезпечує участь дитини в житті великої спільноти й успішну соціалізацію.
- Сила трьох компонентів програми (демократизація школи, партнерство, волонтерство) полягає у їх практичній спрямованості.
- Ще одна цінність моделі ГАШ – її адаптивність. І маленька сільська школа, і величезна школа мегаполіса можуть знайти свій власний варіант розвитку за моделлю ГАШ [5].

Упродовж цього періоду також окреслилися дві основні проблеми:

Перша – полягала в тому, що, хоча більшість молоді підтримувала зміни, у неї не було розуміння важливості своєї ролі у цьому процесі, усвідомлення відповідальності, яку несе активний громадянин демократичного суспільства. Молодь ототожнювала демократію зі «свободою», а свобода без відповідальності не є демократією. Разом з піонерськими та комсомольськими організаціями, зникли клуби на базі шкіл і Палаців піонерів, які давали учням змогу бути активними поза школою та певною мірою самореалізовуватися.

Друга проблема – це потреба відтворення почуття спільноти, що було втрачене, коли більшість підприємств припинило існування або зазнало суттєвих скорочень. Адже позитивні зміни в громаді можливі лише тоді, коли люди відкриті й працюють разом для вирішення спільних проблем.

Таким чином, лише наприкінці століття ми впевнилися в необхідності залучення громади до управління у вітчизняні школи. Громадська думка стає

своєрідним інформаційним сигналом, систематичне надходження якого дозволяє освітянам об'єктивно оцінювати результати роботи навчальних закладів і коригувати цю роботу відповідно до суспільних потреб та інтересів більшості учасників навчально-виховного процесу.

Група 2.

Завдання:

1. Скласти перелік нормативно-правових актів, які прямо чи опосередковано можуть бути покладені в основу створення та діяльності ГАШ.
2. Прокоментувати окремі положення документів, які є особливо важливими для реалізації ідеї ГАШ.

Законодавчо-нормативна база створення ГАШ в Україні

За роки незалежності в Україні було законодавчо створено передумови для утвердження принципів гуманізму, справедливості, взаємної відповідальності, політичного плюралізму в стосунках держави й громадянського суспільства.

Конституція України [23] зазначає, що громадяни України мають право на свободу об'єднання в громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення економічних, соціальних, культурних та інших інтересів (стаття 36); брати участь в управлінні державними справами (стаття 38).

Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття) [11] наголошує на забезпеченні оптимальних умов функціонування галузі освіти та створенні системного механізму її саморегуляції на всіх управлінських рівнях на основі додержання чинного законодавства та ефективного використання інтелектуальних ресурсів суб'єктів освітнього процесу.

У Національній доктрині розвитку освіти [31] звертається увага на розробку моделей управління освітою з залученням до управління громадян для підвищення його гнучкості, демократичності та надання державно-громадського характеру.

Освітянська політика спрямовується на посилення ролі органів місцевого самоврядування, активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації у навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів, прогнозуванні їх

розвитку, оцінці якості освітніх послуг, поєднанні державного й громадського контролю.

Закон «Про освіту» [18] одним із основних принципів освіти в Україні визначає «поєднання державного управління і громадського самоврядування в освіті» (стаття 4). Для управління освітою створюється система державних органів управління і органи громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених законодавством (стаття 10). Місцеві органи створюють належні умови щодо координації дій педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості з питань навчання і виховання дітей за місцем проживання (стаття 14). Органи громадського самоврядування в освіті вносять пропозиції щодо формування державної політики в галузі освіти, вирішують у межах своїх повноважень питання навчально-виховної, економічної і фінансово-господарської діяльності навчальних закладів (стаття 16). Учасниками навчально-виховного процесу визнані представники підприємств, установ, кооперативних, громадських організацій, які беруть участь у навчально-виховній роботі (стаття 50). Батьки (особи, які їх замінюють) мають право обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування навчальних закладів; звертатися до державних органів управління освітою з питань навчання, виховання дітей (стаття 60).

У Законі України «Про загальну середню освіту» [19], зокрема у розділі VI, йдеться про органи управління системою загальної середньої освіти, їх основні завдання, повноваження; розкриваються форми управління й громадського самоврядування ЗНЗ та державного контролю за діяльністю закладів загальної середньої освіти (статті 35-40).

«Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу» [41], яке було затверджено Міністерством освіти і науки України в 2001 році, основною метою діяльності піклувальної ради визначає забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення їх освітніх потреб, залучення широкої громадськості до вирішення проблем навчання і виховання.

Висвітлені документи складають правове підґрунтя щодо розвитку громадсько спрямованого управління школою.

Група 3.

Питання:

1. Розкрийте суть громадсько спрямованого управління.
2. Якій формі управління, на Вашу думку, відповідає модель ГАШ?

Громадсько спрямоване управління

У науковій літературі та нормативних документах немає визначення громадсько спрямованого управління, яке, на нашу думку, дуже близьке до державно-громадського. Однак, поняття «громадсько спрямоване» означає відповідність громадському запиту, що більш повно відповідає місії ГАШ. На сьогодні розвиток громадянського суспільства вимагає виявлення відмінностей між традиційним виконанням управлінських функцій керівником ЗНЗ та громадсько спрямованим. У зв'язку з цим ми даємо наступне визначення цьому поняттю.

Громадсько спрямоване управління ЗНЗ – це різновид гнучкого управління, що передбачає залучення громадськості до співпраці та прийняття управлінських рішень для встановлення рухомої рівноваги між запитами громади і наданням освітніх послуг ЗНЗ з метою забезпечення оптимального результату в саморозвитку учасників навчально-виховного процесу та місцевої громади через активізацію процесів самоорганізації та самоуправління [29].

При громадсько спрямованому управлінні змінюється вектор впливу «знизу догори», що створює умови для природовідповідного розвитку дитини в освітньому процесі школи, вирішення освітніх та загальнокультурних потреб населення (громади).

У своєму дослідженні В.Ф.Петров [37] зазначає, що традиційна радянська вертикаль управління освітою з вектором від центральних органів влади до школи була суттєвим гальмом на шляху демократизації та гуманізації процесу управління в Україні. За умов її існування навіть свідомо перекинувалося поняття «вертикаль», яке трактувалося як «рух зверху вниз». У той час, як поняття «вертикаль» походить від латинського «верете» – «крутитися», «вертітися». У родовому відмінку «вертікіс» – «центр обертання», «полюс», «маківка». Таким

чином, «вертикаль» («схил», «перпендикуляр») означає обертальне переміщення за методом «упертої дзиги» – знизу догори [30].

Завдання громадсько спрямованого управління ЗНЗ полягає в забезпеченні адаптації та узгодженні змісту навчання з освітніми потребами громадян.

Успішними стають ті навчальні заклади, керівники яких розуміють, що батьки, як частина шкільного колективу, найбільш зацікавлені в ефективній роботі школи, коли йдеться про дітей, про умови їх навчання та виховання. Батьки, по суті, є замовниками школи, тому в змозі і мають впливати на якість її роботи. Необхідність активної участі в справах школи нині усвідомлює більшість батьків.

Заклад освіти має ставити за мету не тільки надання освітніх послуг для учнів, але й залучення батьків і жителів до вирішення соціальних й інших проблем, які стоять як перед школою, так і перед громадою, прагнучи стати культурним, громадсько ресурсним центром мікрорайону, міста, села. Саме школа має стати ініціатором розвитку місцевої громади.

Група 4.

Завдання:

1. Розкрийте суть моделей управління на державно-громадських засадах.
2. До кожної моделі додайте приклади з практики.

Демократизація управління

Демократизація управління діяльністю загальноосвітньої школи – цілеспрямований і керований процес залучення широких верств населення до розв'язання актуальних проблем навчання, виховання та розвитку підростаючого покоління.

Суб'єкти внутрішкільного управління – директор школи як представник і носій державних начал і Рада школи – представник і виразник громадських інтересів [1].

Управління загальноосвітнім закладом як відкритою соціальною системою на державно-громадських засадах потребує конкретних механізмів його реалізації. Способи поєднання громадського та державного управління ЗНЗ розкривають моделі, запропоновані Г.В. Єльніковою [16]:

1. Модель структурно-громадського супроводу: передбачає наявність на кожному рівні субординаційної вертикалі управління ЗНЗ відповідної громадської структури. Її основним завданням є здійснення незалежної експертизи стану цієї ділянки освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління ЗНЗ. Результатом є врівноваження між вимогами держави і запитами громади (рис. 1).

2. Модель інформаційно-громадського супроводу: державні органи управління ЗНЗ разом із громадськими структурами закладів та установ загальної середньої освіти організують зустрічні потоки інформації. Згори до низу надходить детермінаційна інформація (нормативно-правова та суспільно-ціннісна); знизу догори – претензійна (реакція виконавців, громадськості на детермінаційну інформацію). На кожному шаблі управління створюється адаптаційний структурний підрозділ, основним призначенням якого є узгодження зустрічних потоків інформації та визначення вектору переваг (рис. 2).

3. Модель субординаційно-проміжного партнерства: субординаційні стосунки на всій вертикалі управління є дуже динамічними. До виконання завдань залучається громадськість і відносини тимчасово перетворюються на партнерські. При цьому поширюються горизонтальні зв'язки. Після досягнення кожної часткової мети створена команда розпускається і вертикаль поновлюється. Основне призначення моделі – створення механізму субординаційно-партнерських стосунків з метою забезпечення взаємної адаптації та досягнення загальних переваг (рис.3).

Включаючи в процес управління педагогів, батьків, учнів, громадськість, педагогічний колектив створює сприятливі передумови для адаптації дітей до умов суспільства, виховує їх соціально-активними громадянами країни, тим самим працюючи на зміцнення демократичного ладу в Україні.

Управлінські моделі



Група 5.

Питання:

1. Розкрийте особливості створення та діяльності Ради ГАШ.
2. Назвіть якості, які, на Вашу думку, мають бути притаманні координатору.

Створення Ради ГАШ

Неформальний механізм організації ГАШ – створення Ради ГАШ, у склад якої входять: вчителі, представники адміністрації школи, батьки, представники учнівського самоврядування, інші члени громади. Оптимальною кількістю членів Ради вважається 7-11 осіб. Рекомендується розробка Положення про діяльність Ради, де визначається порядок роботи.

Дуже важливо, щоб члени громади знали про існування й діяльність Ради і про процес виборів у члени Ради, в якому вони можуть взяти участь. Термін перебування у Раді базується на існуючих потребах та діяльності школи, проте,

можна рекомендувати вибори у члени Ради з терміном на два роки, і в той же час розробити механізм залучення нових членів Ради, якщо існує така потреба.

Важливою характеристикою ГАШ є посада координатора ГАШ, який відповідає за діяльність школи у її статусі громадсько активної. Координатором може бути будь-яка людина, яка володіє якостями, необхідними їй для роботи із шкільним персоналом та громадою. Координатор тісно співпрацює з Радою, педагогами та іншими відомствами громади над впровадженням і координацією програм ГАШ, забезпечує керівництво комплексними послугами.

Функції координатора ГАШ:

- забезпечує: керівництво діяльністю ГАШ (здійснює вибір інструкторів, керівників, організаторів та волонтерів, необхідних для реалізації програм); моніторинг та оцінку ефективності програм, які реалізуються ГАШ;
- відповідає за складання бюджету та фінансову звітність ГАШ; веде документацію проєктів, статистику за програмами, постійного опитування членів громади, готує і подає Раді на затвердження річний звіт;
- налагоджує зв'язки та встановлює контрактні взаємини з недержавними організаціями та освітніми закладами; працює над пошуком фінансової підтримки (гранти, пожертвування) для фінансування і розширення програм;
- розвиває міжвідомче співробітництво, використовує будь-яку можливість розвивати і пропагувати концепцію громадської освіти;
- заохочує: громаду – до участі в роботі та розвиває спроможність членів громади ефективно брати участь в усіх аспектах роботи ГАШ; персонал – до постійного професійного розвитку та спрямовує його роботу в напрямі колегіальності, прозорості та демократичності прийняття рішень;
- здійснює роботу з висвітлення діяльності ГАШ у засобах масової інформації (ЗМІ);
- бере участь у створенні та функціонуванні ефективної Ради ГАШ;
- спільно з Головою Ради готує порядок денний зборів Ради та веде протокол;

- спільно з Радою: здійснює оцінку потреб в громаді, визначає їхню пріоритетність та планує програми, спрямовані на вирішення цих потреб; розробляє стратегію розвитку ГАШ і забезпечує інші інструкції, необхідні для діяльності ГАШ у відповідності з чинним законодавством.

Принципи, політика і процедури Ради

Демократизація школи починається з визначення 3-х „П”: принципи, політика і процедури Ради.

Принципи демократизації визначаються кожною школою ГАШ окремо.

Рекомендуємо провести мозковий штурм за темою: «Що таке демократичні принципи». Учасники навчально-виховного процесу висловлюють думки, які нотуються на аркуші ватману. Після визначення основних принципів вашої ГАШ, можете почати обговорення застосування цих принципів за двома питаннями:

1. Які процедури і механізми, що відображають принципи демократії, вже існують у нашій школі?

2. Що можна зробити, аби допомогти школярам, учителям, батькам та іншим членам громади застосовувати демократичні принципи на базі школи?

Узагальнивши результати вправи, обговоріть, які з цих принципів повинні стати базисом для демократичних процесів у вашій школі.

Сформулювавши принципи, вам необхідно вирішити, як ви застосовуватимете їх. Тут на допомогу приходять політика і процедури.

Політика – це правила або стандарти, які застосовуються під час реалізації конкретної дії/заходу, що відповідає або підтримує принципи Ради.

Процедури – це кроки, які робляться для реалізації політики.

Вирішення 3-х «П» потребує багато часу спочатку, але заощаджує ваш час згодом, коли нові члени Ради швидко орієнтуються в основних принципах роботи групи. Процес також корисний, з позиції підготовки команди, набуття досвіду в пошуку компромісу, для розуміння і згоди кожного члена з цілями і цінностями, якими керується Рада у процесі становлення ГАШ.

Функції Ради ГАШ, особливості її діяльності

Функції Ради ГАШ:

- забезпечувати координацію: програм ГАШ шляхом розробки відповідних процедур; послуг з метою уникнення їх дублювання в межах громади і з метою мобілізації людських та матеріальних ресурсів;
- надавати рекомендації іншим агенціям з метою покращення послуг для молоді та інших вікових груп місцевої громади;
- виступати зв'язуючою ланкою між представниками громади, іншими агенціями, представниками органів влади, представляючи інтереси ГАШ на місцевому/регіональному/національному рівнях;
- забезпечувати координацію, заохочувати та ініціювати програми з вирішення проблем місцевої громади, надавати допомогу в пошуку додаткових джерел фінансування цих програм;
- допомагати координатору ГАШ у розробці: опитувальників, проведенні оцінювання потреб, здійснення моніторингу та оцінки програм; річного бюджету та відповідати за фінансові процедури;
- сприяти співпраці між місцевими агенціями з метою покращення рівня життя всіх членів громади.

Рада ГАШ повинна представляти різні категорії членів співтовариства, які виявляють значний інтерес стосовно покращення життєвого рівня громади.

Голова Ради обирається на щорічних зборах Ради з числа членів Ради. Повноваженнями голови Ради є проведення регулярних засідань Ради, представлення Ради перед іншими агенціями та організаціями. Директор може і повинен бути одним з членів Ради, але не може бути Головою Ради.

Секретар також обирається з числа членів Ради на річних зборах. В обов'язки секретаря входить ведення протоколу засідань Ради та ведення усієї кореспонденції.

Координатор ГАШ тісно співпрацює з Радою, педагогами та іншими відомствами громади над впровадженням і координацією програм ГАШ, забезпечує керівництво комплексними послугами, розробку програм для молоді та залучення інших членів громади.

Засідання Ради повинні бути відкритими для участі інших членів громади. Голоси кожного члена Ради є рівноцінним по значенню. Рішення приймається за умови 50% мінімальної кількості голосів плюс один голос присутніх на засіданні. Рішення щодо фінансування повинні прийматися за умови 2/3 голосів.

Прийняття рішень – один з найбільш важливих аспектів роботи будь-якої групи. Успіх роботи залежить від прийняття адекватних рішень, що обмежує ризик виникнення негативних наслідків. Пропонуємо 3 поради, стосовно ефективного прийняття рішення:

1. Усі мають бути згодні щодо процесу прийняття рішення.
2. На порядку денному відведіть перше місце обговоренню простих питань, потім – складним/спірним, наприкінці – звичайним питанням.
3. Під час ухвалення рішення можуть виникнути три ситуації:
 - рішення підтримано;
 - відхилено;
 - відкладено до одержання додаткової інформації, якщо є підстави вважати, що через брак інформації рішення не може бути адекватно обговорено й оцінено [5].

2.4 «Ажурна пилка» – 20 хв.

Мета: Опанування алгоритму трансформації традиційної школи в ГАШ.

Через інтерактивну вправу «Ажурна пилка» учасники засвоюють базову модель ГАШ через опанування трьох компонентів: демократизація; волонтерство; партнерство «школа-громада».

Організація роботи:

Під час роботи за допомогою методу «Ажурна пилка» кожен учасник буде входити у дві групи: спочатку – «домашню», потім – «експертну».

Усі учасники об'єднуються у 3 групи – це «домашні групи», кожна отримує свій інформаційний матеріал. У кожній «домашній» групі всі її учасники повинні мати позначки різних кольорів.

До уваги тренера!!!

Тренер забезпечує кожну «домашню» групу інформаційним матеріалом та завданням до нього.

Визначається час на обробку інформації. Після завершення роботи «домашніх» груп учасники розходяться по своїх «кольорових» групах, де вони стають експертами з окремої теми (своїєї частини інформації).

У кожного учасника експертної групи однаковий колір позначки. В кожній «експертній» групі має бути представник із кожної «домашньої» групи. Кожна «експертна» група повинна вислухати всіх представників «домашніх» груп і проаналізувати матеріал у цілому, провести його експертну оцінку за визначений час. Після завершення роботи учасники повертаються до своїх «домашніх» груп, де кожен має поділитися інформацією, отриманою в «експертній» групі.

Завдання «домашніх» груп – остаточне узагальнення, корекція всієї інформації.

Група 1.

Демократизація

Демократизація (грец. „влада народу”) – це суспільне явище і її характер змінюється з розвитком суспільства. Ознаками демократії є рівність, свобода, гласність, плюралізм думок, поглядів, які проявляються в різних сферах життя суспільства.

Демократизація ГАШ має три складових:

1. демократизація школи;
2. демократизація уроків;
3. надання можливості для членів громади отримувати освіту впродовж усього життя.

Демократизація школи передбачає: демократизацію управлінської діяльності її керівника, демократизацію діяльності педагогічного та учнівського колективів, формування демократичного стилю керівництва, наявність та ефективність функціонування колегіальних органів управління, учнівського самоврядування, співробітництва, співтворчості.

