

**Всеукраїнський фонд «Крок за кроком»  
Фонд Чарльза Стюарта Мотта  
Програма «Школа як осередок розвитку громади»**

**СТАНДАРТИ  
ГРОМАДСЬКО-АКТИВНОЇ ШКОЛИ:  
ШКІЛЬНА КУЛЬТУРА**

*Навчально-методичний посібник*

*Серія науково-методичних матеріалів у 9 посібниках*

**КИЇВ  
ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ПЛЕЯДИ»**

**2014**

УДК 373.3./5:172(075)  
ББК 74.200.51я72  
Т50

**Автор:** Товкало М.Я.

**Науковий керівник і редактор** – Даниленко Л.І., доктор педагогічних наук, професор, заступник завідувача кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

**Керівник авторського колективу** – Ворон М.В., координатор програми «Школа як осередок розвитку громади» Всеукраїнського фонду «Крок за кроком».

**Рецензенти:**

Шинкаренко В.І. – начальник відділу інклюзивної освіти та інтернатних закладів департаменту загальної середньої та дошкільної освіти Міністерства освіти і науки України

Корольок С.В. – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту освіти Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М.В. Остроградського

Орлів М.С. – кандидат економічних наук, доцент, заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України

Фененко В.В. – директор Миргородської ЗОШ I-III ступенів №1 імені Панаса Мирного, депутат Миргородської міської ради

*Видання здійснено за підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта  
в рамках реалізації проекту «Розвиток громадсько-активних шкіл в Україні шляхом впровадження програми «Школа як осередок розвитку громади»*

**Схвалено для використання Міністерством освіти і науки України  
(протокол № 2 від 05 березня 2014 року)**

**Т 50** Стандарти громадсько-активної школи: шкільна культура: навчально-методичний посібник / Товкало М.Я. Під заг. ред. Даниленко Л.І., — К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. — 40 с. ISBN 978-966-2432-28-2

Серія науково-методичних матеріалів «Стандарти громадсько-активної школи» складається з дев'яти взаємопов'язаних частин, що представляють собою окремі навчально-методичні посібники відповідно до кожного стандарту якості діяльності громадсько-активної школи, а саме: «Лідерство», «Партнерство», «Соціальна інклюзія», «Послуги», «Волонтерство», «Навчання впродовж усього життя», «Розвиток громади», «Залучення батьків» та «Шкільна культура».

У дев'ятому навчально-методичному посібнику «Шкільна культура» акцент зроблено на розвитку шкільної культури та її впливі на навчально-виховний процес; розглянуто труднощі й ризики впровадження демократичної шкільної культури; представлено успішне портфоліо громадсько-активних шкіл України.

Адресовано керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, методичним, науково-педагогічним та науковим працівникам, слухачам курсів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів освіти, представникам громадських організацій, науковцям, членам шкільних громад та іншим фахівцям, зацікавленим у розвитку місцевої громади.

УДК 373.3./5:172(075)  
ББК 74.200.51я72

ISBN 978-966-2432-28-2

© Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2014  
© Товкало М.Я., 2014

---

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	4
<b>Вступне слово</b> .....	7
<b>Розділ 1.</b>	
Шкільна культура та її вплив на навчально-виховний процес .....	9
<b>Розділ 2.</b>	
Труднощі й ризики впровадження демократичної шкільної культури ...	35
<b>Розділ 3.</b>	
Із успішного портфолію школи .....	41
<b>Як висновок</b> .....	47
<b>Використана і рекомендована література та електронні ресурси</b> .....	49
<b>Додатки</b> .....	50
Стандарт «Шкільна культура» .....	50
Програма «Школа як осередок розвитку громади» .....	52

---

## Передмова

*Важливим елементом діяльності громадсько-активних шкіл є те, що вони відкриті та сприятливі до змін. В основі навчальних методів таких шкіл лежать демократичні цінності. Працівники школи роблять усе можливе, аби знайти кращі способи розкриття потенціалу в дітях, у їхніх сім'ях і всіх членах громади. Шкільна культура полягає в тому, аби розвинути бажання учнів бути інноваційними, творчими й активними у житті навчального закладу.*

Громадсько-активна школа має цілісний погляд на потреби дітей, що відображено в шкільній культурі. Шкільна культура представляє «внутрішню реальність» громадсько-активної школи: цінності, навчальний план, стратегії та методи, розклади, демографію, принципи, дії, норми, а також соціальні взаємодії між учителями, батьками, школярами, членами громади, що, своєю чергою, створює атмосферу в школі. Це саме та культура, яка веде нас до опису школи як «дружньої», або «елітної», або «конкурентної», або «відкритої для всіх». Вона являє собою те, чим живе і що робить громадсько-активна школа.