Демократизація навчання (ключові положення – особистість, особистісний підхід) – це впровадження демократичних засад у спільну діяльність учителя та учнів на уроці. Вона докорінно змінює традиційну систему «суб'єкт-об'єктних» відносин на «суб'єкт-суб'єктні», які сприяють підвищенню значущості і відповідальності учня за набуття знань, умінь та навичок, тобто ставлять його в більш активну позицію; сприяють усвідомленню кожним учнем себе як особистості, своєї соціальної ролі, свого місця в навчальному процесі, своїх функціональних обов'язків. Винятково важливу роль у демократизації навчання має свобода слова, гласність, самовираження особистості учня, розвиток критики та самокритики. Свобода думки – це перша сходинка до творчості.

Значну роль у формуванні особистісних якостей, необхідних для впровадження демократії, відіграє організація навчального процесу.

Демократизація уроку має наступні елементи (за Дж. Дьюї):

- зв'язок навчання з життям;
- розвиток самостійності й активності в навчальному процесі;
- вироблення вміння пристосовуватися до дійсності, що змінюється;
- вироблення вміння співпрацювати з людьми в усіх видах діяльності.

Учні, як члени демократичного суспільства, повинні мати можливість реалізувати свій людський потенціал. Цьому сприяє метод інтерактивного навчання: освіта за допомогою досвіду, через досвід і для досвіду. Основним критерієм для його вибору є максимізація освіти, особистісного росту і групового спілкування. Пропонуємо проаналізувати в порівнянні традиційний та демократичний підходи в навчанні з наданої таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця традиційного та демократичного підходів у навчанні

№ з/п	Традиційний підхід у навчанні	Демократичний підхід у навчанні
1	Учні не рівні.	Всі учні – рівні.
2	Монолог.	Діалог.
3	Примусові методи.	Спонування до одержання знань.
4	Конфлікти, помилки, хибні погляди розглядаються як негатив.	Конфлікти, помилки і хибні думки дають можливість учням вчитися.
5	Людська гідність учнів страждає, коли	Розмови „віч-на-віч”, усна „швидка перевірка”,

	оцінювання їхньої роботи і росту зводиться до чисельної оцінки.	особиста кореспонденція між учнем і вчителем зберігають гідність і допомагають скоротити відстань між вчителем і учнем.
6	Зовнішні нагороди.	Внутрішня оцінка і задоволення від безпосередньо процесу навчання.
7	Не відповідає реаліям навколишнього світу, досвідів та розумінню учнів.	Є справжнім і цілеспрямованим, поєднує те, чого навчаються учні, з тим, як вони живуть.
8	Вибір дуже обмежений або його взагалі немає.	У учнів існує свобода вибору.
9	Учитель бере на себе цілковиту відповідальність за керівництво і атмосферу, що сприяють навчанню.	Відповідальність за атмосферу навчального процесу несуть вчитель і учень.
10	Автократичне, одноосібне прийняття рішень.	Спільне прийняття рішень.
11	Думка вчителя – остаточна.	Думка учнів також цінується та заохочується.
12	Надмірна прихильність до однієї точки зору.	Використання кількох точок зору.
13	Передумова культурного єднання.	Прийняття культурного різноманіття.
14	Одна правильна відповідь.	Є багато можливих відповідей, а рішення, найчастіше, залежать від контексту.
15	Існує один правильний підхід, або метод навчання, і один домінуючий варіант перевірки.	Учителі та учні - експерти у використанні різних стратегій і підходів до навчання, застосуванню учнями різних засобів.
16	Учитель визначає цілі для предметів і має відповідні стандарти.	Цілі і стандарти розробляються і визначаються спільно.
17	Конкурентне навчання.	Особистісний підхід до незалежного навчання, навчання разом і спільного розв'язання завдань.
18	Досягнення зі шкільних предметів – домінуючий і єдиний критерій оцінки.	Досягнення з предметів, суспільна робота й особистісний ріст – усе підлягає оцінюванню.
19	Остаточна оцінка або „великий іспит” часто є єдиним способом оцінювання знань учнів.	Вчитель і учні залучені до процесу постійного вивчення досвіду.
20	Знання – однобічні. Справжні знання – це лінійна послідовність фактів і експертних оцінок.	Знання – багатогранні. Учні активно беруть участь у конструюванні свого власного уявлення про світ.
21	Приділяється час одному індивідууму за рахунок інших.	Увага всьому співтовариству й окремим індивідуумам.

У багатьох випадках, демократизація уроків передбачає роботу, спрямовану на зміну поведінки і традиційних методів, проведення й оцінювання занять. При демократичній організації уроку не існує поняття „обдарована дитина”. Усі діти обдаровані по-різному і робота вчителя полягає в тому, щоб допомогти дитині розпізнати свої таланти й унікальність, сприяти її розвитку.

Неперервна освіта й освіта для місцевої громади – це останній елемент демократизації школи в процесі ГАШ. Він відображає вихідну концепцію Френка

Менлі – «перетворення школи в ресурс для здобуття освіти та відпочинку» і філософію освіти Дж. Дьюї, що розглядає її, як безперервний процес, не обмежений рамками школи.

Освіта для громади може надаватися безкоштовно, за визначену плату або із застосуванням комбінованого підходу.

Після того, як ви визначилися з фінансовими питаннями, організуйте збір інформації, необхідної для успіху вашої програми – наскільки ефективно задовольняються потреби і запити громади.

Цю інформацію можна зібрати, підготувавши просту анкету. Отримана інформація допоможе визначити курси, що найбільше користуються попитом. На підставі аналізу цієї інформації складається бізнес-план/бюджет. Навіть, якщо програма безкоштовна, необхідно підготувати бюджет витрат, вказавши джерела їх покриття. Необхідно визначитися також з керівниками курсів, скласти розклад, організувати рекламну акцію. Рекламу можна помістити в шкільній газеті, повідомити новину на шкільних зборах або просто скласти оголошення. Можна виділити в бюджеті кошти для підготовки роздаткового матеріалу з описом курсів, керівників, вартості й умов прийому.

Група 2.

Волонтерство

Волонтерство (добровольчество) – компонент моделі ГАШ, суть якого полягає в створенні організованої системи акцій для залучення учнів, учителів, батьків, інших членів громади, що сприяє становленню людини як активного члена своєї громади.

Волонтерська (добровольча) акція – це захід однієї або кількох організацій, які використовують волонтерів як основний людський ресурс для досягнення цілей.

Волонтер (доброволець) – це людина, яка за власним бажанням, без оплати і примусу витрачає (віддає) свій час, енергію, знання, сили, досвід на проведення діяльності, яка приносить користь іншим людям і суспільству в цілому.

Волонтерство має наступні характеристики:

- добровільний вибір, який відображає особистісні погляди і позиції;
- активна участь громадян у житті суспільства;
- покращення життя і особистісного розвитку;
- збалансований економічний і соціальний розвиток.

Діяльність волонтерів складається з:

- планування та проведення волонтерських акцій;
- організації програми волонтерської допомоги.

Планування та проведення волонтерських акцій

Розглянемо вісім основних кроків підготовки й проведення волонтерської акції.

Крок 1. Збір інформації.

Першим завданням для волонтерів буде збір інформації через опитування людей і визначення сфер їх інтересів.

Крок 2. Вибір напрямку.

Після збору інформації, проведіть аналіз результатів. Та проблема, яка набрала найбільше голосів і стане тим завданням, на вирішення якого ви спрямуєте свої зусилля та зусилля волонтерів.

Крок 3. План дій.

План дій відповідає на чотири основні запитання: «Що?», «Хто?», «Коли?» і «Скільки?».

Одна із цілей волонтерських акцій ГАШ – це залучити якомога більше людей. Вам необхідно буде підготувати прес-реліз і надіслати його відповідним ЗМІ. Складіть особисті запрошення і за два дні надішліть їх представникам місцевої влади і бізнесу. Розробіть альтернативний план або те, що відмічається у розділі «Що може завадити», вкажіть в оголошеннях додаткову інформацію.

Крок 4. Проведення заходу.

Під час проведення заходу кожен волонтер повинен мати керівника, від якого отримує завдання, а потім звітує про його виконання. Під час заходу необхідно організовувати перерви, щоб кожен учасник міг відпочити, познайомитися з новими людьми і добре провести час.

Крок 5. Подякуйте.

Після закінчення волонтерської акції зберіть усіх волонтерів і подякуйте їм. Бажано підготувати грамоти-подяки і вручити їх учасникам. Подумайте про способи публічного вираження вдячності за вклад, здійснений кожним волонтером.

Крок 6. Оцініть результати акції.

Зберіть членів організаційного комітету і проведіть оцінку акції. Якщо ви під час акції використовували опитувальники, можете приступити до аналізу анкет. Після узагальнення результатів акції, підготуйте два звіти: один – для внутрішнього використання, в якому будуть включені рекомендації і засвоєні уроки, другий – для ширшої аудиторії, який повинен містити статистику, інформацію про учасників, а також їх вислови.

Крок 7. Опублікуйте результати акції і поширте їх.

Дуже важливо, щоб кожен волонтер, який брав участь в акції, міг дізнатися про її результати та вплив акції на вирішення певної проблеми. Для того, щоб імідж вашої школи постійно зростав, необхідно, щоб якомога більше людей дізналися про результати акцій, які проводить ваша школа. Розробіть ще один прес-реліз для ЗМІ або просто опублікуйте звіт за результатами акції у вашій шкільній газеті. Надішліть інформацію про досягнуті результати представникам місцевої влади, бізнесу, іншим важливим особам. Якщо є така можливість, організуйте невелике свято, під час якого ви зможете ще раз подякувати волонтерам і нагородити їх грамотами.

Крок 8. Почніть планування наступної акції.

Перед тим, як узагальнити і опублікувати результати волонтерської акції, вирішіть, коли ви розпочнете планування наступної акції. Таким чином, у вас буде ціла неперервна програма волонтерської діяльності.

Організація програми волонтерської допомоги

Після того, як ви організували і провели волонтерську акцію, вам необхідно організувати волонтерську програму, яка стане частиною роботи вашої ГАШ.

Мета такої систематизованої роботи – максимізувати результати роботи

волонтерів у коротко- і довготерміновій перспективі для школи і громади. Це один з найкращих механізмів для стимулювання активності громадян.

Елементи системи волонтерської програми:

1. База даних.

База даних є невід'ємною частиною систематизації програми. Вона допоможе оперативно знайти людей з відповідними навичками, інтересами і існуючими ресурсами.

Пам'ятайте! Базу даних потрібно регулярно поновлювати!

2. Набір волонтерів.

Виберіть декілька волонтерів і назначте їх відповідальними за роботу з кожною цільовою групою потенційних волонтерів. Волонтери повинні розробити і реалізувати програму з набору волонтерів, скласти і вести базу даних для своєї категорії.

3. Завдання волонтерської програми.

Основними завданнями волонтерської програми є проведення заходів, реалізація проектів. Пізніше, ці заходи можуть бути об'єднані у більш тривалі та комплексні програми.

4. Цільові програми.

Школа вибирає для своїх волонтерських програм певну стратегічну цільову групу (люди похилого віку, самотні люди тощо) або проблему (екологія, права людини тощо). Все починається з окремої акції, яка згодом може перерости у проект, а ще згодом – у більш довготривалу програму.

Можна створити волонтерський центр громади на базі школи.

Будь-яка з цих довгострокових програм може розглядатися в контексті спільних зусиль з розвитку волонтерства в школі та громаді.

5. Мотивація.

Визначення мотивації волонтерів передбачає не лише виявлення їх зацікавленості, а й питання розвитку довгострокових партнерських стосунків.

Основними складовими мотивації при розробці волонтерської програми є:

– інформація (двосторонній процес: ви отримуєте інформацію від волонтерів,

щоб удосконаливати вашу волонтерську програму, волонтер – отримує інформацію від вас),

- зворотній зв'язок (існування механізму, який дає волонтеру змогу висловити свою думку та відчути повагу та цінність до неї),

- інформаційні вісники (розробка системи надання інформації, наприклад, «Вісник волонтера», в якій висвітлюватимуться результати волонтерської програми),

- можливості для розвитку (створення умов для особистісного та професійного розвитку волонтерів),

- оточення (створення системи заохочення волонтерів),

- подяки (висловлювання подяк волонтерам за їхній внесок і участь у програмі),

- відзначення (заходи щодо зростання іміджу та престижу волонтера, наприклад, проведення конкурсу «Волонтер року») [5].

Група 3.

Партнерство

Партнерство «школа-громада» – це встановлення і розвиток взаємовигідних відносин між школою, вчителями, учнями, членами громади і спонсорами для спільного вирішення загальних проблем. Партнерства створюють соціальний капітал, поліпшують взаєморозуміння, довіру і взаємодію між представниками різних секторів громади. Відповідно вони служать зміцненню демократії.

Партнерство школи і місцевої громади включає таку групу показників:

- спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління;

- розвиток у школі та громаді традиції і практики громадянської активності;

- наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку.

Розкриємо третій компонент „партнерство” через:

1. шість основних кроків його налагодження;

2. формальні партнерства;
3. співпрацю із засобами масової інформації;
4. PR-технології створення позитивного іміджу школи;
5. методи презентації моделі ГАШ.

1. Шість кроків для налагодження партнерства:

Крок 1. Складіть образ вашої громади. Візьміть аркуш ватману і намалюйте в середині вашу школу, навколо – елементи оточення (кіоски, громадські організації, інші школи, інші організації).

Крок 2. Оцініть можливості налагодження партнерства.

Пропонуємо вам заповнити таблицю:

Реальні партнери	Потенційні партнери	Непотенційні партнери
1.	1.	1.
2.	2.	2.

Важливо визначитися з критеріями вибору партнерів. Критерії для партнерів залежать від принципів і іміджу, який би ви хотіли, щоб мала ваша школа, з якими партнерами ви б хотіли, щоб вас асоціювали. Найголовніше – обговорити ці питання й визначити принципи добору партнерів для вашої ГАШ.

Крок 3. Складіть план співробітництва. Після того, як ви заповнили таблицю, складіть карту партнерства. У центрі аркуша повинна бути ваша школа, що з'єднується суцільною лінією з існуючими партнерами і пунктирною лінією з потенційними партнерами. Непотенційні партнери не повинні виділятися на вашій карті. Повісьте карту на стіну, щоб вона стала візуальним нагадуванням розвитку партнерства.

Крок 4. Проаналізуйте, що ваша школа може запропонувати як партнер.

Школи мають колосальні інтелектуальні і матеріальні ресурси, які вони можуть запропонувати в якості партнера. Подумайте, як партнерство зі школою може допомогти поліпшити імідж партнера, які шкільні площі можна запропонувати і коли саме тощо.

Крок 5. Збір інформації.

Збір інформації є найважливішим елементом для кожного етапу розвитку ГАШ. Чим більше ви довідаєтеся про вашого потенційного партнера, тим вище будуть ваші шанси зробити його реальним партнером. У процесі розвитку взаємовигідних партнерств, бажано знайти зв'язок, визначити загальні мотиви, на яких ви можете побудувати фундамент довгострокових відносин.

Крок 6. Оберіть стратегію. Настав час вироблення стратегії. У вас є список потенційних партнерів, але немає часу для роботи з усіма? Саме тому вам необхідно визначити пріоритети. Визначивши, запросіть потенційного партнера на певний захід або організуйте зустріч «віч-на-віч».

2. Формальні партнерства

Існують два види партнерств: формальні, неформальні.

Неформальні партнерства бувають короткострокові і довгострокові. Неформальна діяльність має одну дуже велику перевагу: вона дає можливість пізнати один одного, домогтися довіри, довідатися, наскільки насправді люди віддані ідеї, і з'ясувати, хто не поділяє визначені принципи.

Формальні партнерства являють собою певну форму юридичного статусу або договору, що визначає їхні відносини з іншими організаціями.

У демократичному суспільстві існує три сектори формальних партнерств:

- державний;
- комерційний;
- неурядовий/неприбутковий.

Зупинимо свою увагу на третьому секторі.

Третій сектор складається з неурядових або неприбуткових організацій (НУО/НПО). Це незалежні організації, чия мета – загальне благо, а не отримання прибутку. Члени цих організацій можуть працювати на добровільній основі або одержувати зарплату, але всі гроші, що заробляються організацією йдуть на підтримку місії організації. НУО/НПО можуть надавати послуги, представляти інтереси певної категорії людей (асоціації, групи з прав людини і т. ін.) або працювати з певного питання (екологія, освіта, житло, охорона здоров'я тощо).

НУО/НПО на базі ГАШ, здебільшого, керуються волонтерами. Переваги

створення офіційно зареєстрованої організації можуть охоплювати імідж, розширення можливостей для фінансування за допомогою грантів. Діяльність цих організацій визначається Законом України «Про об'єднання громадян» (1992), законом України «Про благодійництво та благодійні організації» (1997) та Цивільним кодексом України (2003р.).

3. Співпраця із засобами масової інформації

Засоби масової інформації (ЗМІ) – один із соціальних інститутів, що тією чи іншою мірою виконують замовлення суспільства та окремих соціальних груп з метою утвердження духовних цінностей суспільства і здійснення ідеологічних, політичних, економічних та організаційних впливів на позицію, думки і поведінку людей.

Сьогодні у розвинених суспільно-політичних системах панує теза, що ті, хто володіє ЗМІ, володіють громадською думкою. Одним з важливих аспектів діяльності ГАШ, є співпраця із ЗМІ. Розглянемо питання, які допоможуть краще зрозуміти механізми діяльності ГАШ у напрямку співпраці із ЗМІ:

- для чого ГАШ співпрацювати із ЗМІ;
- як працювати із ЗМІ;
- PR-технології.

Для чого ГАШ співпрацювати із ЗМІ

Доступність інформації, можливість і вміння її аналізувати стають гарантією свободи як окремої людини, так і суспільства. Вміючи висловлювати думку, людина може повідомити про свої переконання, про проблеми громади чи інших людей. Усвідомлення важливості голосу кожного, свобода вираження поглядів є основою демократії.

Вже в 1718 році для майбутнього короля Франції Людовіка XVI в королівській типографії друкувалися спеціальні аркуші – своєрідний прототип шкільної газети. В 1882 році в Парижі публікувався щотижневик «Права молоді», в першому номері якого міститься «заклик до ліцеїста»: «Друзі, ми не закликаємо бунтувати. Ми лише хочемо надати вам у користування друкований засіб. Чому б вам не подати свій голос, щоб ваші вимоги були почутими». У 1890 році в Європі

нараховувалося вже 107 студентських газет.

Перша, справді шкільна газета з'явилася на початку 20-х років ХХ ст. Її засновником вважають педагога Селестена Френе. Проте сам автор ідеї зазначав, що він лише завершив ту справу, яка розпочалася задовго до нього – з часів Лютера і Рабле, Монтеस्क'є та Монтессорі.

Найвідомішою шкільною газетою стало видання, ініціатором створення якого став відомий усьому світу педагог Януш Корчак. В 1921 році він написав невелику працю – всього 22 сторінки – «Про шкільну газету», де виклав свої міркування з приводу цього виду діяльності.

Сьогодні шкільна преса існує в більшості країн Європи, і якщо хтось запитає: «Навіщо потрібна шкільна газета?», варто звернутися до тих, хто її вже має. Для багатьох навчальних закладів такою газетою є власна Інтернет-сторінка з усіма новинами. Це дає можливість не лише розповісти про себе, а й знайти друзів, однодумців, зав'язати довготривалі зв'язки і стати партнерами в спільних справах.

Саме тому взаємодія з місцевими та регіональними ЗМІ має стати одним з напрямків роботи ГАШ.

Цілями цієї співпраці мають стати: поширення інформації про діяльність ГАШ, просвітницька діяльність для громади, висвітлення значимості її ролі, становлення і зміцнення іміджу ГАШ, формування позитивної громадської думки, знаходження додаткових джерел фінансування, встановлення партнерських стосунків.

Механізм створення і цілеспрямованого поширення інформації про діяльність ГАШ лежить у площині суспільної діяльності, яку називають «зв'язки з громадськістю». Слабка поінформованість про діяльність ГАШ призводить до відсутності активної підтримки її цілей і програм з боку місцевої громади, що в кінцевому результаті впливає на реалізацію проекту. Причинами інформаційного вакууму є недостатня взаємодія з місцевими ЗМІ, як наслідок, незацікавленість журналістів у висвітленні діяльності ГАШ. З іншого боку, маючи обмежену, не періодичну інформацію про діяльність ГАШ, журналісти рідко звертаються до їх досвіду, вважаючи його, по інерції, малоефективним.

Як працювати із ЗМІ

На чому будують ефективну співпрацю з пресою?

1. Преса постійно шукає інформацію. Отже, треба піти назустріч – дати журналістам інформацію, яка допоможе їм публікувати чи транслювати цікаві статті, повідомлення чи передачі.
 2. Полегшіть роботу пресі – дайте журналістам інформацію в «готовому до використання» вигляді.
 3. Надавайте журналістам саме ту інформацію, яка зацікавить їхніх читачів, глядачів і слухачів.
 4. Станьте для журналістів надійним джерелом інформації про вашу діяльність, до якого вони можуть звернутися в будь-який час.
 5. Дружні і теплі людські стосунки теж відіграють неабияку роль.
- Це є основа гарних стосунків з пресою.

PR-технології

К PR-технологіям створення позитивного іміджу школи відносяться:

Акція – діяльність, спрямована на досягнення якої-небудь мети.

Виставка – показ, демонстрація засобів, створених людством для задоволення різноманітних потреб і забезпечення майбутніх перспектив, із метою просвітництва широких верств населення.

Конференція – збори для обговорення та розв'язання певних питань.

Презентація – це офіційне ознайомлення, публічне представлення будь-чого нового, нещодавно створеного або опублікованого.

Зв'язки з громадськістю знадобляться вам для:

- встановлення між ГАШ, громадськістю і владою надійних зв'язків,
- налагодження надійних каналів спілкування з тими, кому ви хочете допомогти своєю діяльністю,
- сприяння громадськості і влади у поширенні ваших ідей,
- допомоги у вашій повсякденній діяльності,
- пошуку додаткових джерел фінансування ваших проектів.

Давайте розглянемо методи презентації моделі ГАШ.

Метод 1: Громадські форуми/збори

Опис: Громадські форуми або збори громади – це підхід збору інформації та залучення громади на практичному рівні. Їх мета – забезпечити якомога ширший доступ до безпосереднього спілкування з представниками громади.

Можливість для кожного члена громади висловити свою думку та почуття – ось що зумовлює виникнення природної мотивації для участі у таких зборах. Збори громади дають можливість висловитися кожному члену громади. Теми можуть відрізнятися від обговорення загальних питань до вирішення конкретних проблем.

Переваги зборів громади – це швидкість, мінімальні затрати, наявність місця для проведення на базі школи. Інформація, особливо ставлення громади до тих чи інших питань, можуть бути отримані у досить швидкий спосіб. Потенційними негативними аспектами цього процесу може бути завищені очікування щодо результатів такого заходу, і як наслідок цього – розчарування, вибір невірної прямої дії. Тому важливим є допомогти громаді ставити до таких зібрань середні очікування і розуміти, що переміни, результати чи вирішення можуть потребувати певного часу.

Збори громади є відкритими для усіх громадян, проте, не всі сегменти громади можуть брати в них участь. На практиці, певні категорії населення – люди похилого віку, ті, що є прив'язаними до дому з ряду причин, можуть бути повністю вилученими з таких зібрань. В той же час, такі збори можуть бути використані як такі, що дають змогу визначити найбільш активних членів громади. При вирішенні значущих питань виникає ймовірність поляризації точок зору. Дані, отримані під час проведення зборів громади, часто важко аналізувати. Як і у випадку відкритих запитань, відповідей на запитання може бути так багато, як і людей – вони перетворюються на категорії відповідей однієї особи.

Проведення ефективних зборів

П'ять причин для проведення зборів:

1. Складання плану майбутніх заходів.
2. Оцінка результатів проведених заходів.

3. Прийняття рішень.
4. Поширення інформації.
5. Збір інформації.

Збори відбуваються кожен раз, коли двоє чи більше людей працюють разом для того, щоб:

- обмінятися інформацією;
- здійснити дії (планування, вирішення проблеми, прийняття рішення).

Люди готові прийти на зустріч, присвячену їхній школі, або громаді. На початковій стадії становлення ГАШ одна з основних причин для організації першої зустрічі з членами громади – надання інформації про моделі ГАШ і про Раду громадсько активної школи. Ваше основне завдання – зробити так, щоб люди пішли зі зборів в доброму настрої, і, що найголовніше, аби вони були готові прийти на наступну зустріч і підтримали ідею. Ми запропонуємо вам кілька порад, що допоможуть вам організувати і провести цікаві й ефективні збори.

Порада 1. Поширте інформацію про збори.

Дійте так, щоб про збори довідалося якнайбільше людей. Подбайте про запрошення для тих, кого ви особливо хочете залучити. Бажано, щоб оголошення, або запрошення були поширені за 2 тижні до зборів. За 3 дні до зборів зателефонуйте запрошеним і уточніть, чи будуть вони присутні. Можна скласти нове оголошення/нагадування.

Порада 2. Організуйте збори так, щоб усі запрошені були задоволені.

Подумайте про три аспекти:

- Час зборів має бути прийнятним для більшості учасників. Проведіть невелике опитування й визначте точний час. Не забудьте перевірити, чи не збігається час проведення вашої зустрічі з іншим великим заходом у вашому місті чи селі.
- Подумайте і виберіть відповідне місце для проведення зборів. Ми пропонуємо вам провести зустріч у шкільному залі і підготувати класні аудиторії для проведення групової роботи.
- Створіть затишну атмосферу. Прикрасьте зал квітами й організуйте після

зборів чай чи каву.

Порада 3. Починайте збори точно в призначений час.

Якщо ви хочете, щоб люди не запізналися, то починайте зустріч у призначений час, навіть якщо в залі усього кілька людей. Заохочуйте тих, хто вчасно прийшов, не змушуйте їх чекати доки придуть інші.

Порада 4. Вітайте присутніх і представте їх один одному.

На першій зустрічі бажано, щоб ті, хто зібрався розповіли коротко про себе, про свої мотиви і плани. Покажіть людям, як ви цінуєте їхню участь.

Порада 5. Організуйте короткі збори.

Збори не повинні тривати більше 2 годин. Бажано, щоб формальна частина першої зустрічі тривала не більш 90 хвилин. Заплануйте час для неформальної бесіди, чаю або кави. Не забудьте вказати в запрошенні скільки часу триватимуть збори.

Порада 6. Ознайомте присутніх із порядком денним.

Розкажіть про те, що заплановано зробити на зборах, і запитайте, є чи пропозиції щось змінити або додати. Бажано, щоб учасники зустрічі схвалили план дій. Затвердьте порядок денний після того, як будуть обговорені й затверджені всі пропозиції. Будьте гнучким. Важливі питання і проблеми можуть змінити порядок денний. Попросіть п'ятихвилинну перерву і порадьтеся з іншими досвідченими лідерами. Будьте готові до альтернативного порядку денного.

Порада 7. Визначте ролі й обов'язки учасників.

Для досягнення запланованих цілей зборів розробіть детальний порядок денний, що розподілить ролі й обов'язки учасників. Успіх організації залежить від того, наскільки люди усвідомлюють, що вони причетні до процесу прийняття рішень. Надайте присутнім можливість висловити свої думки й відчуття, що їх слухають.

Ролі й обов'язки учасників:

Голова:

- відкриває збори і вітає присутніх;
- знайомить із порядком денним і розповідає про очікувані результати;

- представляє фасилітатора/організатора процесу і членів Ради;
- підсумовує результати зборів і планує подальші кроки;
- дякує всім учасникам і закриває збори.

Фасилітатор (організатор процесу):

- проводить збори, але не бере участі в обговореннях, займає нейтральну позицію;
- контролює збори і стежить за часом;
- роз'яснює кожен пункт порядку денного і підводить підсумки;
- стежить за обговоренням, презентаціями й інтерактивними завданнями, проясняє інструкції;
- стежить, щоб правила проведення зборів поважалися всіма учасниками (ніхто не повинен домінувати, кожний має можливість висловитися).

Секретар:

- веде запис обговорень і виступів;
- збирає записи учасників під час інтерактивних завдань;
- готує повний звіт про збори.

Інші члени:

- активно беруть участь у груповій або командній роботі;
- проводять презентацію.

Порада 8. Поясніть правила зборів.

Якщо це перші збори, розкажіть про найголовніші правила, такі як спрощена парламентська процедура, або процес прийняття рішень консенсусом. Переконаєтесь, що в усіх учасників є правила, оформлені письмово.

Порада 9. Спробуйте отримати обіцянки учасників.

Одержати обіцянку виконати певне завдання, або дати згоду працювати в комітетах на добровільних засадах – це важливий фактор підвищення участі людей. Надайте учасникам час для обмірковування. Ви можете підготувати аркуш паперу або класну дошку, щоб записати імена людей, завдання, або комітет, у якому вони погодилися працювати.

Порада 10. Не забудьте узагальнити результати.

Узагальніть результати зборів і повідомте про подальші плани. Заплануйте час для підведення підсумків. Ми рекомендуємо наприкінці зборів роздати анкети і провести збір інформації. У цьому випадку вам буде легше планувати подальші кроки.

Проведіть оцінку. Останні 5 хвилин зборів приділіть тому, щоб вислухати думки присутніх. Це випробуваний спосіб довідатися, як проводити ефективні збори.

Порада 11. Подякуйте людям і завершіть збори.

Не забудьте подякувати кожному, хто брав участь у зборах.

Нагадаєте усім дату наступної зустрічі. Закінчте збори вчасно.

Порада 12. Підсумуйте результати і підготуйте звіт.

Після закінчення зборів секретар має підготувати звіт. Коли звіт буде готовим, організуйте зустріч Ради, і обговоріть, як пройшли збори (плюси і дельта), проаналізуйте конкретні результати, розробіть подальші кроки і складіть план щодо поширення звіту зборів. Обміркуйте різні методи поширення інформації (публікація у шкільної газеті, підготовка стінгазети, лист батькам тощо). Не забудьте про запрошення на наступне засідання Ради.

Метод 2: Використання фокус-груп

Опис: Це – групове інтерв'ю. Модератор (людина, яка проводить бесіду) заздалегідь пише сценарій обговорення, щоб сфокусувати дискусію на потрібних проблемах. Фокус-група характеризується тим, що тут відбувається активний обмін думками між людьми, ставлення яких до певної проблеми ви хочете довідатися. Наприклад, опитавши групу керівників громадсько активних шкіл (8-10 осіб), ви можете довідатись їхню думку щодо об'єднання в Асоціацію ГАШ, з'ясувати які є перешкоди на цьому шляху. Кожний з них, вислухавши думки інших, замислиться, про те, чим допоможе йому ця ідея. Насамперед, вам необхідно вирішити, скільки буде фокус-груп, де і коли їх потрібно провести. Звичайно, для одержання збалансованої інформації прийнято проводити щонайменше дві фокус-групи в одній цільовій аудиторії (цільова аудиторія – група людей, об'єднана спільною метою). За важливими для дослідження пунктам,

складається вибіркова анкета, і лише ті люди, які відповідають усім параметрам, можуть взяти участь у фокус-групі. Місце проведення фокус-груп має обиратися з урахуванням доступності транспортних засобів. Приміщення має бути затишним і доволі витриманим, наприклад, аудиторія, зал переговорів, приміщення для проведення круглих столів. В аудиторії, бажано, щоб учасники сиділи за круглим столом, це підкреслить рівноправність усіх учасників і відсутність «головного ведучого». Якщо учасники не знайомі між собою, поставте перед кожним учасником таблички з іменами, щоб люди могли звертатися один до одного на ім'я. Ще одна ключова проблема – це вибір модератора. Його завдання – врахувати позиції всіх учасників, дати можливість усім відверто висловитися. Не прийнятно, щоб він вносив в обговорення своє ставлення.

Важливо, щоб ті, хто зібрався, сприйняли модератора як «свою людину». Для різних цільових груп одна й та сама людина може виявитися в одному випадку ідеальним модератором, а в іншому – невідповідною. Модератор і дослідники мають скласти сценарій, написати порядок питань, сформулювати завдання.

Як вибрати учасників фокус-груп

Не варто опитувати в одній фокус-групі дружин і чоловіків, підлеглих і начальників – тобто знайомих людей, один із яких має більший авторитет. Відтак можна одержати дві однакові думки, що знижує ефективність дослідження.

Стать. Чоловіки й жінки готові обговорювати разом не всі предмети дослідження. Якщо ви обговорюєте тему більш значиму для людей однієї статі, ніж для іншої, то варто провести окреме обговорення.

Вік. Ви можете не одержати об'єктивної інформації від молодших у присутності старших. Прийнято притримуватися наступних вікових інтервалів для проведення групових бесід: маленькі діти з віковою межею в рік, підлітки з різницею в два роки, молоді люди 20-24 років, дорослі 25-39, 40-54, 65 і вище.

Родинний стан. Чи будуть самотні почуватися добре разом із сімейними парами?

Позиція, поведінка, рівень освіти і поінформованість. Люди, які добре обізнані з предметом бесіди, домінуватимуть.

При проведенні фокус-групи виділяють 5 етапів:

1. Вступ. Налаштуйте учасників на бесіду, дайте їм зрозуміти, що для модератора дуже важливі досвід і думки тих, хто зібрався, поясніть мету і завдання дослідження. Нагадаєте, що не потрібно критикувати позиції інших учасників. Представте спостерігачів, поясніть в чому полягають їхньої функції.

2. Фонові питання.

3. Основні питання. Більшість часу треба витратити на основні питання. Постарайтеся одержати відповідь на кожне важливе питання від усіх учасників. Намагайтеся не переривати їх, але якщо це зробити необхідно, то зробіть це чемно.

4. Додаткові питання. Після перерви присвятіть час пропущеним питанням. Подякуєте учасникам за допомогу і завершіть дискусію.

5. Закінчення дискусії.

Проведіть аналіз результатів дослідження. Складіть звіт про результати дослідження. Бажано, щоб звіт охоплював наступні розділи: вступ, цілі дослідження, метод, основні результати, висновки і рекомендації.

Не забудьте скласти письмовий звіт і поширити отриману інформацію. Використовуйте всі наявні ресурси:

- шкільна газета,
- місцеві ЗМІ,
- роздавальні матеріали батькам і членам співтовариства, і
- проведення зборів для презентації й обговорення наступних кроків.

Аналіз і робота з інформацією після її збору

Аналіз – це цікава робота: підрахунок цифр, читання відповідей після інтерв'ю і роботи фокус-груп, усвідомлення того, як різні цільові групи реагують на поставлені запитання. Зібрана інформація спростить завдання вашої ініціативної групи щодо визначенню рівня зацікавленості різних груп у моделі ГАШ, допоможе виділити компонент ГАШ (із трьох), на якому варто сконцентрувати ваші зусилля, прояснить пріоритети вашого співтовариства і визначить ресурси, які ви можете залучити для роботи. Наявність інформації стане основою для порівняння, що допоможе вам виміряти результати вашої роботи в

майбутньому. Здатність продемонструвати результати дасть вам змогу залучати людські і матеріальні ресурси.

Метод 3: Опитувальники

Опис: Опитувальники – один з найпопулярніших методів збору інформації. Він передбачає збір інформації від окремих осіб і вважається кількісним методом дослідження. Запитання задаються респондентам одні й ті ж. Переваги використання опитувальників є очевидними: вони є легким та швидким методом, який може бути використаний для великої кількості респондентів. Проте, проведення опитування – процес не з простих. Кожен крок процесу опитування вимагає прийняття рішення, яке враховує усі переваги та обмеження кожного з етапів. Кого ми будемо опитувати? Яким чином буде проводитися опитування – за допомогою олівця та паперу чи за допомогою інтерв'ю? Чи опитувальник буде здійснений у письмовій формі, поширений серед мешканців за допомогою дітей, заповнений під час зборів чи розісланий поштою? Хто буде розробляти питання та як вони будуть виглядати? Яким чином будуть аналізуватися дані та що буде зроблено з їхньою допомогою? Продумане прийняття цих рішень може допомогти як самому процесові опитування, так і якості отриманої інформації.

Кого опитувати?

Одразу ж, як ви прийняли рішення щодо мети опитування та типу інформації, яка буде потрібна вам для подальшого планування, наступним питанням є «Кого слід опитувати?», «Де проводити опитування.»

Як ставити запитання?

Іншим основним питанням перед початком проведення опитування є питання структуризації запитань. Чи будуть питання **відкритими**, на які респонденти повинні давати свої варіанти відповідей? Чи питання будуть **закритими** чи будуть вони запитаннями з **обмеженим вибором**, де респонденти здійснюють свій вибір відповідей в запропонованих вами рамках?

Опитувальники можуть містити поєднання двох або трьох типів запитань. Вирішальним фактором вибору запитань є відповідність ситуації. Якщо в опитувальнику використовується більше ніж один формат запитань, відкриті

запитання зазвичай ставляться наприкінці.

МЕТОД 4: Інтерв'ю

Опис: Інтерв'ю є способом опитування, мета якого – збір інформації від різної кількості людей. Інтерв'ю можуть проводитися як віч-на-віч, так і по телефону.

Під час інтерв'ю можуть задаватися відкриті та закриті запитання. Інтерв'ю зменшують двозначність, тому що має можливість уточнюючого запитання. Це особливо важливо під час відкритих запитань.

Проте, інтерв'ю вимагають багато зусиль і тому є досить затратними.

Кореспонденти відіграють значну роль у процесі, тому їхня підготовка повинна включати в себе наступні вміння: задавати запитання, записувати відповіді, надавати відповіді на запитання респондента.

Взаємостосунки між кореспондентом та респондентом не повинні змінювати або надавати іншого відтінку будь-яким відповідям. Чим більша послідовність між кореспондентами та у взаємостосунках кореспондент – респондент, тим більшою є достовірність даних.