ГАШ гарантує, що шкільна культура бере до уваги надії, спільне бачення, традиції, процес прийняття рішень, способи комунікації, (не)писані правила, очікування, загальний дух, улюблену або спеціально дібрану пісню, святкування успіху, участь, правила поведінки, розвиток професійних ресурсів, відчуття спільної належності, позитивне ставлення «можу це зробити» тощо всіх учнів та педагогічних працівників. Ці аспекти відіграють важливу роль у визначенні цінності ГАШ для школярів і громади.

Перелічені щойно індикатори дійсно представляють шкільну культуру. Цей список не закінчений і не є обов'язковим, оскільки кожна ГАШ створює свою власну унікальну культуру. Дослідження ефективності шкіл вказує на дійсний зв'язок між шкільною культурою і продуктивністю та успіхом школярів. Без середовища, яке підтримує і визнає важливість цілого спектру цілей навчання, змін, методології, інновацій та ресурсів для навчання, жодного покращення не відбудеться.

ГАШ розвиває позитивне, колегіальне, професійне і сильне середовище, яке гарантує процвітання продуктивності. Стиль і якість лідерства в громадсько-активній школі є критичними для розвитку позитивної шкільної культури.

Усі громадсько-активні школи розвиваються по-своєму, оскільки кожен навчальний заклад має свою визначену структуру, свій колектив, власні погляди на управління та потреби місцевої громади. Незважаючи на це, всі вони ма-

ють певні спільні характеристики. Кожна ланка роботи в громадсько-активній школі чітко описана та має певні критерії, які допомагають зрозуміти й визначити рівень її розвитку.

З метою допомогти громадсько-активним школам визначити сильні й слабкі сторони своєї діяльності, оцінити співпрацю з громадою та потреби у навчанні, окреслити загальні принципи діяльності ГАШ та послуги, які надаються на базі школи, міжнародна команда експертів з питань якості розвитку та діяльності громадсько-активних шкіл розробила міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активних шкіл. Сьогодні Стандарти успішно використовуються в понад 10 країнах, серед яких Боснія та Герцеговина, Великобританія, Вірменія, Молдова, Монголія, Казахстан, Польща, Росія, Чеська Республіка, Україна. В Україні міжнародні стандарти було апробовано в 2009 році на базі 10 громадсько-активних шкіл, і, базуючись на результатах апробації, їх адаптував до реалій колектив українських авторів.

Проведення самооцінювання якості діяльності ГАШ, як того вимагають Стандарти, може стати ключовим елементом створення сильної та ефективної позиції школи. Цей процес складається з перегляду школами власних можливостей, оцінювання та визначення досягнень. Стандарти є засобом самооцінювання, а не контролю, їх можуть використовувати як діючі громадсько-активні школи для покращення своєї діяльності, так і інші школи, які мають бажання працювати як громадсько-активні. Важливим елементом процесу самооцінки відповідно до Стандартів є створення планів розвитку шкіл, де активну участь беруть і представники школи, і представники місцевої громади.

Цей посібник – це приклад того, як стандарт «Шкільна культура» може успішно впроваджуватися на базі громадсько-активної школи; які існують труднощі та ризики впровадження демократичної шкільної культури; а також це приклад успішних портфоліо громадсько-активних шкіл України.

Ми пишаємося тим, що представляємо вам цей посібник, і сподіваємося, що ви – так само, як і ми, – будете захоплені та натхнені його змістом.