Як проводити інтерв'ю

Складіть список запитань, які ви збираєтеся поставити, у письмовій формі. Список має бути організований так, щоб ви могли провести коротке (10 хвилин), середнє (20-30 хвилин), або тривале (1 година) інтерв'ю, й одержати важливу інформацію, незалежно від кількості часу, яку вам виділить опитуваний. Складіть план ведення записів відповідей. Крім диктофона подбайте про альтернативний варіант, на той випадок, якщо людина не захоче, аби його записували, або ви помітите, що це утрудняє відповіді на запитання. Іноді ведення записів може ускладнити інтерв'ю, оскільки ви відволікаєтеся і не підтримуєте бесіду, тому намагайтеся запам'ятовувати ключові моменти, щоб записати їх після закінчення інтерв'ю. Як тільки ви прийшли на зустріч, перше запитання має бути: «Скільки ми маємо часу?» Це допоможе вам одразу визначити, який сценарій потрібно використовувати. Потім потрібно коротко пояснити мету інтерв'ю, сказати як буде використана отримана інформація, і розповісти про цілі вашої ініціативної групи.

Не забудьте підкреслити, що інформація використовуватиметься тільки в межах ініціативної групи. Вона не буде опублікована і на особу, яка давала інтерв'ю не будуть посилатися. Складіть короткий опис інтерв'ю (на одній сторінці). По закінченні інтерв'ю подякуєте людину, пообіцяйте послати копію звіту, і запросіть на збори.

МЕТОД 5: Використання соціальних індикаторів

Опис: Це проведення справжнього дослідження, що охоплює пошук інформації у статистичних збірниках, газетах і т.д. Необхідно стежити за надійністю й оновленням джерела інформації. Якщо у вас є доступ до Інтернет, це може бути значною допомогою для проведення дослідження і прекрасною можливістю залучити інших. Однак, статистичні дані можуть спричинювати надлишок інформації і вам буде нелегко визначити один або два напрями, де ви можете здійснити вплив. Крім цього, статистика не підкаже вам, які пріоритети жителів району.

МЕТОД 6: Використання ключових інформаторів

Опис: Під ключовим інформатором розуміється людина/експерт, який володіє знаннями про громаду або певний сегмент громади. Як тільки ви визначитеся, яка інформація вам потрібна, необхідно скласти список людей, які щось знають про це. Такі інтерв'ю дуже корисні, вони дають інформацію, якої немає в офіційних довідниках і публікаціях. За допомогою інтерв'ю ви можете дізнатися думку експерта і зробити перший крок для залучення нового важливого партнера. Крім цього такий метод не потребує значних витрат.

Однак, у зібраній інформації відсутня статистична значущість, інформація може бути перекручена у бік особистих або організаційних переваг. Щоб уникнути цього, необхідно критично проаналізувати зміст інтерв'ю і під час розробки стратегічного плану не покладатися лише на цей метод.

Пам'ятайте: Рух на підтримку ГАШ можна почати на базі мінімальних ресурсів. Якщо ваша стратегія ґрунтується на отриманій інформації, ви можете домогтися позитивних результатів. Маленькі кроки ведуть до великих змін [5].

2.5 Вправа «Дебати» – 15 хв.

Мета: поглибити знання з обговорюваної проблеми, спонукання до роздумів дискусійних проблем; в ігровій формі показати можливості ГАШ, навчитись здійснювати всебічний розгляд педагогічного нововведення: пропонувати і відстоювати інновації, надавати критичну оцінку, вказувати позитивні і негативні сторони, і в цілому, вести дискусію з обговорення будь-якої нової ідеї.

Організація роботи:

1. Тренер пояснює мету проведення вправи.
2. Усі учасники об'єднуються в 5 груп: 1 – новатори; 2 – песимісти; 3 – оптимісти; 4 – консерватори; 5 – аналітики. Кожна група отримує картку з інструкцією до ролі.

Картки з інструкцією до ролей:

Ведучий (тренер) – керує процесом обговорення. Слідкує за регламентом виступів. Він має бути уважним, доброзичливим, надавати рівну можливість виступу представникам усіх груп (звичайно, у відповідності до їх бажань).

Новатори – мають запропонувати інноваційну ідею з освітньої діяльності ГАШ (управління, викладання, методичної роботи, виховної роботи тощо) і провести її короткий виступ-презентацію. Виступ новаторів може включати такі аспекти: сутність нової ідеї (коротке формулювання), її актуальність, аргументування корисності її впровадження, порівняння з аналогами, підтвердження ефективності ідеї. Особливе значення має актуальність, корисність ідеї для більшості присутніх. Форма виступу обирається довільно. Це може бути доповідь, презентація, демонстрація з використанням наочних засобів тощо. Після виступу проводиться обговорення запропонованої ідеї, яку слід відстояти. При відстоюванні своєї думки новатори мають проявляти такі особистісні якості як: активність, стійкість, витримка, цілеспрямованість і щира впевненість у своїй позиції.

Консерватори – мають поставити під сумнів необхідність будь-яких змін. Під час дискусії вони мають не стільки обговорювати саму нову ідею, скільки доводити ефективність прийнятих форм і методів роботи, перевірених часом, достатність і досконалість існуючих підходів. При цьому консерватори демонструють такі особистісні якості як обережність, прихильність до традицій і неприйняття нового. Вони мають бути впевнені в своїх поглядах, бути активні, стійкі і витримані.

Оптимісти – мають підтримати запропоновану ідею. В своїх виступах вони можуть розкривати її переваги, наводити різні аргументи на користь ідеї, вказувати на позитивні наслідки її запровадження, висувати конструктивні пропозиції із вдосконалення ідеї тощо. Оптимісти мають проявляти такі якості як: активність, вміння обґрунтувати свої думки, доброзичливість, підтримка і передбачливість.

Песимісти – мають продемонструвати, розкрити слабкі сторони нововведення, однак не заперечувати їх повністю. У своїх виступах вони можуть вказувати на недоліки нової ідеї, ризики, негативні наслідки її запровадження, різноманітні сумніви, перешкоди. Песимісти мають проявляти такі якості як: активність, вміння обґрунтувати свої зауваження, обережність, критичність, передбачливість.

Аналітики – слідкують за обговоренням і відмічають кількість виступів представників кожної ролі, аргументованість думок і порушення правил. Відповідно кожен виступ оцінюється в балах. Можливо також записувати зміст найбільш вагомих аргументів. У кінці визначається ставлення груп до запропонованої ідеї – за переважанням набраних балів. Ідея вважається прийнятною, якщо кількість балів, набраних в сумі новаторами і оптимістами, перевищує суму балів, набраних консерваторами і песимістами. Також аналізується активність виконавців різних ролей, сила тих чи інших аргументів, частота порушення правил тощо. Аналітики мають бути об'єктивні, неупереджені, швидко фіксувати хід обговорення, вміти узагальнювати, підводити підсумки тощо. Вони мають бланк оцінювання ходу гри. В ньому фіксується вид діяльності за який група отримує заохочувальні та штрафні бали.

3. Тренер здійснює короткий інструктаж виконання кожної ролі та технології проведення вправи: група новаторів генерує певні педагогічні ідеї з освітньої діяльності ГАШ, обговорює і обирає кращу з них, яку буде представляти, продумує тактику презентації. Групи консерваторів, оптимістів і песимістів продумують тактику своєї поведінки під час обговорення ідеї.

4. Відбувається презентація педагогічної ідеї.

5. Здійснюється обговорення педагогічної ідеї. Кожен виступ – до 1 хв. Бажаючий виступити піднімає руку. Тренер слідкує за процесом обговорення та регламентом виступів. На цьому етапі доцільно повторити правила обговорення.

До уваги тренера!!!

Правила заздалегідь записані на фліпчарті й відкриваються на зазначеному етапі тренінгу.

Правила обговорення:

- *не перебивати того, хто виступає;*
- *уважно слухати, не розмовляти під час виступу;*
- *під час обговорення виступати коротко, змістовно, не відходити від теми;*
- *вступати в обговорення лише після надання слова ведучим;*
не переходити на особистість, зміст обговорення – сама ідея, а не людина, що її пропонує.

6. У кінці аналітики аналізують хід обговорення, підводять підсумки,

визначають, чи прийнята запропонована ідея, обговорюють можливі шляхи запровадження цієї ідеї і подолання можливих перешкод. Час на проведення підсумків – 3 хв.

7. Якщо педагогічна ідея прийнята – групі, що її запропонувала, надається відповідна грамота-сертифікат за підписом всіх учасників заняття.

Бланк оцінювання ходу гри

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів	Новатори	Песимісти	Оптимісти	Консерватори
1	Визначення позиції групи	+ 2 бали				
2	Формування сутнісного зауваження	+ 1 бал				
3	Використання аргументів та джерел інформації	+ 2 бали				
4	Залучення до дискусії інших учасників	+ 1 бал				
5	Наведення уточнювальних питань з метою подальшого розвитку дискусії	+ 1 бал				
6	Виявлення протиріччя в аналізі явища	+ 2 бали				
7	Пасивність у дискусії	- 1 бал				
8	Перебивання інших учасників	- 1 бал				
9	Намагання говорити тільки самому	- 1 бал				
10	Приниження інших учасників	- 1 бал				
11	Загальна кількість балів	=				

3. Заключна частина – 10 хв.

3.1 Вправа «Інтерв'ю» – 5 хв.

Мета: повторення та узагальнення вивченого.

Організація роботи:

Перед тим, як розпочати вправу, тренер зазначає, що участь у ній є добровільною. Є п'ять запитань. Спочатку зачитується перше запитання. Бажаючі відповісти беруть у руки уявний мікрофон і по черзі чітко та лаконічно дають відповіді (тривалість відповіді не більш 10 секунд).

Питання:

1. Про що Ви дізналися з цієї теми?

2. Який досвід Ви здобули?
3. Які у Вас є запитання до цієї теми?
4. Які нові запитання у Вас виникли?
5. Як Ви збираєтесь використовувати те, чому навчилися?

До уваги тренера!!!

Доцільно вибрати людину, яка буде слідкувати за регламентом відповідей.

3.2 Вправа «Оцінка дня» – 3 хв.

Мета: з'ясувати ефективність заняття, виявлення його «+», «Δ», підбиття підсумків заняття.

Організація роботи: (див. заняття 1, вправа 3.1).

3.3 Завершальний етап – 2 хв.

Мета: підведення підсумків другого заняття.

Заняття 3.

Тема: Стратегічне планування і SWOT-аналіз функціонування власної школи.

Мета: Визначити ресурси і пріоритети розвитку школи, критерії її успіху для покращення діяльності й досягнення процвітаючого майбутнього.

Завдання:

- усвідомити поняття стратегічного плану;
- опанувати поняття SWOT-аналізу;
- розвинути навички стратегічного планування через оволодіння методики SWOT-аналізу;
- сформулювати висновки SWOT-аналізу.

Структура третього заняття:

№ з/п	Види роботи	Тривалість (хв.)	Оснащення
1.	Вступна частина:	10	
	1.1 привітання;	2	
	1.2 вправа «Чи знаєте Ви своїх сусідів?»	5	
	1.3 вправа «Подвійний зворотний зв'язок».	3	філіпчарт «Для кращої співпраці я пропоную («Δ»)…» (2-е заняття)
2.	Основна частина:	60	
	2.1 знайомство з темою, завданнями третього дня;	3	філіпчарт: Тема заняття», «Завдання заняття»
	2.2 вправа «Очікувані результати»;	7	філіпчарт «Очікувані результати», стікери, кольорові маркери
	2.3 вправа «Зигзаг»;	30	інформаційний матеріал, аркуші паперу, кольорові стікери, маркери
	2.4 вправа «Акваріум».	20	філіпчарти: «Алгоритм виконання завдання:», «Правила дискусії:», завдання
3.	Заклучна частина:	10	
	3.1 вправа «Займи позицію»;	8	3 таблички: «За»; «Проти»; «Не знаю, немає конкретної позиції»
	3.2 завершальний етап.	2	

ХІД РОБОТИ

1 Вступна частина – 10 хв.

1.1 Привітання – 2 хв.

Мета: створення атмосфери довіри й безпеки.

Т.: Доброго дня, шановні колеги! Мені приємно зустрітися знову з такою поважною аудиторією! Ми знаємо, там де процес навчання є активним – дуже важливо створити позитивну атмосферу взаємодії.

Як Ви вважаєте, що допомагає нам відчувати свою значущість та індивідуальність у спілкуванні? (Звертання по імені). Тому доцільно було б згадати наші імена.

1.2 Вправа «Чи знаєте Ви своїх сусідів?» – 5 хв.

Мета: згадати імена учасників для подальшої співпраці та взаємоповаги.

Правила гри: потрібно стати у коло й поставити одного з учасників посередині – це ведучий. Він вказує на когось у колі й звертаючись до будь-якого учасника за ім'ям запитує: «Чи знаєте Ви, (Петре), своїх сусідів?» Якщо особа з кола одразу зможе правильно назвати імена людей, які стоять ліворуч і праворуч від неї, то залишається на своєму місці, а ведучий звертається до когось іншого. Коли якийсь учасник не впорається з цим завданням, то змінює ведучого.

1.3 Вправа «Подвійний зворотний зв'язок» – 3 хв.

Мета: познайомити учасників зі змінами, внесеними в третє заняття спецкурсу.

Організація роботи: (див. заняття 2, вправа 1.3).

2. Основна частина – 60 хв.

2.1 Знайомство з темою, завданнями третього заняття – 3 хв.

Мета: введення в основний зміст, організація навчання.

До уваги тренера!!!

Тема і завдання заздалегідь записані на фліпчарті й відкриваються на зазначеному етапі тренінгу.

Т.: Хочу нагадати, що третє заняття відкриває наш 2-ий модуль

«Моделювання ГАШ на місцевому рівні» і побажати Вам плідної, творчої роботи та гарних моделей!

2.2 Вправа «Очікувані результати» – 7 хв.

Мета: зорієнтувати учасників на усвідомлення розгляду проблеми третього заняття.

Тренер пропонує учасникам поділитись очікуваннями від третього заняття спецкурсу. Учасники на стікерах записують свої очікування, по черзі озвучують їх та закріплюють на фліпчарті.

До уваги тренера!!!

Учасники прикріплюють стікери на фліпчарт з назвою «Очікувані результати».

2.3 Вправа «Зигзаг» – 30 хв.

Мета: визначити ресурси і пріоритети розвитку школи, критерії її успіху для покращення діяльності й досягнення процвітаючого майбутнього.

Через інтерактивну вправу «Зигзаг» учасники:

- усвідомлюють поняття стратегічного плану;
- опановують поняття SWOT-аналізу;
- розвивають навички стратегічного планування через оволодіння методики SWOT-аналізу (технології виділення: переваг; слабких сторін; можливостей; загроз).

Організація роботи:

1. Всі учасники об'єднуються в групи по 5 осіб. Кожному учаснику малої групи дається різний матеріал (№№ 1-5), в якому він стає експертом.

До уваги тренера!!!

Тренер забезпечує кожного учасника інформаційним матеріалом та завданням.

2. Учасники, які мають той самий матеріал, об'єднуються в одну групу.

До уваги тренера!!!

Для економії часу при об'єднанні учасників в експертні групи однаковий матеріал можна позначити стікерами одного кольору.

3. В експертній групі вони обговорюють ефективні способи ознайомлення з

цим матеріалом інших учасників. Тренер забезпечує групи аркушами паперу, кольоровими маркерами.

4. Після цього вони повертаються до своїх базових груп і кожен учасник по черзі навчає інших згідно підготовленої частини матеріалу.

Інформаційний матеріал:

Матеріал № 1

Стратегічне планування

Планування – постійний процес, що відбувається у кожній школі і є однією із функцій директора школи та інших представників адміністрації.

Ми будемо говорити про стратегічне планування, як про елемент успішного розвитку для шкіл та громад. Залучення представників громадськості до процесу стратегічного планування та оцінювання існуючих потреб може стати першим кроком на шляху громадсько спрямованого управління вашої школи.

Стратегічне планування – це процес забезпечення напрямів та змісту для щоденних видів діяльності.

Стратегічне планування дає можливість перевірити цінності організації, її теперішній стан та оточення, фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього, є реакцією та процесом адаптації до змін, а також засобом створення майбутнього організації в контексті цих змін.

Це найдієвіше знаряддя розбудови одночасно і відповідальності, і компетенції персоналу, основна передумова для успішної роботи будь-якої групи людей, що прагнуть досягти єдиної організаційної мети.

Основною ідеєю моделі стратегічного планування є «переселення» команди працівників з сьогоднішньої ситуації в ідеальне майбутнє, якого вони бажають досягти.

Кожна школа, як і кожна громада має своє власне бачення майбутнього, тому стратегічне планування може стати ефективним засобом у визначенні ресурсів та пріоритетів розвитку, критеріїв успіху, що в цілому допоможе всім досягти процвітаючого майбутнього.

Другою причиною для розробки стратегічного планування є прагнення

покращення діяльності організації. Наявність стратегічного плану не лише допоможе сфокусувати увагу на виконанні основної мети, але й стимулювати мислення, орієнтоване на майбутнє, яке базуватиметься на спільному баченні місії. Співпраця між членами організації є більш ефективною, коли кожен її член працює над виконанням одних й тих же цілей, поділяючи спільні цінності.

Сучасні освітні організації мають цілу низку питань до вирішення, пов'язаних з: фінансуванням, набором кадрів, створенням умов для професійного розвитку, налагодженням стосунків із сім'ями, іншими членами громад чи місцевими організаціями. Включення цих проблем у стратегічний план організації дозволяє бачити їх та мати з ними справу в координований спосіб – звернення до окремих частин проблеми як частини загального прогресу до повного їх вирішення. Це дозволяє організації впливати на оточення та контролювати своє майбутнє.

Стратегічне планування – це для тих, хто хоче бути чесним, хто хоче спрямувати свою увагу на розвиток організації, хто є відданий справі впливу та розвитку свого майбутнього.

Процес стратегічного планування може бути здійснений як мінімум протягом від чотирьох до шести двохгодинних сесій. Важливим є зосередження на важливих питаннях. Процес планування часто вимагає роботи невеликої групи людей, щоб сконцентрувати зусилля та розробити письмовий документ, проте вклад кожного члена організації є необхідним для того, щоб кожен відчував свій внесок, як у процес, так і у результат. Тому важливо, щоб члени команди вміли працювати разом, були віддані процесу та користувалися повагою своїх колег.

Матеріал № 2

Стратегічний план – це письмовий документ, який визначає стратегію діяльності організації у довгостроковій перспективі (на 3-5 років).

Стратегічний план, зазвичай, містить такі складові:

1. Відомості про бачення, місію, цінності організації, тобто окреслення перспектив.
2. Оцінювання зовнішнього оточення.

3. Оцінювання внутрішніх ресурсів.
4. Розробка цілей та завдань.
5. Строки досягнення визначених цілей.
6. Очікувані результати.

Бачення та місія організації визначає мету організації та ідеальний стан її майбутнього.

Процес зовнішнього/внутрішнього оцінювання та вироблення спільного бачення майбутнього організації може відкрити всередині організації різні погляди на мету, існуючий стан ефективності, та її потенціал для майбутнього розвитку. Залучення всіх ключових осіб та досягнення консенсусу щодо зазначених питань може бути важливим елементом на усіх етапах.

Наступним етапом після досягнення консенсусу щодо вироблення спільного бачення, мети, оцінки внутрішнього та зовнішнього оточення стає етап вироблення практичних кроків на визначений період часу – вироблення цілей та завдань організації, які визначаються та реалізуються на етапі втілення плану.

Оцінка та перегляд плану відбуваються наприкінці циклу планування, проте вони можуть також відбуватися на будь-якому етапі процесу планування. Іншими словами, це кінцевий та проміжні кроки постійного процесу.

Такий письмовий план є дуже важливим документом, однак не менш важливим є процес його розробки.

Матеріал № 3

Ознайомимося з процесом розробки стратегічного плану за п'ятьма кроками.

Крок 1. Означення перспектив

В японців є таке прислів'я: «Хто цілить у дерево, у разі промаху може вразити тільки ґрунт. Хто мітить у небо, може, принаймні, вразити дерево».

Мета першого кроку стратегічного планування – окреслити ідеальне бачення майбутнього і створити для організації чітку перспективу розвитку.

Основна роль першого кроку – окреслити мрію, досягти якої погодилися б усі працівники, і не лише погодилися, а й спрямували б на її досягнення всі свої зусилля. Згодом реальність візьме гору, але на цьому етапі потрібно спонукати

працівників бути якомога більш творчими та ідеалістичними, щоб вони перейнялися почуттям обов'язку та аналізом перспектив, які перед ними виникають. Розбудіть у людей пристрасть, і ви досягнете відмінних результатів.

Існує декілька підходів до розвитку бачення майбутнього.

Деякі фахівці рекомендують підхід сценарію та підхід критичних запитань. Сценарний підхід передбачає розвиток декількох альтернативних уявлень щодо того, яким бачиться організація в майбутньому для її членів, які пізніше оцінюються з точки зору їхньої відповідності до місії організації, потреб громади, фінансової спроможності. Ці сценарії обговорюються з членами організації, обирається найоптимальніший варіант, реалізується та переглядається.

Критичні запитання фокусують увагу на проблемах, з якими стикається організація. При такому підході визначаються критичні точки, їхня пріоритетність, а також визначаються найкращі шляхи їх вирішення. По мірі визначення даної проблеми, стратегія організації на майбутнє стає чіткою.

Фахівці, які працюють з громадою, використовують інший підхід, що фокусує свою увагу не на організації у розробці бачення майбутнього, а на громаді. Вони визначають процес розробки бачення як «проактивний» процес, спрямований на майбутнє, який надихає громади взяти відповідальність та творчо підійти до окреслення власного майбутнього.

Вони визначають чотири основні завдання, які потрібно виконати при розробці бачення майбутнього:

1. Розробка спільних цілей для громади.
2. Деталізація широкого бачення майбутнього.
3. Структуризація бачення за окремими темами.
4. Розробка ширшого бачення для кожної з тем.

Таке завдання забезпечує цілі та завдання, які можуть стати основою програм забезпечення потреб громади.

Моральні цінності і культура

Бачення організації повинно відповідати її головним цінностям. Цінності організації можуть бути написаними на папері, однак це не має ніякого значення,

якщо члени організації не поділяють їх. Щоб будувати свою роботу на тих чи інших засадах, організації перш за все повинні визначитися зі своїми цінностями. Склавши перелік головних моральних цінностей і принципів організації, ви зможете в подальшому відповідним чином будувати свою роботу.

Вас мають сприймати як частинку організації не лише завдяки вашому досвіду і здатності виконувати роботу, але і завдяки вашим персональним якостям. Всі члени організації мають відчувати, що їхні моральні цінності схожі або збігаються.

Матеріал № 4

Крок 2. «Тут і зараз» або SWOT-аналіз

Є три основних стратегічних запитання:

1. Де ми є зараз?
2. Де ми хочемо бути?
3. Як нам туди потрапити?

Щоб дати відповідь на перше запитання, ми пропонуємо вам методичку SWOT-аналізу, яка передбачає аналіз переваг вашої школи (strengths), слабких місць (weaknesses), можливостей (opportunities) та загроз (threatens) її діяльності.

Технологія виділення *переваг* (strengths) власної школи (що вдається найкраще?, яке позитивне значення має школа для учнів, учителів, батьків, громадян мікрорайону?, який рейтинг Вашої школи серед кожної зазначеної категорії людей, причетних до неї?, що в діяльності Вашої школи є таке, чого немає в інших школах?, на що треба орієнтуватися, тримати курс?, які позитивні перетворення в мікрорайоні доцільно підтримувати?, яка наша громада на сьогоднішній день?), ін.

Технологія виділення *слабких сторін* (weaknesses) власної школи (що не вдається?, які негативи, що потребують нейтралізації, є у функціонуванні та розвитку школи?, як переборюють ці негаразди інші навчальні заклади?, що треба змінити в школі, щоб запобігти таких явищ у майбутньому?, чи спостерігаються демографічні зміни в оточенні, які?), ін.

Технологія виділення *можливостей* (opportunities) власної школи (які

можливості має школа: матеріальні; кадрові; дидактичні – обладнання, техніка, програмне забезпечення, навчальна література, зміст шкільного компоненту тощо; соціальні – санітарно-гігієнічні умови, їдальня, спортивний майданчик, тренажери; учнівсько-ресурсні – кількість учнів, динаміка по роках, тенденція щодо кількості і наповнюваності класів; відповідність цих можливостей ринковим умовам; що треба змінювати для забезпечення конкурентоздатності школи на ринку освітніх послуг та для підвищення її попиту з боку громадян, що мешкають в її оточенні?, які потреби сьогодні існують в громаді?, які можуть з'явитися?, який вплив існуючих тенденцій на майбутнє громади?), ін.

Технологія виділення *загроз* (threatens) для власної школи (що може загрожувати школі з боку батьків, учнів, учителів, адміністрації, громадян мікрорайону, керівництва селища, району (міста)?, які процеси, що відбуваються в оточенні школи, можуть здійснювати негативний вплив на життя колективу?, яким чином їх нейтралізувати?, хто є конкурентом для школи, які у них переваги?, які послуги вони надають громаді, кому саме?, що необхідно зробити для підвищення своєї конкурентоздатності та привернення уваги громади до потреб школи?), ін.

В організаціях люди часто мають різні точки зору та судження, часто по-різному бачать перспективи розвитку своєї організації, по-різному оцінюють потенціал організації. Спільна діяльність допоможе розвитку команди, оскільки забезпечує поінформованість кожного в існуючій ситуації, а, отже, збільшує відданість працівників у розробці подальших дій.

Оцінка середовища необхідна для розробки бачення перспектив розвитку. Жодна організація не може забезпечити потреби громади сама по собі. Визначення пріоритетних потреб громади, допоможе організації зосередитися на розробці своєї місії, постановці цілей та завдань.

Методи збору інформації про зовнішнє оточення включають в себе опитувальники, проведення інтерв'ю, збори громади, неформальні методи (наприклад, розмова з окремими громадянами тощо), техніки Дельфі.

SWOT-аналіз допомагає визначити фактори, необхідні для включення в аналіз при розробці ефективного і реального плану.

Крок 3. Визначення цілей та завдань

Хто, що, коли, де, чому і яким чином – ці питання є також напрямом для розробки цілей та завдань. Бачення майбутнього організації – чому – є спрямовуючою силою в її розвитку. Конкретні цілі – що ми повинні досягти – визначаються, щоб допомогти організації перейти від теперішнього до бажаного стану.

Стратегічні цілі

Стратегічними називаються головні, пріоритетні цілі організації. Вони визначають шлях, яким рухатиметься організація.

Стратегічні цілі визначаються на основі SWOT-аналізу і повинні:

- чітко вказувати напрям розвитку;
- бути реалістичними;
- бути орієнтованими на результати.

Іншими словами цілі повинні бути «розумними» або SMART (від англ. smart – розумний: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely).

S (specific) – Визначеність. Цілі повинні виражати точно те, чого ви прагнете досягти.

M (measurable) – Вимірність. Якомога більше цифр! Занотуйте не лише кількість користувачів, а й кількісно розпишіть стандарти якості. Пам`ятайте, що «Все» або «100%» – це певне число, що позначає досягнення багатьох, але далеко не всіх цілей.

A (achievable) – Досяжність. Прагніть до найвищого, але не ризикуйте зірватися, намагаючись схопити мрію. Вирахуйте ту найвищу планку, яку ви зможете подолати, відтак спробуйте зробити додаткове зусилля і стрибнути трохи вище.

R (realistic) – Реалістичність. Порівняйте вашу мету з наявними у вас ресурсами. Цілі, певно, відображають вашу мрію. От і рухайтесь у напрямку її досягнення з тим, що ви маєте зараз. Завтра з`являться інші ресурси, які вам потрібні.

T (timely) – Своєчасність. Пам`ятайте про те, коли саме ви маєте намір

досягти ключових результатів та проміжних цілей за планом.

Завдання

Завдання являють собою детальний план досягнення стратегічної цілі.

Після визначення завдань потрібно проаналізувати, що необхідно для їх виконання.

Матеріал № 5

Крок 4. Процес оцінювання та перегляду плану

Оцінка та перегляд мають починатися з перших кроків стратегічного плану, щоб забезпечити адекватну основу для подальшого розвитку. До того ж, оточення не є статичним під час розробки стратегічного плану.

Перегляд може бути спричинений змінами, які відбуваються в зовнішньому оточенні чи пов'язані зі змінами персоналу, фінансовими можливостями, потребами. Стратегічне планування ґрунтується на достатньо вірогідних припущеннях та подіях, які, ймовірно, відбудуться. Планування має враховувати можливості та перешкоди, що можуть виникнути та зумовлювати труднощі в досягненні майбутнього організації. Стратегічне планування потребує гнучкості – здатності адаптації та перегляду, як умови змін.

Оцінка ваших результатів

Дуже важливим є чітке визначення відповідного за кожну справу та моніторинг за успіхами окремих працівників і цілих проектів.

Наприкінці реалізації кожного проекту ми оцінюємо, чи досягла організація бажаних результатів. При цьому група співробітників порівнює початковий план з кінцевими результатами. Оскільки ці люди не можуть бути повністю об'єктивними і не мають відповідної підготовки, до цієї справи можна залучати фахівців-консультантів.

Ви повинні використовувати кількісні критерії, де це можливо, а в інших випадках визначати якісні орієнтири, що дозволять робити висновки про хід справи.

Також не слід забувати час від часу перевіряти, чи правильно ви визначили завдання і чи ведуть вони до обраної цілі, а також чи відповідають ваші цілі місії

організації. Через певні проміжки часу кожна організація повинна переглядати своє бачення й свою місію і відповідним чином оцінювати і коригувати свою роботу.

Крок 5. Реалізація плану

Виконання плану є реальною перевіркою бачення майбутнього організації та тестом на організаційну спроможність досягнення поставлених цілей.

Виконання плану може потребувати більшої конкретизації завдань, детального опису кроків для досягнення цілей. Тут увага більше спрямовується на короткострокові види діяльності, які ведуть до досягнення цілей.

Виконання плану

Зусилля всієї організації мають бути спрямовані на перетворення стратегічного плану від абстрактного письмового документа до детальних рекомендацій у щоденній діяльності та прийнятті рішень.

Виконання відбувається легше, якщо члени організації залучені до процесу стратегічного планування та оцінювання внутрішнього та зовнішнього оточення, а також у проектування майбутнього організації.

Гнучкість – це ключове слово у виконанні, оскільки вона може застосовуватися у подальшій конкретизації дій стосовно досягнення цілей.

2.4 Вправа «Акваріум» – 20 хв.

Мета: активізація розумової діяльності учасників, спонукання до роздумів на тему дискусії.

Через інтерактивну вправу «Акваріум» учасники формулюють висновки SWOT-аналізу.

Організація роботи:

Всі учасники об'єднуються в 3 групи. Тренер просить одну з груп сформувати внутрішнє коло для проведення дискусії, а решту учасників сформувати зовнішнє коло для спостережень. Група, яка зайняла місце в центрі аудиторії, отримує завдання для проведення групової дискусії, яке потрібно виконувати за алгоритмом.

До уваги тренера!!!

Алгоритм виконання завдання заздалегідь записано на фліпчарті, відкривається й вивчається усіма учасниками після об'єднання їх у групи.

Алгоритм виконання завдання:

1. прочитайте вголос завдання;
2. обговоріть його в групі, застосувавши метод дискусії;
3. дійдіть спільного рішення за 3-5 хв.;
4. підсумуйте дискусію, озвучте свою думку.

Після закінчення ознайомлення з алгоритмом, його потрібно розташувати на видному місці.

До уваги тренера!!!

Правила дискусії заздалегідь записані на фліпчарті, відкриваються й повторюються з усіма учасниками після об'єднання їх у групи.

Правила дискусії:

- говоріть по черзі, а не всі одночасно;
- не перебивайте того, хто говорить;
- критикуйте ідеї, а не особу, що їх висловила;
- поважайте всі висловленні думки;
- не смійтеся, коли хтось говорить, за винятком, якщо хтось жартує;
- не змінюйте тему дискусії;
- намагайтеся заохочувати до участі в дискусії всіх членів групи.

По закінченні відведеного для дискусії часу група повертається в зовнішнє коло, а тренер ставить до аудиторії спостерігачів такі запитання:

- Чи погоджуєтесь Ви з думкою групи?
- Чи була ця думка достатньо аргументованою, доведеною?
- Який з аргументів Ви вважаєте найбільш переконливим?

На таку бесіду відводиться не більше 1-2 хв. Після цього місце в «акваріумі» займає інша група й обговорює наступну ситуацію. Усі групи мають побувати в «акваріумі», і діяльність кожної з них мусить бути обговорена.

Завдання:

Групи 1, 2, 3 повинні провести SWOT-аналіз (визначити: переваги, слабкі місця, можливості й загрози діяльності школи) і сформулювати на його базі висновки.

3. Заключна частина – 10 хв.

3.1 Вправа «Займи позицію» – 8 хв.

Мета: знайомство з альтернативними поглядами учасників щодо обговорюваної проблеми, підбиття підсумків заняття.

Організація роботи:

Тренер пропонує учасникам визначити позицію щодо трансформації власної школи в громадсько активну. В аудиторії розміщені три таблички: «За»; «Проти»; «Не знаю, немає конкретної позиції». Учасники стають біля відповідної таблиці, залежно від їхньої думки щодо обговорюваної проблеми, тобто «голосують ногами».

Тренер пропонує всім, хто поділяє одну і ту саму точку зору, обговорити її і виробити спільні аргументи на її захист.

Представники різних точок зору по черзі озвучують свої думки за визначений тренером час.

3.2 Завершальний етап – 2 хв.

Мета: підбиття підсумків третього заняття.

Заняття 4.

Тема: Моделювання трансформації власної школи в ГАШ на основі SWOT-аналізу та стратегічного планування її розвитку.

Мета: Засвоєння теорії та технології проектування. Розроблення та презентація моделі й проекту трансформації традиційної школи у громадсько активну.

Завдання:

- визначити ключові поняття: проект, проектна діяльність, проектний цикл та розкриття їх сутності;
- оволодіти технологією проектування за допомогою методів «Дерево проблем», «Дерево рішень»;
- розробити моделі трансформації власної школи в ГАШ через наповнення компонентів базової моделі з врахуванням місцевих умов і особливостей;
- скласти проект впровадження та реалізації моделі;
- презентувати моделі та проект трансформації власної школи в ГАШ.

Структура четвертого заняття:

№ з/п	Види роботи	Тривалість (хв.)	Оснащення
1.	Вступна частина: 1.1 привітання;	10 2	
	1.2 вправа «Сьогодні я відчуваю себе схожим...».	8	
2.	Основна частина: 2.1 знайомство з темою, завданнями четвертого заняття;	60 3	фліпчарт: «Тема заняття», «Завдання заняття»
	2.2 вправа «Очікувані результати»;	7	фліпчарт «Очікувані результати», стікери, кольорові маркери
	2.3 вправа «Ротаційні трійки»;	20	інформаційний матеріал, аркуші паперу, кольорові маркери
	2.4 вправа «Проект».	30	фліпчарт «Алгоритм розробки проектів:»
3.	Заклучна частина: 3.1 вправа «Неперервна шкала думок»;	10 8	3 таблички: «За»; «Проти»; «Не знаю, немає конкретної позиції»
	3.2 завершальний етап.	2	

ХІД РОБОТИ

1 Вступна частина – 10 хв.

1.1 Привітання – 2 хв.

Мета: створення позитивно-конструктивної атмосфери взаємодії.

Т.: Доброго дня, шановні колеги! Мені приємно зустрітися з Вами знову! Сьогодні четвертий день нашого спецкурсу – початок планування програм, розроблення моделей та проектів щодо трансформації Вашої школи в громадсько активну. Сьогодні кожен буде реформатором своєї власної школи. А для цього необхідні: творче натхнення, винахідливість, бажання експериментувати з новим досвідом, ідеями. Наступна вправа допоможе нам створити необхідний настрій.

1.2 Вправа «Сьогодні я відчуваю себе схожим...» – 8 хв.

Мета: створення основи для позитивного, комфортного навчання.

Тренер пропонує учасникам знайти в аудиторії будь-який предмет, який нагадує їм їхнє самовідчуття в даний момент. Кожен учасник називає свій предмет і пояснює, чому саме він його обрав.

2. Основна частина – 60 хв.

2.1 Знайомство з темою, завданнями четвертого заняття – 3 хв.

Мета: ознайомлення з темою та завданнями четвертого заняття, організація навчання.

До уваги тренера!!!

Тема і завдання заздалегідь записані на фліпчарті й відкриваються на зазначеному етапі тренінгу.

Т.: Хочу нагадати, що четверте заняття завершує наш 2-ий модуль і побажати Вам плідної роботи та вдалих проектів!

2.2 Вправа «Очікувані результати» – 7 хв.

Мета: зорієнтувати учасників на усвідомлення розгляду проблеми четвертого заняття.

Тренер пропонує учасникам поділитись очікуваннями від четвертого заняття спецкурсу. Учасники на стікерах записують свої очікування, по черзі озвучують їх та закріплюють на фліпчарті.

До уваги тренера!!!

Учасники прикріплюють стікери на фліпчарт з назвою «Очікувані результати».

2.3 Вправа «Ротаційні трійки» – 20 хв.

Мета: забезпечити загальне розуміння етапів планування та виконання проектів через активний, ґрунтовний аналіз та обговорення нового матеріалу.

Через інтерактивну вправу «Ротаційні трійки» учасники:

- визначають ключові поняття: проект, проектна діяльність, проектний цикл та розкривають їх сутність;
- оволодівають технологією проектування за допомогою методів «Дерево проблем», «Дерево рішень»;

Організація роботи: Усі учасники об'єднуються в трійки, які розміщуються так, щоб кожна з них бачила трійку справа й трійку зліва. Разом усі трійки мають утворити коло. Кожен учасник у трійці має свій номер (0, 1, 2).