З повагою,  
*Наталія Софій,*  
директор Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»,  
та  
*Марина Ворон,*  
координатор програми «Школа як осередок розвитку громади»  
Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»



## Вступне слово

*«Шкільна культура» – один зі стандартних показників громадсько-активної школи, визнаний у європейському співтоваристві.*

Культура – одне з провідних явищ людського життя, яке має ціннісно-сміслову наповненість і сприяє забезпеченню комфортності, духовності, добробуту; культура формує гармонічні стосунки між людьми.

Науковці розглядають поняття «культура», як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством; специфічний спосіб організації й розвитку людської життєдіяльності; процес розвитку сутнісних сил людини та її творчої самореалізації.

Шкільна культура є частиною загальної культури.

Її місія полягає у задоволенні духовних, організаційних, матеріальних, змістовних, інтелектуальних та інших потреб членів шкільного колективу та потребує від керівника школи володіння навичками реалізації професійної управлінської культури.

Управлінська культура керівника школи, своєю чергою, – це сукупність:

- когнітивно-операційної складової (система знань та вмінь, необхідних для створення комфортного середовища у школі);
- особистісної (система професійних і особистісних якостей, які забезпечують демократичний стиль керівництва);
- мотиваційно-ціннісної (система мотивів і цінностей, необхідних для забезпечення культури управління).

Управлінська культура керівника школи, як правило, проявляється через його політичну, правову, адміністративну, організаційну, менеджерську, соціально-психологічну, інформаційну, комунікативну, економічну діяльність.

І саме завдяки такій багатогранній діяльності керівника школи формується шкільна культура, яку європейська спільнота розглядає через такі параметри, як:

- залучення учнів, учителів, батьків, громади до активної участі у процесі прийняття управлінських рішень;
- формування управлінської команди;
- використання стратегії багатоаспектного навчання;
- розвиток життєвих компетенцій учнів;
- розвиток життєвих навичок учнів;
- розвиток відповідальності у всіх членів школи;
- формування інформаційного середовища, доступного для всіх учасників навчально-виховного процесу.

---

Для кожного з параметрів даного стандарту громадсько-активної школи автори даного посібника запропонували систему оцінювання, яка надає можливість встановити рівень шкільної культури.

Також автори пропонують суттєво новий для українських шкіл підхід щодо форм і заходів формування шкільної культури. Це – створення груп із родинного виховання з числа батьків-«експертів», груп представників асоціації випускників школи, координаційного волонтерського осередку та ін.; запровадження радіопрограм для молоді шкільної громади, шкільних засобів масової інформації; максимальне використання ІК- та ІТ-технологій у навчальному, виховному й управлінському процесах і переведення школи, в умовах розвитку суспільства знань у XXI столітті, у форму цифрового закладу освіти.

У посібнику також наводяться конкретні приклади підвищення рівня шкільної культури за рахунок усунення таких бар'єрів, як недостатність залучення громадян до ухвалення рішень стосовно школи і недостатня їх поінформованість про діяльність школи; тимчасом до переваг вітчизняних шкіл у реалізації даного стандарту громадсько-активної школи зараховано роботу в командах на рівні школи.

Для вчителів – це методичні об'єднання, хор, музичний ансамбль, спортивні команди; для учнів – проектні групи, команди «Що? Де? Коли?», учнівські осередки; для батьків учнів – групи консультантів, волонтерський осередок та ін.

Шкільна культура залежить від традицій, які сформовані в колективі, від символів, героїв та ритуалів, які стають для більшості учасників цінними. В теорії визнається чотири типи культури організації (за Гарісоном) – це модель:

- орієнтована на ролі (у центрі уваги – процедури та правила);
- орієнтована на завдання (у центрі уваги – виконання завдання, гнучкість і швидкість, здатність радити собі в нових ситуаціях і адаптуватись до них);
- орієнтована на людину (у центрі – вміння і потенціал окремих людей);
- орієнтована на владу / силу (у центрі – зростання організації).

Важливо кожному керівнику знайти власну модель шкільної культури, адекватну до вимог учасників навчально-виховного процесу, і в цілому, до вимог суспільства і держави.

Сподіваюсь, що даний посібник буде цікавий для читачів, сприятиме поширенню ідеї розвитку шкільної культури як однієї з цінностей шкільного колективу та одного зі стандартів громадсько-активної школи.