- Тренер забезпечує кожну трійку однаковим інформаційним матеріалом та завданням до нього.
- Дає час для вивчення матеріалу та надання відповіді на питання кожним учасником у трійці.
- Після обговорення учасники змінюють трійку таким чином: учасники під номером 0 залишаються на місці і є постійними членами трійки, 1 – переходять до наступної трійки за годинниковою стрілкою, 2 – переходять через дві трійки проти годинникової стрілки. Нові трійки одержують нове завдання, однакове для всіх трійок.
- Змінюються трійки стільки разів, скільки є різних завдань або питань.

Учасники в трійках можуть використовувати аркуші паперу та кольорові маркери, за допомогою яких відобразять новий матеріал у тексті, переліку ознак, схемі для кращого засвоєння матеріалу.

До уваги тренера!!!

Тренер забезпечує кожну групу учасників інформаційним матеріалом, завданням, аркушами паперу та кольоровими маркерами.

Інформаційний матеріал

«Трійка» № 1

Завдання:

1. Розкрийте суть поняття «проект».

Перехід від державного до управління на державно-громадських засадах освітою в Україні передбачає створення дієвих моделей такого управління, які б дали можливість у багатьох випадках формальне ставлення громадськості (особливо на рівні внутрішкільного управління) перевести в площину конструктивної співпраці з адміністрацією школи.

Якщо у вас є стратегічний план розвитку вашої школи на 3-5 років, досягти стратегічних цілей вам допоможуть окремі програми чи проекти, які ви можете розробляти з метою виконання місії вашої ГАШ.

Що таке проект?

1. Є засобом/інструментом для здійснення зміни.
- Найхарактерніша риса проекту – досягнення конкретної мети.
2. Має чітко окреслений початок та кінець.
3. Має конкретну мету.
4. Призводить до отримання реальних результатів.
5. Є відмінним від інших.

Ніколи не буває двох однакових проектів, тому що змінюються обставини, люди, потреби.

6. За нього несе відповідальність окрема особа або структура.
7. Вимагає затрат коштів, ресурсів та часу.
8. Передбачає використання різноманітних ресурсів та знань.

Проекти – короткотривалі зміни, які можуть у цілому становити суть програм.

Проект ГАШ може спрямовуватися на один або кілька компонентів (демократизація школи і класу, волонтерство, партнерство). Можливо, перший проект буде спрямований на презентацію моделі у школі.

«Трійка» № 2

Завдання:

1. Розкрийте суть поняття «проектний цикл».

Проекти здійснюються за проектним циклом:

- інформація;
- визначення пріоритетів і вибір проекту;
- розробка проекту;
- виконання проекту;
- моніторинг;
- оцінка.

Інформація – це основа для виявлення потреб і пріоритетів громади, а також обліку наявних ресурсів. Інформація допомагає розробити ефективні проекти, спрямовані на задоволення виявлених потреб. Крім цього, процес збору інформації покращує зв'язки з громадою: у людей з'являється можливість участі й висловлення своєї думки, люди стають більш поінформованими про ваші плани.

Є велика кількість різних механізмів збору інформації, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони. Вибір кожного з них залежить від 2-ох факторів:

1. час/людські ресурси;
2. фінансові ресурси.

Визначення пріоритетів

В результаті оцінки потреб громади може виявитися, що таких потреб буде дуже багато. Для більш успішного початку своєї діяльності варто визначити найбільш пріоритетні потреби та розпочати планування програм, які будуть спрямовані на задоволення двох-трьох потреб. При визначенні пріоритетних потреб важливо, щоб рішення досягалося шляхом консенсусу (загальної згоди) всіх членів Ради ГАШ.

Планування проектів

Виявлення потреб – це перший крок при розробці проектів, спрямованих на забезпечення цих потреб.

Окрім спільних характеристик, усі проекти мають спільні етапи їх реалізації та підготовки.

Наступна фаза проектного циклу – **виконання проекту**, що супроводжується моніторингом проекту, і закінчується його оцінкою.

Що ми маємо на увазі під моніторингом?

- Збір інформації та її аналіз упродовж усього циклу проекту;
- концентрація уваги та зусиль на заходах і їх результатах;
- внутрішній процес, що допомагає виконавцям проекту з'ясувати, чи рухаються вони до розв'язання окреслених завдань;
- надання змоги адаптувати ваші стратегії у відповідності з максимізацією потенційного впливу від проекту;
- ціль моніторингу – визначення ефективності заходів, введених у стратегічний план.

Що ми маємо на увазі під оцінкою?

- Збір інформації та її аналіз по завершенні проекту;
- спрямованість на результати і на те, як вони співвідносяться з вашими завданнями і метою;
- внутрішній або зовнішній процес, який допомагає виконавцям проекту визначити ефективність усіх його складових: чи був він закінчений вчасно й у межах запланованих бюджетом, що можна поліпшити адміністративній групі проекту, чи відповідає проект сподіванням, а якщо ні, то чому;
- надання виконавцям даних, для визначення довгострокової стійкості змін, спричинених проектом; визначення оцінки достатності отриманого від них імпульсу для продовження руху назустріч довгостроковій меті;
- ціль оцінки – визначення впливу результатів заходів після завершення проекту з метою створення основи для реалізації наступного проекту;

Після проведення моніторингу й оцінки необхідно скласти письмові звіти.

Звіт про моніторинг, зазвичай, є внутрішнім документом. Після проведення успішного проекту, ви можете використовувати звіт про оцінку для інформування вашої громади, потенційних спонсорів, або ж використовувати його під час розробки заявки на грант. Для поступу ГАШ краще, щоб про ваші досягнення довідалося якомога більше людей.

Поширення інформації та її збір повертають вас на початок проектного циклу, і ви знову починаєте пошук наступного кроку, використовуючи набутий досвід і результати для просування моделі ГАШ і поліпшення життя у вашому співтоваристві.

«Трійка» № 3

Завдання:

1. Ознайомтесь з 8 етапами підготовки проекту.

Окрім спільного проектного циклу, всі проекти мають спільні етапи їх реалізації та підготовки.

Вісім етапів підготовки проекту:

1. Розуміння потреби або виникнення ідеї.
2. Збір та аналіз інформації.
3. Визначення мети та цілей проекту.
4. Визначення завдань проекту.
5. Розробка заходів.
6. Складання бюджету.
7. Складання плану реалізації проекту.
8. Моніторинг і оцінка.

1. Розуміння потреби або виникнення ідеї.

2. Збір і аналіз інформації.

Після того, як досягнуто розуміння загальних потреб і обрано окремі проблеми, на які буде спрямовано проект, можна зібрати більш детальну інформацію стосовно цих проблем, наявних ресурсів, громади, що братиме участь у реалізації проекту. Це важливо, оскільки вам будуть необхідні факти для подальшого планування

3. Визначення мети та цілей проекту.

- Скажіть, будь-ласка, куди мені йти?
- Це багато в чому залежить від того, куди ти хочеш прийти, відповів Кіт.
- Та мені все-одно, почала Аліса.
- Тоді все-одно куди йти, сказав Кіт.

– Лиш би потрапити куди-небудь, – пояснила Аліса.

– Не переживай, куди-небудь ти обов'язково потрапиш, – сказав Кіт, – звичайно, якщо не зупинишся на півдорозі.

(Льюїс Керолл «Аліса в країні Чудес»).

Метою проекту є досягнення очікуваних змін певної ситуації, що склалася у громаді.

Мета повинна бути:

- реальною;
- соціально-важливою;
- досяжною (силами організації або із залученням партнерських організацій);
- співвідносною щодо очікуваних результатів і плану реалізації проекту.

Найбільш поширений спосіб формулювання мети – одне чи два речення, що починаються з дієслівного іменника: розвиток, сприяння, посилення, надання тощо.

Важливо вказати, **як** ви цього досягнете, використовуючи слова «шляхом», «через» інші. Якщо мета є досить комплексною і складається з кількох цілей, тоді важливо описати ці цілі.

Цілі проекту – це загальні твердження, як наприклад: залучити волонтерів, створити службу моніторингу тощо.

Такі твердження часто важко оцінити в кількісних показниках, їхнє головне призначення – показати проблему. Іншими словами, ціль – це віддзеркалення проблеми. Цілі можуть бути короткостроковими та довгостроковими, головне, щоб вони були **SMART**.

4. Визначення завдань проекту.

Завдання – конкретні можливі зміни в ситуації, які можуть допомогти досягнути поставлених цілей. Завдання повинні бути максимально конкретними, в них повинні відобразитися кількісні показники, які допоможуть побачити досягнутий результат: матеріали з оцінки ситуації, видання вісника тощо.

5. Розробка заходів проекту.

На цьому етапі важливо детально описати ті види діяльності/заходи (наприклад, проведення ремонту будівлі, садіння дерев, проведення соціологічного опитування тощо), які є необхідними для отримання бажаних результатів за допомогою ресурсів, які у вас вже є в наявності і які вам потрібно буде ще знайти.

6. Складання бюджету.

Визначитись з потребами – це лише один бік справи, інший – порахувати витрати. Витрати краще розділити за статтями, тобто характером витрат, наприклад: оплата праці, оренда приміщення, транспортні витрати, обладнання, видання, поштові витрати, зв'язок.

7. Складання плану реалізації проекту.

План реалізації проекту – це розподілені в часовій послідовності всі види діяльності, передбачені проектом. План реалізації проекту повинен відповідати поставленим меті і завданням, а також очікуваним результатам проекту. Якщо проект займає значний період часу (більше 6 місяців), то його доцільно розбити на кілька етапів. Таке розбиття може спиратися на виконання певних видів діяльності або бути прив'язаним до певних часових рамок.

8. Моніторинг і оцінка.

Моніторинг і оцінка є важливим компонентом при плануванні проектів, тому що вони:

- доводять, що ваш проект спрацював (проект дійсно змінив щось);
- мають вирішальне значення для підтримки авторитету вашої школи та довіри з боку інших людей та організацій;
- є основою для постійного удосконалення;
- дані оцінки є основою для прийняття рішень, пов'язаних з плануванням та вдосконаленням проекту;
- вони дозволяють побачити переваги проекту, а також його недоліки, які слід усунути (подолати);
- люди, які фінансують проект (донори) або їхні представники найчастіше вимагають вимірювання якості впровадження та ефективності

програми;

- чіткі оціночні показники ефективності є найкращим захистом проекту.

«Трійка» № 4

Завдання:

1. Ознайомтесь з технологію проектування за допомогою методів «Дерево проблем», «Дерево рішень» через їх практичну розробку.

Аналіз проблеми

При вирішенні проблем можна скористатися методами «Дерево проблем», «Дерево рішень».

Аналіз проблеми можна здійснити за допомогою методу «Дерево проблем». Проведіть збори Ради. Розподіліть учасників на групи по 3-7 осіб, роздайте їм ватман і маркери. Запропонуйте учасникам намалювати довгий стовбур дерева. Стовбур асоціюється з проблемою, яку виявили під час вашого дослідження, як одну з важливих проблем громади (запишіть її на стовбурі). Під стовбуром дерева намалюйте коріння. Вони будуть символізувати причини проблеми (запишіть їх на коріннях). Після цього намалюйте гілля на дереві, що позначатиме наслідки проблеми (всі виявлені вами наслідки занотуйте на гіллі).

Перехід від проблем до рішень

Для наочності радимо використовувати два аркуша ватману: на першому буде зображено «Дерево проблем», яке ми тільки розробили, а другий – чистий аркуш ми будемо використовувати при розробці «Дерева рішень».

Знову намалюйте стовбур. Використовуючи «Дерево проблем», переформулюйте проблему в позитивне рішення. Це й буде вашою метою (запишіть її на стовбурі). **Мета** – це твердження, що містить те, чого ви прагнете домогтися для задоволення потреб. Це ваше загальне прагнення до позитивних змін.

Т.: «Подивитись на корені, поставте собі запитання: «У чому причина виникнення проблеми?». Проаналізуйте причини проблеми, подумайте про заходи, що допоможуть викоринити їх. Це буде завданням стратегічного плану, спрямованим на досягнення мети (запишіть їх на коріннях).

Завдання – це твердження, що містить конкретні, вимірювані зміни, які необхідні для досягнення вашої мети.

Розглянемо гілки, що позначали наслідки проблеми. Переформулюємо їх в позитивне явище (запишіть на гіллі). Таким чином, ми одержуємо показники, за допомогою яких можна виміряти результати.

Показники – це цілі проекту, які об'єктивно піддаються описові у вимірюваних величинах, що забезпечує основу для виміру якості виконання (пам'ятайте, що цілі мають бути «розумними»).

2.4 Вправа «Проект» – 30 хв.

Мета: практична розробка моделей та проектів з урахуванням особистих інтересів.

Через інтерактивну вправу «Проект» учасники:

- розробляють моделі трансформації власної школи в ГАШ з врахуванням місцевих умов і особливостей;
- складають проекти щодо впровадження та реалізації моделі;
- презентують моделі та проекти трансформації власної школи в громадсько активну.

Організація роботи:

- Усі учасники об'єднуються в групи по 5 осіб.
- Тренер забезпечує кожную групу кольоровими маркерами, аркушами паперу.
- Тренер нагадує, що розробка проектів відбувається за алгоритмом.

До уваги тренера!!!

Алгоритм заздалегідь записано на фліпчарті й відкривається на зазначеному етапі тренінгу, його потрібно розташувати на видному місці.

Вісім етапів підготовки проекту:

- 1. Розуміння потреби або виникнення ідеї.*
- 2. Збір та аналіз інформації.*
- 3. Визначення мети та цілей проекту.*
- 4. Визначення завдань проекту.*
- 5. Розробка заходів.*
- 6. Складання бюджету.*
- 7. Складання плану реалізації проекту.*
- 8. Моніторинг і оцінка.*

○ Учасники складають проекти щодо впровадження та реалізації моделі.

Тренер пропонує презентацію моделі поетапного переходу до ГАШ зробити за такими питаннями:

1) Характеристика соціокультурного середовища школи (місце розташування, зв'язок з іншими установами, наявність традицій, освітні запити батьків і учнів).

2) Наявність ресурсів (матеріально-технічна база, кадри, фінанси, невикористані резерви).

3) План конкретних заходів щодо здійснення переходу до ГАШ крок за кроком.

4) Підготовка учасників навчально-виховного процесу та громади до переходу до ГАШ.

5) Прогнозований результат.

6) Обґрунтування критеріїв для моніторингу результативності.

7) Загальний опис моделі та соціально-педагогічних умов її функціонування.

До уваги тренера!!!

Питання щодо презентації моделі краще роздати кожній групі у виді карточки.

5. Відбувається презентація моделей та проектів трансформації традиційної школи в громадсько активну.

3. Заключна частина – 10 хв.

3.1 Вправа «Неперервна шкала думок» – 8 хв.

Мета: відстеження зміни позицій.

Тренер зазначає, що ця вправа є продовженням вправи «Займи позицію» й проводиться за аналогічною технологією. Мета – відстеження зміни позиції щодо трансформації традиційної школи в ГАШ.

Організація роботи: (див. заняття 3, вправа 3.1).

3.2 Завершальний етап – 2 хв.

Мета: підбиття підсумків четвертого заняття.

Заняття 5.

Тема: Способи включення громадян в процес управління школою.

Мета: Знайти та розкрити способи включення громадян у процес управління школою.

Завдання:

- визначити заходи розвитку Ради ГАШ;
- окреслити функціональні обов'язки керівника ЗНЗ щодо діяльності Ради ГАШ;
- проаналізувати статутні документи школи, виокремити особливості моделі управління конкретною школою;
- ознайомити з технологією «виграв-виграв» у процесі прийняття рішень;
- ознайомити з рівнями залучення громадян до процесу прийняття рішень; пошуками максимально відповідного залучення;
- розкрити поняття «консенсус» (його етапи: відкриття, звуження, закриття), досягнути консенсусу через практичну вправу.

Структура п'ятого заняття:

№ з/п	Види роботи	Тривалість (хв.)	Оснащення
1.	Вступна частина:	5	
	1.1 привітання;	1	
	1.2 вправа «Приємна фраза».	4	
2.	Основна частина:	70	
	2.1 знайомство з темою, завданнями п'ятого заняття;	2	фліпчарт: «Тема заняття», «Завдання заняття»
	2.2 вправа «Очікувані результати»;	3	фліпчарт «Очікувані результати», стікери, кольорові маркери
	2.3 вправа «Спільний проект»;	20	фліпчарт, кольорові маркери, аркуші паперу, статутні документи школи
	2.4 міні-лекція «Максимально відповідне залучення»;	10	фліпчарти:
	2.5 вправа «Навчаючи – вчусь»;	15	картки з інформаційним матеріалом
2.6 вправа «Консенсус».	20	фліпчарт, кольорові маркери	
3.	Заклучна частина:	10	
	3.1 вправа «Зміни позицію»;	8	3 таблички: «За»; «Проти»; «Не знаю, немає конкретної позиції»
	3.2 завершальний етап.	2	

ХІД РОБОТИ

1 Вступна частина – 5 хв.

1.1 Привітання – 1 хв.

Мета: створення атмосфери довіри й безпеки.

Т.: Доброго дня, шановні колеги! Мені приємно бачити всіх Вас у доброму настрої. І щоб він супроводжував все наше сьогоднішнє заняття пропоную почати його з вправи «Приємна фраза».

1.2 Вправа «Приємна фраза» – 4 хв.

Мета: створення гарного настрою та позитивної атмосфери в аудиторії.

Тренер пропонує учасникам по черзі висловити 1-2 реченнями свої гарні побажання, сподівання від співпраці всім присутнім.

2. Основна частина – 70 хв.

2.1 Знайомство з темою, завданнями п'ятого заняття – 2 хв.

Мета: введення в основний зміст, організація навчання.

До уваги тренера!!!

Тема і завдання заздалегідь записані на фліпчарті й відкриваються на зазначеному етапі тренінгу.

Т.: Хочу нагадати, що п'яте заняття починає наш 3-ій модуль «Способи і засоби встановлення партнерських зв'язків та співпраці з населенням для самостворення громади на місцевому рівні» і побажати Вам вдалих творчих знахідок!

2.2 Вправа «Очікувані результати» – 3 хв.

Мета: зорієнтувати учасників на усвідомлення розгляду проблеми п'ятого заняття.

Тренер пропонує учасникам поділитись очікуваннями від п'ятого заняття спецкурсу. Учасники на стікерах записують свої очікування, по черзі озвучують їх та закріплюють на фліпчарті.

До уваги тренера!!!

Учасники прикріплюють стікери на фліпчарт з назвою «Очікувані результати».

2.3 Вправа «Спільний проект» – 20 хв.

Мета: визначення шляхів демократизації адміністративного управління школою.

У ході інтерактивної вправи «Спільний проект» учасники:

- визначають заходи щодо розвитку Ради ГАШ;
- окресляють функціональні обов'язки керівника ЗНЗ щодо діяльності Ради ГАШ;
- проаналізують статутні документи школи, виокремляють особливості моделі управління власною школою.

Завдання для:

I групи

Назвіть шляхи демократизації адміністративного управління школою.

II групи

Охарактеризуйте функціональні обов'язки керівника ЗНЗ в діяльності Ради ГАШ.

III групи

Проаналізуйте статут власної школи і визначте особливості в її моделі управління та можливі кроки трансформації в ГАШ.