## **Розділ 1. Шкільна культура та її вплив на навчально-виховний процес**

Термін «шкільна культура» прийшов в українську освітню термінологію порівняно недавно – у другій половині 1990-х рр., разом із появою в українському науковому обігу перекладених книг з освітнього менеджменту й освітньої політики відомих американських та європейських науковців. Мавши можливість працювати тоді над перекладами й редагуванням цих монографій у рамках видавничих проектів МФ «Відродження», пригадую, які дебати викликав цей термін у пострадянських наукових педагогічних колах, що ототожнювали шкільну культуру з високими моральними цінностями, які панують в організації, – і тільки. Цілком закономірно, що в радянській системі освіти це поняття не могло виникнути з огляду на централізацію освіти й абсолютну уніфікацію шкіл, програм, підручників, наочних матеріалів, шкільного одягу тощо. Адже відомо, що поняття шкільної культури могло зродитись і бути потрібним тільки в країнах із високою автономією навчальних закладів і відносною самостійністю фігури директора.

Відвідуючи «круглі столи» з самооцінювання (а це вже 2010–2012 рр.), я теж зіткнулася з проблемою початкового нерозуміння цього терміна, коли під час обговорення стандарту «Шкільна культура» учасники-учні навперебій починали розповідати про свою ввічливість, учителі – про рівень вихованості дітей, а представники адміністрації – про виховні години «Культура в родині – культурна дитина» тощо. Звичайно, те, що учні вітаються до незнайомої особи, яка переступає поріг школи, становить важливий елемент шкільної культури, але це лише невеликий її сегмент. Культура школи – куди глибша річ, яку важко розпізнати відразу з першим приходом до школи, а тим більше виміряти й оцінити. Однак існують певні маркери культури, і їх побачить неозброєним оком будь-хто, хто хоч раз побував на міському карнавалі в хорватському курортному містечку.

*Щоби привабити туристів до своїх містечок, у липні мешканці Хорватії влаштовують традиційні карнавали. Працівники організацій, які діють у місті, – а це здебільшого банки, невеликі підприємства, школи, супермаркети, крамнички, туристичні фірми, – представляють свою тему карнавалу і зроблені власноруч костюми. Вечірня карнавальна хода розпочинається з міської площі, де всі гуртуються, спілкуються й веселяться. Після короткого спостереження можна здогадатися, яка культура панує в кожній організації, під яким гаслом вона живе. Ось гурт працівників банку, переодягнених у римських патриційів. На троні пишається директор у костюмі цезаря, і хоч він мило усміхається й жартує, видно, що у спілкуванні з ним підлеглі утримують певну дистанцію. Зрештою, і туристи, щоб сфотографуватися, до цього кола підійти теж*

*трохи ніяково, він закритий і самодостатній. Так само відокремлено і гордо тримаються «русалки» – продавчині місцевої ювелірної крамнички. Щоправда, їхній гурт вирізняє ще одна деталь: кожна «русалка» прийшла зі своїм дитятком: менші «русалоньки» на візках, старші діти тримають мам за руку. В їхніх руках немає транспаранта «Діти – наше майбутнє», усе зрозуміло без слів.*

*А от інший гурт – представники туристичного інформаційного центру, молоді й літні, жінки й чоловіки – усі вбрані в купальники й вимащені кремом під запальних мулаток. Вони усміхаються туристам, охоче фотографуються, танцюють, відкриті до спілкування, і тільки ретельно поспостерігавши, можна вгадати в гурті керівника. Найбільшим гроном представлений супермаркет: усі продавчині-«миколайчики» мають у торбинках цукерки, щоб роздавати діточкам, одна жінка штовхає перед собою інвалідний візок, на якому чоловік, теж одягнений у червоний костюм св. Миколая; з ним усі вітаються, питають про здоров'я, жартують. Хто керівник цієї організації, залишилося для мене загадкою, – надто багато однаково усміхнених облич. До речі, відкривав карнавальну ходу мер містечка зі своєю дружиною, які весело за руки, підстрибом, як діти, рухалися на чолі колони...*

Такі подробиці цього дійства наводжу з кількох міркувань. По-перше, цю ідею можна було б перейняти, організувавши карнавал у якомусь українському містечку (якби котрійсь зі шкіл було під силу мобілізувати людей до цього свята і намовити мера надягнути кумедну пілотку...). По-друге (і це найважливіше) карнавал одночасно і в одному місці яскраво продемонстрував різні типи культур: відкриту демократичну (туристичний центр) і чітко структуровану ієрархічну напівзакриту культуру (банк); він показав, що гасло організації і її цінності не конче прописувати великими літерами над дверима, – це те, що організація проживає щоденно і засвідчує своєю діяльністю – основною чи системними вчинками працівників. По-третє, ці типи культур представлені й у наших школах, і той, хто прагне оцінити свою шкільну культуру, сприйме таке розмаїття систем з їхніми артефактами, нормами, цінностями, писаними і неписаними правилами як справжній виклик для себе. Як і з іншими стандартами, перед ним постане три важливі проблеми:

1. По чому розпізнати основні риси шкільної культури (тобто встановлення критеріїв та показників) та як вона впливає на навчально-виховний процес?
2. Що можна зробити, щоб удосконалити виявлені слабкі ланки в цій сфері?
3. Як використати ті сильні сторони, якими вирізняється культура конкретної школи?

У Європі давно усталилась практика (див. польський [1, 14–16], швейцарський [1, 11–14] чи британський досвід [3]) проводити самооцінювання школи. Воно й об'єктивніше, ніж зовнішнє оцінювання ЗНЗ, і конструктивніше, і дешевше, і не таке стресове. В Україні самооцінювання не набуло такого поширення, мабуть, через велику кількість зовнішніх перевірок та слабку авто-

номію школи. І в цьому контексті самооцінювання громадсько-активних шкіл України в рамках проектів «Розвиток громадсько-активних шкіл в Україні шляхом впровадження програми «Школа як осередок розвитку громади» та «Міжнародні стандарти для громадсько-активних шкіл: посилення національного потенціалу» стало чи не першою ластівкою такого масштабного процесу, до якого долучилися школи з різних регіонів України.

Самооцінювання громадсько-активних шкіл трохи відрізняється від європейської практики:

1. Відведеним часом (у нас це один день).
2. Виконавцями процедури (у самооцінюванні можуть брати участь без спеціальних попередніх навчань усі охочі, зацікавлені проблемою).
3. Простішою процедурою (доступність до самооцінювання, відносна простота таблиць, відсутність формул тощо).

Така демократичність цього процесу веде за собою і певні загрози, а саме недостатню доведеність і велику суб'єктивність висловлювань учасників самооцінювання.

Ці два найбільші недоліки об'єктивного оцінювання можуть стати приводом до конфліктів в організації, а то й джерелом непорозумінь під час наступного самооцінювання в разі, якщо склад його учасників буде іншим (без зазначення відповідних кількісних критеріїв важко визначити, наскільки за рік підвищився рівень демократії в школі). Пропонована нижче методика, запозичена з Польщі [1], поєднана з інструментами проекту «Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи», допоможе уникнути голосливості під час самооцінювання і переводити якісні показники, якими рясніють наші документи, у кількісні параметри.

### **Крок 1.**

#### ***По чому розрізняємо основні риси шкільної культури (тобто встановлення критеріїв та показників) та як вона впливає на навчально-виховний процес?***

Оцінювати шкільну культуру надзвичайно важко. І не тільки тому, що її компонентами здебільшого є абстрактні й важкі до вимірювання поняття (норми, цінності, стереотипи, налаштування, переконання, інтереси), а й передусім тому, що, навіть знайшовши спільні показники і критерії, можна легко загубити те, що становить суть шкільної культури, – неповторність, унікальність кожної школи. Над цією проблемою десятиріччями працюють європейські й американські науковці, виявляючи маркери шкільної культури (т. зв. «відчут-

---

ні» її аспекти [2, 73–75]) і сперечаючись, наскільки репрезентативними вони є. Серед таких маркерів – «герої школи» (особи, які користуються авторитетом в організації), способи їх вшанування, ритуали й церемонії, бувальщини та легенди, предмети й артефакти (стінівки, стенди, музеї, вивішені в публічних місцях гасла), усне й писемне мовлення [2, 73–75] тощо.