Організація роботи:

- усі учасники об'єднуються у 4 групи: 3 – робочі, 1 – експертна;
- кожна робоча група отримує: індивідуальне завдання, кольорові маркери та аркуші паперу для підготовки презентації;
- група експертів отримує: всі три завдання, аркуші паперу для нотатків;
- визначається час на висвітлення проблеми;
- по завершенні роботи кожна група звітує певні положення.

По завершенні роботи представники від кожної робочої групи демонструють свої відповіді на завдання на фліпчарті. Інші групи приймають участь в обговоренні та доповнюють відповіді. Група експертів фіксує спільні погляди, рецензує відповіді, а на завершення пропонує узагальнену відповідь на завдання. На чистому аркуші паперу занотовується кінцевий варіант обговорення завдання

кожної групи. У результаті, з підсумкових відповідей складається спільний проект.

2.4 Міні-лекція «Максимально відповідне залучення» – 10 хв.

Мета: ознайомити з технологією максимально відповідного залучення.

У ході міні лекції учасники дізнаються про:

1. Визначення та аналіз основних ключових осіб при залученні їх до процесу прийняття рішень.

2. Забезпечення ситуації «виграв-виграв» у процесі прийняття рішень.

3. Рівні залучення громадян до процесу прийняття рішень.

4. Пошуки максимально відповідного залучення.

Т.: Керівники використовують ентузіазм та відданість працівників для досягнення організаційних цілей, залучаючи їх у процес прийняття рішень, які впливають на їхній щоденний досвід.

Збільшення залучення працівників у процес прийняття рішень вимагає надання їм більшої кількості інформації, право приймати рішення та право ділити відповідальність. Цей процес має свої переваги, але й також містить певний ризик.

Переваги: Ви отримуєте хороші, творчі ідеї.

Ризик: Працівники можуть не мати достатніх знань для ефективної участі в прийнятті рішень.

Перед керівником постає дилема: як збільшити залучення працівників у процес прийняття рішень, не втрачаючи при цьому контролю? Адже керівник несе відповідальність за результати.

Ключ у вирішенні дилеми керівника полягає в пошуках максимально відповідного залучення.

Технологія максимально відповідного залучення включає чотири етапи.

I етап. На початку потрібно відповісти на питання: «Кого слід залучати до участі?» Тобто визначити основних ключових осіб у прийнятті даного рішення (включаючи їхні посади або обов'язки).

Основні ключові особи – це особа або група людей, які:

- відповідальні за остаточне рішення;
- знаходяться на посаді, коли вони можуть виконувати рішення або

перешкодити його виконанню;

- ймовірно будуть знаходитися під впливом даного рішення за умови його прийняття;

- володіють інформацією та досвідом.

Потім опишіть, яким буде «виграш» для кожної ключової особи у вирішенні даного питання. «Виграш» означає цінність або перевагу, яку може отримати та чи інша ключова особа при прийнятті рішення (табл. 1).

Таблиця 1

Форма аналізу ключових осіб:

Ключова особа/посада	Виграш (для ключової особи)

II етап.

Т.: Не існує одного єдиного вірного способу прийняття рішення. Керівники здійснюють свідомий вибір в тому, що стосується залучення інших людей в процес прийняття рішення після врахування наступних факторів: 1) задіяні ключові особи; 2) час; 3) важливість рішення; 4) необхідна інформація; 5) спроможність; 6) розвиток команди. Дати відповіді на всі ці запитання допоможе таблиця 2.

Таблиця 2.

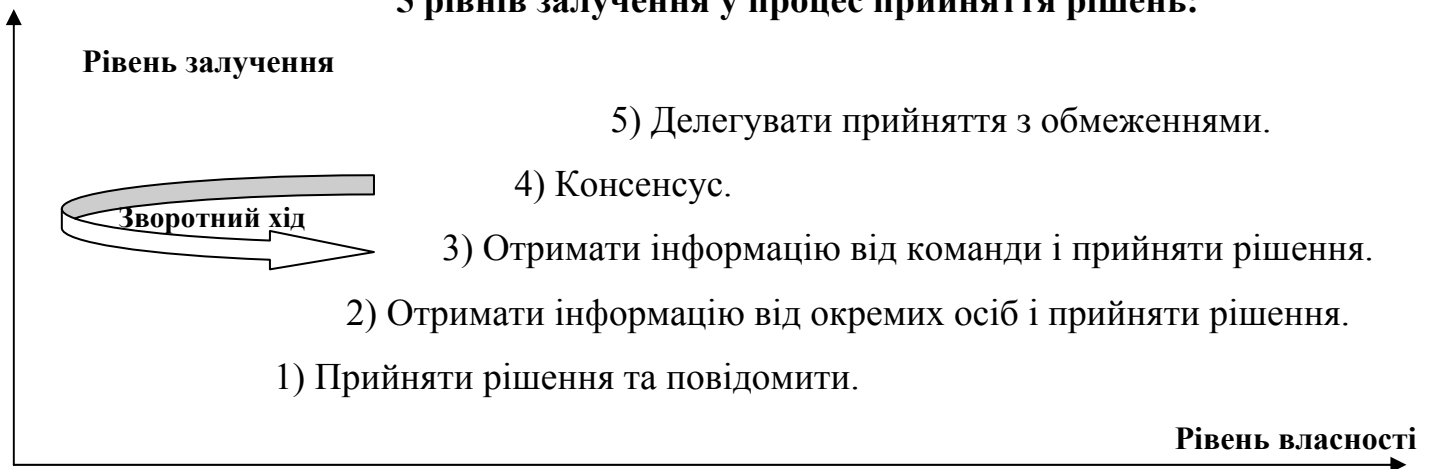
Форма пошуку максимально відповідного залучення

№ з/п	Фактори	Питання	Відповіді
1	Мотивація ключових осіб	Наскільки ключові особи повинні бути залучені в процес прийняття рішень, з тим, щоб вони могли впевнено підтримувати виконання даного рішення?	
2	Наявність часу	Скільки часу потрібно потратити на прийняття рішення?	
3	Важливість рішення	Наскільки важливим/незначним є це питання для працівників школи?	
4	Необхідна інформація	Хто володіє інформацією або досвідом, щоб міг впливати на прийняття якісного рішення?	
5	Спроможність	Наскільки здатні й досвідчені люди в якості осіб чи команди, які приймають рішення?	
6	Розвиток команди	Якою є потенційна цінність використання цієї можливості для розвитку команди?	

III етап.

Т.: На цьому етапі Вам необхідно вибрати рівень залучення в процес прийняття рішень.

5 рівнів залучення у процес прийняття рішень:



Примітка: Зворотний хід може бути використаний на всіх рівнях залучення.

IV етап.

Т.: На останньому, четвертому етапі, Вам потрібно аргументувати свій вибір стосовно рівня залучення.

2.5 Вправа «Навчаючи – вчусь» – 15 хв.

Мета: отримати практичні навички у:

- визначенні відповідного рівня залучення ключових осіб у процес прийняття рішення;
- забезпеченні ситуації «виграв-виграв».

Т.: Зупинимось на характеристиці кожного з рівнів залучення в процес прийняття рішень детальніше.

Організація роботи:

1. Тренер роздає по одній картці кожному учаснику та знайомить з її структурою. Кожна картка має теоретичну й практичну складові. Теоретична частина містить: назву відповідного рівня залучення, його коротку характеристику, можливі переваги/недоліки. Практична частина потребує наведення прикладу доцільного використання даного рівня залучення з професійної практики учасника. Рекомендації щодо використання даного рівня залучення під назвою «Ключі до успіху» допоможуть аргументувати свій вибір.

2. Протягом кількох хвилин учасники знайомляться з інформаційним матеріалом та готують практичну складову.

3. Учасники презентують інформацію. Ті учасники, в яких однакові інформаційні картки, можуть доповнювати виступ, особливо це стосується практичної частини, де потрібно наводити приклади.

Картка № 1.

Прийняти рішення та повідомити.

Керівник приймає рішення, мало залучаючи або не залучаючи взагалі інших осіб, потім доводить дане рішення до відома осіб, на кого воно поширюється, або тих, хто повинен його виконувати.

Можливі переваги:	Можливі недоліки:
▫ рішення може бути прийнято швидко;	▫ при прийнятті рішення не вся інформація може бути врахована;
▫ керівник безпосередньо контролює рішення;	▫ ті, хто зобов'язаний виконувати рішення, можуть противитися його виконанню;
▫ виконання рішення може розпочатися одразу ж.	▫ ті, на кого поширюється дія рішення, можуть обґрунтувати свою незгоду тим, що їхню думку не питали.

Наведіть приклад з практики.

Ключі до успіху:

- Поясніть контекст прийняття рішення і повідомте про саме рішення.
- Поясніть причини для вибору такого підходу – тобто, підходу «Прийняти рішення і повідомити».

Картка № 2.

Отримати інформацію від окремих осіб і прийняти рішення.

Керівник збирає від окремих осіб необхідну інформацію (ідеї, пропозиції, інформацію). Потім він приймає рішення.

Можливі переваги:	Можливі недоліки:
▫ більше інформації для прийняття рішення;	▫ деякі працівники можуть відчувати, що їх виключили із процесу прийняття рішень;
▫ більша ймовірність того, що рішення буде виконано;	▫ якщо рішення суперечить наданій інформації, учасники можуть не оцінити дане рішення або менш охоче надаватимуть інформацію наступного разу.
▫ немає необхідності збирати всіх працівників.	

Наведіть приклад з практики.

Ключі до успіху:

- Поясніть і аргументуйте, яким чином люди будуть залучені в процес прийняття рішення.
- Поясніть, що ви будете враховувати при прийнятті рішення (критерії, ідеї тощо).
- Майте чітке бачення того, яку інформацію вам необхідно буде отримати від співробітників для прийняття рішення.

Картка № 3.**Отримати інформацію від команди і прийняти рішення.**

Керівник просить команду висловити свої ідеї на загальних зборах. Після цього керівник приймає рішення.

Можливі переваги:	Можливі недоліки:
▫ більш творче мислення внаслідок групової синергії;	▫ забирає більше часу;
▫ збільшується ймовірність прийняття рішення на основі доброї поінформованості;	▫ можуть бути підняті питання або конфлікти, які стосуються мети даного зібрання;
▫ люди відчувають себе причетними і можуть більш охоче виконувати рішення.	▫ якщо прийняте рішення буде суперечити наданій інформації, працівники можуть бойкотувати його виконання.

Наведіть приклад з практики.**Ключі до успіху:**

- Поясніть, яким чином люди будуть залучені у процес прийняття рішень та обґрунтуйте це.
- Дайте рекомендації щодо рівня залучення та інформації, яку ви сподіваєтесь отримати.
- Встановіть часові рамки для обговорення.

Картка № 4.**Консенсус.**

Прийняття рішення шляхом консенсусу – це рішення, при якому кожний член команди готовий підтримати та виконати його. Всі ключові особи повинні мати можливість висловити свою думку та зрозуміти значення різних можливостей. Всі члени команди, включаючи керівника, мають однакове

формальне право підтримати або заблокувати пропозиції. Якщо консенсус неможливо досягнути, керівник має право повернутися до попереднього рівня залучення в процес прийняття рішень (зворотній хід).

Можливі переваги:	Можливі недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> ▫ команда навчається під час активної участі в процесі прийняття рішень; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ може забрати більше часу;
<ul style="list-style-type: none"> ▫ високий рівень підтримки рішення; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ члени команди можуть не володіти навичками співпраці, які необхідні для досягнення консенсусу;
<ul style="list-style-type: none"> ▫ більш швидке виконання рішення внаслідок того, що більшість працівників вже ознайомлені і працюють над питаннями виконання даного рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ люди можуть інтерпретувати вибір керівника приймати рішення шляхом консенсусу як його слабкість.

Наведіть приклад з практики.

Ключі до успіху:

- Чітко поясніть, що означає консенсус у даній ситуації і чому ви обрали цей варіант в якості оптимального рівня залучення в процес прийняття рішення.
- Чітко визначте обмеження, включаючи часові і фінансові.
- Визначте, який попередній рівень залучення ви оберете, якщо консенсусу неможливо буде досягнути у визначений період часу.

Картка № 5.

Делегувати прийняття з обмеженнями.

Керівник визначає ситуацію, яка вимагає прийняття рішення, пояснює умови при виборі того чи іншого рішення (наприклад, бюджет, часові рамки, вимоги до якості тощо) і доручає прийняття рішення іншим особам. Керівник не заперечує рішення до того часу, поки воно виконується при збереженні даних умов (обмежень).

Можливі переваги:	Можливі недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> ▫ звільнює керівника, він може займатися іншими питаннями; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ команда може не володіти необхідними навичками, досвідом чи перспективами, необхідними для прийняття якісного рішення;
<ul style="list-style-type: none"> ▫ зменшується можливість блокування виконання рішення; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ може забрати багато часу;
<ul style="list-style-type: none"> ▫ розвивається здатність керувати в інших працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ команда може займатися питаннями, що виходять за рамки даного рішення.

Наведіть приклад з практики.

Ключі до успіху:

- Поясніть, яким чином люди будуть залучені в процес прийняття рішення та обґрунтуйте це.

- Чітко поясніть умови (обмеження).
- Розбийте процес і перевірку змісту на етапи.
- Будьте готовими дати відповіді на запитання.

2.6 Вправа «Консенсус» – 20 хв.

Мета: моделювання досягнення взаєморозуміння, згоди для подальшої співпраці, успішних результатів і звершення мети.

У ході вправи «Консенсус» учасники практично змоделюють досягнення консенсусу.

Т.: Досягнення взаєморозуміння та згоди заохочує роботу в команді, встановлює стандарти співпраці для всієї організації над виробленням та звершенням спільної мети.

Для того, щоб учасники зборів досягли згоди по будь-якому питанню шляхом консенсусу, необхідно пройти наступні етапи: відкриття, звуження, закриття. Результати успішної співпраці (наприклад, вироблення мети) базується на серії погоджень стосовно змісту та процесу.

Зміст (що) – це тема або предмет, який розглядається.

Процес (як) – це спосіб, у який даний зміст розглядається.

Зупинимося на кожному етапі окремо.

На першому етапі проведення зборів – відкритті, учасники генерують ідеї, думки, за допомогою мозкового штурму.

На другому етапі – звуженні, поєднуються схожі ідеї, визначаються пріоритети шляхом негативного голосування.

Важливо знати скільки пріоритетних ідей вам потрібно визначити, відповідно до цієї кількості має голосувати кожен учасник зборів. Наприклад, якщо вам потрібно набрати 3 пріоритетні ідеї, кожен учасник зборів може голосувати тільки 3 рази. Це допоможе вилучити альтернативи, які мають низку

пріоритетність і скоротити список вибору.

Останній, третій етап проведення зборів – закриття. Він допоможе: отримати найкращий результат, маючи різні точки зору; уникнути рішень типу «виграв-програв»; об'єднати пропозиції, які залишилися після негативного голосування, для забезпечення ситуації «виграв-виграв».

Узгоджуються відмінності та досягається згода.

3. Заключна частина – 10 хв.

3.1 Вправа «Зміни позицію» – 8 хв.

Мета: визначення остаточної позиції учасників щодо трансформації власної школи в громадсько активну.

Тренер пропонує учасникам визначитись остаточно щодо позиції трансформації власної школи в громадсько активну. Технологія проведення вправи аналогічна двом попереднім вправам «Займи позицію», «Неперервна шкала думок».

Організація роботи: (див. заняття 4, вправа 3.1).

3.2 Завершальний етап – 2 хв.

Мета: підбиття підсумків п'ятого заняття.

Заняття 6.

Тема: Методи і форми співпраці з громадою: Рада ГАШ, освітні послуги, акції, волонтерство, партнерство.

Мета: Розробка програм та їх презентація щодо реалізації місії ГАШ, співпраці школи з громадою.

Завдання:

- ознайомити з базовою кваліметричною моделлю діяльності ГАШ;
- скласти програму співпраці школи з громадою щодо реалізації місії ГАШ;
- презентувати програму;
- оцінити програму щодо планування діяльності ГАШ за допомогою базової кваліметричної моделі.

Структура шостого заняття:

№ з/п	Види роботи	Тривалість (хв.)	Оснащення
1.	Вступна частина:	10	
	1.1 привітання;	2	
	1.2 вправа «Резюме групи».	8	
2.	Основна частина:	60	
	2.1 знайомство з темою, завданнями шостого заняття;	3	фліпчарт: «Тема заняття», «Завдання заняття»
	2.2 вправа «Очікувані результати»;	7	фліпчарт «Очікувані результати», стікери, кольорові маркери
	2.3 вправа «Міні-лекція»;	15	екран, мультимедійний проектор, CD- диск з базовою кваліметричною моделлю діяльності ГАШ
	2.4 вправа «Складання програм та їх презентація»;	25	інформаційний матеріал, аркуші паперу, кольорові маркери, фліпчарт
	2.5 вправа «Оцінка програм».	10	комп'ютери, базова кваліметрична модель діяльності ГАШ
3.	Заклучна частина:	10	
	3.1 вправа «Оцінка спецкурсу»;	5	фліпчарт із зображенням фігури людини; стікери, кольорові маркери
	3.2 завершальний етап.	5	

ХІД РОБОТИ

1 Вступна частина – 10 хв.

1.1 Привітання – 2 хв.

Мета: створення атмосфери довіри й безпеки.

Т.: Доброго дня, шановні колеги! Мені приємно зустрітися з Вами знову! Сьогодні ми завершуємо наш спецкурс «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади». Тепер, коли ви знаєте про основні шляхи трансформації класичної школи в ГАШ, ви являєте собою унікальний набір талантів, досягнень та досвіду. Наступна вправа надасть вам можливість продемонструвати їх.

1.2 Вправа «Резюме групи» – 8 хв.

Мета: ознайомитись з досягненнями учасників.

Організація роботи:

1. Усі учасники об'єднуються в групи по 5 осіб. Задача груп – презентація своїх досягнень в контексті теми спецкурсу.
2. Демонструвати ресурси, робити рекламу групам потрібно через створення резюме, яке оформлюється в довільній формі.
3. Тренер забезпечує кожну групу аркушами паперу, кольоровими маркерами, визначає час на творчу роботу (2-3 хв.).
4. Кожна група презентує своє резюме.

2. Основна частина – 60 хв.

2.1 Знайомство з темою, завданнями шостого заняття – 3 хв.

Мета: введення в основний зміст, організація навчання.

До уваги тренера!!!

Тема і завдання заздалегідь записані на фліпчарті й відкриваються на зазначеному етапі тренінгу.

Т.: Хочу нагадати, що шосте заняття завершує наш 3-ій модуль і логічно завершує наш 12-годинний спецкурс.

2.2 Вправа «Очікувані результати» – 7 хв.

Мета: зорієнтувати учасників на усвідомлення розгляду проблеми шостого

заняття.

Тренер пропонує учасникам поділитись очікуваннями від шостого заняття спецкурсу. Учасники на стікерах записують свої очікування, по черзі озвучують їх та закріплюють на фліпчарті.

До уваги тренера!!!

Учасники прикріплюють стікери на фліпчарт з назвою «Очікувані результати».