Укладачі посібника «Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи» (стандарт «Шкільна культура»: громадсько-активна школа є відкритою і сприятливою до змін, демократичні принципи використовують у всіх сферах шкільного життя) [7, 35–36] у рамках загальноприйнятого розуміння шкільної культури пропонують свої маркери, розраховані більше на освітян-практиків, ніж на науковців. Отож у цьому стандарті окреслено кілька важливих параметрів [7, 35–36]:

- Персонал залучає учнів, учителів, батьків, громаду та різні організації до активної участі у процесі прийняття рішень.
- Командний підхід широко використовується в діяльності школи.
- Вчителі використовують стратегії багатоаспектного навчання.
- Учителі розвивають компетенції учнів, необхідні для успішного життя.
- Учителі розвивають життєві навички учнів.
- Відповідальність – найважливіша політика школи.
- Інформація розповсюджується серед усіх партнерів.

Однак розмова за поданим вище планом, навіть якщо і супроводжуватиметься виставленням оцінок, не свідчитиме про те, що відбулось об'єктивне оцінювання шкільної культури. Для об'єктивності цього процесу кожен вказану вище якісну характеристику потрібно перевести в кількісні параметри. Цьому й слугують запропоновані нижче таблиці. Заповнювати їх у день проведення процедури самооцінювання (тобто під час самого «круглого столу») не варто, бо значно зросте тривалість засідання. А от напередодні цього заходу координатор ГАШ і керівництво школи могли б використати подані таблиці для інформування всіх учасників навчально-виховного процесу – зокрема й запрошених до процедури самооцінювання – про те, що зроблено у згаданій сфері, і довести це конкретними цифрами. Чітка критеріальність цих таблиць дає змогу застосовувати їх не тільки під час самооцінювання чи то внутрішнього оцінювання школи; вони знадобляться і зовнішнім експертам з оцінювання, нпр., у рамках порівняльного проекту щодо ефективності громадсько-активних шкіл. Таблиці можна використовувати й під час розмаїтих конкурсів (нпр., «Найкращий директор школи»), що також слугуватиме чесному й об'єктивному виборі переможців.

Навіть якщо школа формально не належить до громадсько-активних, але

живе за принципами активної співпраці з громадою, закликаємо провести самооцінювання її діяльності – хай навіть не за всіма міжнародними стандартами (а їх усього дев'ять [7]) а принаймні за одним із них. Стандарт «Шкільна культура» належить до тих універсальних і багатоаспектних, що відображає діяльність школи на трьох основних рівнях:

1. Надання освітніх послуг (компетентнісний підхід, методики викладання);
2. Керування школою (ухвалення рішень);
3. Клімат у школі (рівень відповідальності й демократизму).

Для початку можна скористатись однією з запропонованих нижче таблиць, щоб самостійно оцінити один із аспектів діяльності школи.

*Перший параметр стандарту «Шкільна культура» («Персонал залучає учнів, учителів, батьків, громаду та різні організації до активної участі у процесі прийняття рішень» [7, 35–36])* наголошує на важливості колегіального ухвалення рішень, що забезпечує відкритість, доступність та підзвітність школи. Його спробуємо оцінити за допомогою Таблиці 1.

Отож кожен, хто прагне оцінити рівень колегіальності в ухваленні рішень у школі, зможе зробити це, спираючись не тільки на власну інтуїцію, а й на запропоновану вище таблицю з чіткими кількісними критеріями. Ті з учасників, які особливо відповідально підходять до самооцінювання, можуть за кожну позитивно зреалізовану форму роботи (рядок таблиці) нарахувати 1 бал чи 0,5 бала (пропорційно чи відповідно до важливості діяльності), так щоб у сумі виходила максимальна кількість балів – 4, як цього вимагає посібник «Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи» [7]. Потім вираховувати середній показник таблиці відносно загальної кількості осіб, які взяли участь у її заповненні, таким чином оцінюючи той чи інший параметр стандарту. Однак із власного досвіду знаю, що таке самооцінювання буде під силу хіба що експертам, найактивнішим батькам-ентузіастам, а ще координаторам громадсько-активних шкіл, які й задаватимуть тон розмови під час «круглого столу». Представники громади радше слугуватимуть лакмусовим папірцем чесності такого процесу. Наприкінці кожної таблиці важливо поставити Вашу оцінку запропонованій сфері діяльності. Тоді виведене середнє арифметичне балів цієї таблиці усіх, хто брав участь у її заповненні, і вкаже на об'єктивну оцінку конкретної сфери діяльності, у цьому випадку – рівня колегіальності в ухваленні рішень.

*Другий важливий параметр стандарту* такий: «командний підхід широко використовується в діяльності школи» [7, 35–36]. Розроблені кількісні критерії цього параметра узагальнюємо в Таблиці 2.

## Колегіальність ухвалення рішень у школі

Форма залучення учнів, батьків, громади	Представлені групи	Кількісні показники (кількість учасників, кількість рішень, регулярність тощо)	Можливі методи оцінювання <sup>1</sup>	Джерело даних <sup>2</sup>	Вплив на навчально-виховний процес <sup>3</sup>
1	2	3	4	5	6
Участь у плануванні шкільного життя через розроблення: <ul style="list-style-type: none"> <li>• плану розвитку школи;</li> <li>• виховної програми школи;</li> <li>• врахування думки під час формування річного календарного плану виховних заходів (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адміністрація школи;</li> <li>• вчителі;</li> <li>• учні;</li> <li>• батьки учнів;</li> <li>• представники громади;</li> <li>• представники інших шкіл, освітнього округу тощо</li> </ul>	нпр., участь 3-х батьків безпосередньо під час «круглого столу» з розроблення плану розвитку школи; 80% – опосередковано, через виявлення й реалізацію їхніх очікувань у відповідній сфері	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети для батьків, учнів, громади (Які очікування від школи?);</li> <li>• питальники;</li> <li>• протоколи батьківських зібрань;</li> <li>• план розвитку школи;</li> <li>• виховна програма школи;</li> <li>• план виховних заходів класу, школи</li> </ul>	на рівні Львівщини відомостей немає, однак на рівні кожної школи було б цікаво виявити, який відсоток батьківських та учнівських пропозицій увійшов у шкільні плани
Участь в органах шкільного самоврядування: <ul style="list-style-type: none"> <li>• раді школи;</li> <li>• піклувальній раді;</li> <li>• батьківському комітеті (Асоціації батьків школи тощо)</li> <li>(1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адміністрація школи;</li> <li>• вчителі;</li> <li>• учні;</li> <li>• батьки учнів;</li> <li>• представники громади;</li> <li>• представники інших шкіл, освітнього округу тощо</li> </ul>	кількість задіяних батьків, учнів, представників громади у відсотках	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	• анонімні анкети для батьків (Ваша участь в органах шкільного самоврядування ефективна? Ваші інтереси представлено ефективно?); • питальники для громади (Ви б хотіли брати участь в органах шкільного самоврядування?); • протоколи засідань та зібрань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість зніщюваних і проведених акцій;</li> <li>• кількість навчально-виховних проєктів;</li> <li>• кількість проєктів зі зміцнення матеріальної бази (подати реєстри);</li> <li>• зультати цих проєктів);</li> <li>лише 19% батьків<sup>4</sup> уважають, що органи шкільного самоврядування мають суттєвий вплив на життя школи</li> </ul>

1	2	3	4	5	6
Співпраця з профспілкою, учнівським самоврядуванням, громадськими організаціями в розробленні шкільних управлінських проєктів (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	(перелічити, які ГО брали участь у проєктах)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість учасників проєктів;</li> <li>• кількість тренінгів;</li> <li>• регулярність акцій тощо</li> </ul>	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети для учасників навчально-виховного процесу (Проєкт був ефективним? Наскільки Ви готові діяти?);</li> <li>• питальники;</li> <li>• проєктні пропозиції; звіти</li> </ul>	нпр., обласно-обласного фонду; бібліотечний фонд поповнено 20 новими виданнями; організовано Шкільну академію підприємництва, Євроклуб
Залучення експертів від громади до вирішення поточних проблем школи (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• батьки учнів;</li> <li>• представники громади;</li> <li>• представники інших шкіл, освітнього округу тощо</li> </ul>	кількість нарад при директорові, у яких взяли участь представники громади	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	накази	немає відомостей
<b>Ваша оцінка за чотирибальною системою цієї сфери діяльності: <i>Колегіальність ухвалення рішень у школі</i></b>					<b>Оцінка:</b>