2.3 Вправа «Міні-лекція» – 15 хв.

Мета: ознайомлення з базовою кваліметричною моделлю діяльності ГАШ.

Т.: Використовуючи складові діяльності ГАШ та їх характеристики, можна розробити зведену таблицю як основу кваліметричної моделі діяльності громадсько активної школи (табл. 1) [17].

Таблиця 1

Модель діяльності та розвитку громадсько активної школи

Критерії	Показники
1. Демократизація	1. демократизація школи (децентралізація управління; спрямованість роботи колективу на досягнення спільної мети; введення систематичної звітності адміністрації перед колективом; ознайомлення громади з успіхами школи через ЗМІ);
	2. демократизація уроку (право дитини на висловлення власної думки та поглядів; вправи на розвиток самостійності, творчого мислення через активні форми навчання; об'єктивне оцінювання навчальної діяльності учнів шляхом педагогіки співпраці);
	3. наявність умов для неперервної освіти й освіти для місцевої громади (Надання освітніх послуг громадянам; організація вечірніх занять та заочної (дистанційної) форми навчання для громадян; надання можливості членам громади користуватися шкільною бібліотекою);
2. Волонтерство	4. добровільний вибір, який відображає особистісні погляди і позиції (добровільна участь в акціях; вибір акції з боку волонтера за своїми вподобаннями; реалізація доброї волі у спільній участі школи та громади в проведенні заходів);
	5. активна участь громадян у житті суспільства (організація суспільно-корисної праці учнів, учителів, батьків і громади; створення та проведення занять гуртків; задоволення соціокультурних потреб громадян через діяльність школи);
	6. покращення життя і особистісного розвитку (поява наполегливості в досягненні мети; отримання задоволення від добровільної участі в акціях; перевага позитивного емоційного фону в поведінці людей; проявлення через участь людини в акціях її нахилів, задатків, які раніше не виявлялися);
	7. сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку

	суспільства, ГАШ (поява вигідних партнерів з боку громади; зацікавленість громади в спільній праці зі школою; створення гуртків за інтересами громадян);
3. Взаємовигідне партнерство в системі «школа – громада»	8 спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління (надання приміщення для потреб громади; вивчення та презентація етнічних свят; надання можливості користуватися фондами шкільної бібліотеки, спортивними майданчиками, світовою мережею Internet, комп'ютерною технікою, музичними інструментами тощо);
	9 розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності (спільна організація та проведення традиційних свят; участь громади в традиційних заходах школи та розвитку шкільного життя і життя громади);
	10 наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку (реєстрація на місцевому рівні громадських організацій; залучення громадських організацій до управління школою; встановлення взаємозв'язків «школа – громада – ЗМІ»).

На основі вище наведеної таблиці (табл. 1) можна створити факторно-критеріальну кваліметричну модель, за допомогою якої можна вимірювати наявний стан діяльності ГАШ (див. табл. 2) [17].

Таблиця 2

Базова кваліметрична модель діяльності громадсько активної школи

фактор - Ф	вагомість - m	критерії	вагомість - v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Демократизація	0,35	1. демократизація школи;	0,35	K1		0,00	0,00
		2. демократизація уроку	0,35	K2		0,00	
		3. наявність умов для неперервної освіти й освіти для місцевої громади	0,30	K3		0,00	
2. Волонтерство	0,37	4. добровільний вибір (відображає особистісні погляди і позиції)	0,10	K4		0,00	0,00
		5. активна участь громадян у житті суспільства	0,20	K5		0,00	
		6. покращення життя і особистісного розвитку	0,40	K6		0,00	
		7. сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку суспільства, ГАШ	0,30	K7		0,00	
3. Взаємовигідне партнерство в системі «школа – громада»	0,28	8 спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління	0,30	K8		0,00	0,00
		9 розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності	0,30	K9		0,00	

		10 наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку	0,40	K10		0,00
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00					0,00

Вагомість визначається компетентними експертами за допомогою методу Дельфі. Роль експертів мають виконувати не тільки досвідчені педагоги, а й представники громадськості, старшокласники. Спочатку створюється матриця пріоритетів (найбільший бал 3 – за кількістю факторів), потім обчислюється загальна кількість балів по кожному фактору. Вагомість визначається як індекс (результат ділення загальної кількості балів по кожному фактору на загально можливу кількість балів). Таким чином отримані значення вагомості у 2 та 4 графах.

Значення коефіцієнта відповідності критерію (графа 6) виставляється у межах одиниці, виходячи з наступної шкали:

Практично не відповідає вимогам	– 0,00 балів;
Відповідає вимогам, але менш, ніж на половину	– 0,25 балів;
Відповідає вимогам на половину	– 0,50 балів;
Відповідає вимогам більш, ніж на половину	– 0,75 балів;
Практично повністю відповідає вимогам	– 1,00 бал.

Перелік вимог визначається як показники проявлення кожного критерію і подається окремою таблицею (табл. 3) [17].

Таблиця 3

Показники критеріїв кваліметричної моделі розвитку ГАШ

Критерії	Показники
1. Демократизація школи	Децентралізація управління; спрямованість роботи колективу на досягнення спільної мети; введення систематичної звітності адміністрації перед колективом; ознайомлення громади з успіхами школи через ЗМІ.
2. Демократизація уроку	Право дитини на висловлення власної думки та поглядів; вправи на розвиток самостійності, творчого мислення через активні форми навчання; об'єктивне оцінювання навчальної діяльності учнів шляхом педагогіки співпраці.
3. Наявність умов для неперервної освіти й освіти для місцевої громади	Надання освітніх послуг громадянам; організація вечірніх занять та заочної (дистанційної) форми навчання для громадян; надання можливості членам громади користуватися шкільною бібліотекою.
4. Добровільний вибір (відображає особистісні погляди і позиції)	Добровільна участь в акціях; вибір акції з боку волонтера за своїми вподобаннями; реалізація доброї волі у спільній участі школи та громади в проведенні заходів.

5. Активна участь громадян у житті суспільства	Організація суспільно-корисної праці учнів, учителів, батьків і громади; створення та проведення занять гуртків; задоволення соціокультурних потреб громадян через діяльність школи.
6. Покращення життя і особистісного розвитку	Поява наполегливості в досягненні мети; отримання задоволення від добровільної участі в акціях; перевага позитивного емоційного фону в поведінці людей; проявлення через участь людини в акціях її нахилів, задатків, які раніше не виявлялися.
7. Сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку	Поява вигідних партнерів з боку громади; зацікавленість громади в спільній праці зі школою; створення гуртків за інтересами громадян.
8. Спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління	Надання приміщення для потреб громади; вивчення та презентація етнічних свят; надання можливості користуватися фондами шкільної бібліотеки, спортивними майданчиками, світовою мережею Internet, комп'ютерною технікою, музичними інструментами тощо.
9. Розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності	Спільна організація та проведення традиційних свят; участь громади в традиційних заходах школи та розвитку шкільного життя і життя громади.
10. Наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку	Реєстрація на місцевому рівні громадських організацій; залучення громадських організацій до управління школою; встановлення взаємозв'язків «школа – громада – ЗМІ».

Для того, щоб отримати часткову оцінку критерію, треба коефіцієнт відповідності помножити на вагомість цього критерію. Для обчислення часткової оцінки фактора треба суму часткових оцінок усіх критеріїв даного фактора помножити на вагомість фактора. Загальна оцінка буде дорівнювати сумі часткових оцінок усіх факторів. Отримана оцінка знаходитиметься в межах одиниці за правилами кваліметрії, що дасть змогу при наступному вимірі порівняти отриману загальну оцінку з попередньою і встановити динаміку розвитку кожної складової ГАШ.

Визначивши вагомість факторів і критеріїв та порівняльної шкали, ми створимо факторно-критеріальну кваліметричну модель, за допомогою якої можна вимірювати наявний стан діяльності ГАШ.

Динаміка значення показників наявного стану діяльності ГАШ в різні часові періоди буде свідчити про розвиток громадсько-активної школи та його конструктивний чи деструктивний характер. Користуючись отриманими даними, можна вчасно скерувати розвиток ГАШ в бажаному напрямі.

Таким чином, моніторинг розвитку ГАШ здійснюється на основі теорії моніторингу, кваліметрії та антропосоціального підходу [3].

2.4 Вправа «Складання програм та їх презентація» – 25 хв.

Мета: отримати практичні навички у:

- складанні програм співпраці школи з громадою щодо реалізації місії ГАШ;

- презентації програм;

Організація роботи:

- усі учасники об'єднуються у 4 групи;
- кожна робоча група отримує: кольорові маркери та аркуші паперу для підготовки презентації;

- визначається час на складання програм;

- по завершенні роботи кожна група презентує свою програму.

2.5 Вправа «Оцінка програм» – 10 хв.

Мета: підведення підсумків.

Організація роботи:

Кожна група оцінює свою програму по базовій кваліметричній моделі діяльності ГАШ (робота з комп'ютером). Робить висновки.

3. Заключна частина – 10 хв.

3.1 Вправа «Оцінка спецкурсу» – 5 хв.

Мета: визначення сильних/слабких місць спецкурсу, його ефективності.

Тренер пропонує учасникам поділитись враженнями від спецкурсу. Роздає стікери (по 4 шт.) і просить учасників написати на кожному окремо:

1 – те нове, про що вони дізналися (голова);

2 – що їм сподобалося (серце);

3 – що вони будуть використовувати у своїй роботі (руки);

4 – те, що вони залишать як не дуже їм потрібне, іншими словами «пройдуть» (ноги), та підійти до фліпчарту із зображенням фігури людини й прикріпити відповідно частин тіла стікери. Учасники на стікерах записують сильні/слабкі місця спецкурсу, визначають суб'єктивну оцінку його ефективності,

по черзі озвучують їх та закріплюють на фліпчарті.

3.2 Завершальний етап – 5 хв.

Мета: підбиття підсумків спецкурсу; зміцнення взаємозв'язків; надихання на:
подальші дії, ефективні кроки, зустрічі у майбутньому.

**ВХІДНА АНКЕТА УЧАСНИКА СПЕЦКУРСУ
«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗБУДОВА ГРОМАДСЬКО АКТИВНОЇ ШКОЛИ ЯК
ОСЕРЕДКУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ»**

Шановний колего!

З метою ознайомлення з діяльністю Вашого навчального закладу, просимо Вас заповнити вхідну анкету учасника спецкурсу «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади».

1. Чи знаєте Ви про діяльність громадсько активної школи?

Так

Ні

Якщо так, вкажіть джерело інформації:

Установа, що організувала захід	Тема	Кількість днів	Дата
Інститут післядипломної педагогічної освіти			
Педагогічний університет			
Неурядова організація			
Проект			
Інше (будь ласка, зазначте)			

2. Що таке, на Вашу думку, «громадсько активна школа»?

3. Чи доцільно, на Вашу думку, створення центру розвитку громади на території школи?

Так

Ні

Якщо так, поясніть, будь ласка, чому Ви так вважаєте. _____

4. Як би Ви оцінили рівень залучення громади до життєдіяльності Вашої школи?

Високий

Задовільний

Середній

Незадовільний

5. Чи є Ваша школа ініціатором програм/проектів, спрямованих на розвиток місцевої громади?

Так

Ні

Якщо так, наведіть, будь ласка, приклад(и) програм/проектів, ініційованих Вашою школою. _____

6. Як би Ви оцінили рівень створення умов для повноцінного залучення учнів, батьків та громади до діяльності Вашого навчального закладу? (Позначте відповідну колонку).

Індикатори	Високий	Середній	Задовільний	Незадовільний
Залучення учнів до вирішення управлінських питань навчального закладу				
Доступ батьків до інформації про адміністрацію та політику навчального закладу				
Участь учнів у виборах своїх представницьких органів				
Готовність учнів висувати власні кандидатури на виборах до своїх представницьких органів				
Участь батьків у житті навчального закладу в цілому				
Зв'язок з місцевою громадою				
Зв'язки з неурядовими (громадськими) організаціями				
Зв'язки з органами влади				

7. Назвіть чинники, які, на Вашу думку, засвідчують демократизацію:

Школи _____

Класу _____

8. Наскільки цікавлять, на Ваш погляд, учнів такі питання? (Позначте відповідну колонку).

Питання	Дуже цікавлять	Цікавлять	Не цікавлять
Соціальні проблеми			
Проблеми навколишнього середовища			
Проблеми оздоровчого плану			
Засоби масової інформації (ЗМІ)			
Культура			
Волонтерство (добровільність)			
Інше (будь ласка, зазначте)			

9. Чи пропонують Ваші учні проектні або інші форми роботи Вашого закладу, пов'язані із залученням місцевої громади?

Так

Ні

Якщо так, то вкажіть які саме: _____

10. Як часто наведені нижче методи використовуються в навчальному процесі Вашого закладу? (Позначте відповідну клітинку).

Метод викладання	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
Лекція				
Проектна робота				
Робота в групах				
Учнівські презентації				

Позашкільні заходи (інтерв'ю, учні-репортери тощо)				
Інтернет-дослідження				
Дискусія / дебати				
Рольова гра				
Інші (будь ласка, зазначте)				

11. Як би Ви оцінили рівень залучення учнів, батьків та місцевої громади до діяльності Вашого навчального закладу? (Позначте відповідну колонку).

Індикатори	Високий	Середній	Задовільний	Незадовільний
Залучення учнів				
Залучення батьків				
Залучення громади				

12. Чи співпрацює Ваша школа з засобами масової інформації (ЗМІ)?

Так

Ні

Якщо так, вкажіть з якою метою:

№ з/п	Мета співпраці школи зі ЗМІ	Позначте де необхідно „√”
1.	Поширення інформації про діяльність школи	
2.	Просвітницька діяльність для громади	
3.	Зміцнення іміджу школи	
4.	Формування позитивної громадської думки	
5.	Знаходження додаткових джерел фінансування	

13. Ваші очікування від спецкурсу «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади».

Загальні коментарі:

ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!

**ВИХІДНА АНКЕТА УЧАСНИКА СПЕЦКУРСУ
«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗБУДОВА ГРОМАДСЬКО АКТИВНОЇ ШКОЛИ ЯК ОСЕРЕДКУ
РОЗВИТКУ ГРОМАДИ»**

Шановний колего!

З метою визначення результативності спецкурсу «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади», просимо Вас заповнити вихідну анкету.

1. Чи знаєте Ви про діяльність громадсько активної школи?

- Так Ні

Якщо так, вкажіть джерело інформації:

Установа, що організувала захід	Тема	Кількість днів	Дата
Інститут післядипломної педагогічної освіти			
Педагогічний університет			
Неурядова організація			
Проект			
Інше (будь ласка, зазначте)			

2. Що таке, на Вашу думку, «громадсько активна школа»?

3. Чи доцільно, на Вашу думку, створення центру розвитку громади на території школи?

- Так Ні

Якщо так, поясніть, будь ласка, чому Ви так вважаєте.

4. Як би Ви оцінили рівень залучення громади до життєдіяльності Вашої школи?

- Високий Задовільний
 Середній Незадовільний

5. Чи є Ваша школа ініціатором програм/проектів, спрямованих на розвиток місцевої громади?

- Так Ні

Якщо так, наведіть, будь ласка, приклад(и) програм/проектів, ініційованих Вашою школою.

6. Як би Ви оцінили рівень створення умов для повноцінного залучення учнів, батьків та громади до діяльності Вашого навчального закладу? (Позначте відповідну колонку).

Індикатори	Високий	Середній	Задовільний	Незадовільний
Залучення учнів до вирішення управлінських питань навчального закладу				
Доступ батьків до інформації про адміністрацію та політику				

навчального закладу				
Участь учнів у виборах своїх представницьких органів				
Готовність учнів висувати власні кандидатури на виборах до своїх представницьких органів				
Участь батьків у житті навчального закладу в цілому				
Зв'язок з місцевою громадою				
Зв'язки з неурядовими (громадськими) організаціями				
Зв'язки з органами влади				

7. Назвіть чинники, які, на Вашу думку, засвідчують демократизацію:

Школи _____

Класу _____

8. Наскільки цікавлять, на Ваш погляд, учнів такі питання? (Позначте відповідну колонку).

Питання	Дуже цікавлять	Цікавлять	Не цікавлять
Соціальні проблеми			
Проблеми навколишнього середовища			
Проблеми оздоровчого плану			
Засоби масової інформації (ЗМІ)			
Культура			
Волонтерство (добровільність)			
Інше (будь ласка, зазначте)			

9. Чи пропонують Ваші учні проектні або інші форми роботи Вашого закладу, пов'язані із залученням місцевої громади?

Так

Ні

Якщо так, то вкажіть які саме: _____

10. Як часто наведені нижче методи використовуються в навчальному процесі Вашого закладу? (Позначте відповідну клітинку).

Метод викладання	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
Лекція				
Проектна робота				
Робота в групах				
Учнівські презентації				
Позашкільні заходи (інтерв'ю, учні-репортери тощо)				
Інтернет-дослідження				
Дискусія / дебати				
Рольова гра				
Інші (будь ласка, зазначте)				

11. Як би Ви оцінили рівень залучення учнів, батьків та місцевої громади до діяльності Вашого навчального закладу? (Позначте відповідну колонку).

Індикатори	Високий	Середній	Задовільний	Незадовільний
Залучення учнів				
Залучення батьків				
Залучення громади				

12. Чи співпрацює Ваша школа з засобами масової інформації (ЗМІ)?

Так

Ні

Якщо так, вкажіть з якою метою:

№ з/п	Мета співпраці школи зі ЗМІ	Позначте де необхідно „√”
1.	Поширення інформації про діяльність школи	
2.	Просвітницька діяльність для громади	
3.	Зміцнення іміджу школи	
4.	Формування позитивної громадської думки	
5.	Знаходження додаткових джерел фінансування	

13. Чи з'явилося що-небудь нового в діяльності школи після Вашої участі у спецкурсі «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади»?

14. Які питання управлінської діяльності Ви удосконалили після участі у даному спецкурсі? _____

15. Які питання Ви актуалізували в своїй управлінській діяльності після участі у спецкурсу? _____

16. Ваші враження від спецкурсу «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади»: _____

ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!

Навчальне видання

**Навчальний та навчально-тематичний плани, програма, список
рекомендованої літератури, анкети вихідного і вихідного діагностування,
структура, зміст та технологія занять 12-годинного спецкурсу
«Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку
розвитку громади»**

Автор-укладач:

Марчак Олена Олександрівна

Рецензенти:

Єльнікова Г.В., доктор педагогічних наук, професор

Зайченко О.І., кандидат педагогічних наук, професор

Шевцова О.М., старший викладач

*Косицька О.М., завідувачка науково-методичною лабораторією з проблем правової
освіти та громадянського виховання*

*Навчальний та навчально-тематичний плани, програма, список
рекомендованої літератури, анкети вихідного і вихідного діагностування,
структура, зміст та технологія шести занять
«Організація та розбудова громадсько активної школи
як осередку розвитку громади»
для підвищення кваліфікації керівників шкіл
розроблено за підтримки Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»
у рамках реалізації програми «Школа як осередок розвитку громади»*