1 Кожен учасник «круглого столу» з самооцінювання, готуючись до цього заходу, щоби не бути голосливим, зможе застосовувати котрийсь із запропонованих методів чи два з них (більше – не варто, бо це займе левову частку Вашого часу). З досвіду знаю, що ця і наступна рубрики особливо важливі під час другого самооцінювання школи, коли учасники прагнуть довести прогрес у своїх результатах.

2 Формат самооцінювання ІАШ передбачає, що учасники «круглого столу», готуючись до цього заходу, за бажанням зможуть звернутися до доступних їм джерел, перелічених у таблиці, щоб оперувати статистикою. Не варто одночасно користуватися всіма переліченими в таблиці джерелами, доцільно вибрати одне чи два джерела (нпр., анкети й аналіз документів).

3 У таблицях цього стандарту зумисне уникаємо рубрики «ефективність». Про зв'язок між шкільною культурою й ефективністю ще досі тривають суперечки: нпр., що вважати ефективним у розрізі впливу шкільної культури: успішність, рівень демократії тощо? Про це можна прочитати докладніше в монографії М. Генсона [2, 76].

4 Цифри, подані в цих та інших наведених тут таблицях, взяті з анкетувань авторки. Вони будуть іншими у Ваших школах. Сподіваюсь, що ця таблиця надихне Вас до таких опитувань.

## Робота в командах на рівні школи

Сталі (офіційні) й несталі (неофіційні) команди у школі	Кількісні показники (кількість учасників, регулярність зібрань тощо)	Можливі методи оцінювання	Джерело даних	Вплив на навчально-виховний процес
1	2	3	4	5
<p><i>Учительські групи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методоб'єднання;</li> <li>• тимчасові творчі групи;</li> <li>• команда «Що? Де? Коли?»;</li> <li>• профспілка;</li> <li>• спортивна команда, нпр., з волейболу;</li> <li>• учительський хор</li> <li>• (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість учасників;</li> <li>• кількість тренінгів;</li> <li>• регулярність акцій тощо</li> </ul>	1) інтерв'ю, 2) анкетування, 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети щодо ефективності зібрань та акцій;</li> <li>• питальники;</li> <li>• протоколи зібрань (якщо є);</li> <li>• календарні плани (якщо є);</li> <li>• проектні пропозиції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість зінціюваних і проведених акцій;</li> <li>• кількість навчально-виховних проєктів, їх результативність</li> </ul>
<p><i>Учнівські групи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тимчасові творчі групи (нпр., для роботи в проєкті);</li> <li>• осередки чи групи представників дитячих громадських організацій;</li> <li>• спортивні команди;</li> <li>• учнівський хор</li> <li>• (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість учасників;</li> <li>• кількість тренінгів;</li> <li>• регулярність акцій тощо</li> </ul>	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети щодо ефективності зібрань та акцій;</li> <li>• питальники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість зінціюваних і проведених акцій;</li> <li>• кількість навчально-виховних проєктів</li> <li>• (подали результати цих проєктів)</li> </ul>

1	2	3	4	5
<p><b>1</b></p> <p><i>Батьківські групи:</i> нпр., група громадських спостерігачів чи контролерів; група батьків-експертів з родинного виховання (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</p>	<p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість учасників;</li> <li>• кількість тренінгів;</li> <li>• регулярність акцій тощо</li> </ul>	<p><b>3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети щодо ефективності зібрань та акцій;</li> <li>• питальники;</li> <li>• протоколи зібрань (якщо є)</li> </ul>	<p><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість ініційованих і проведених акцій;</li> <li>• кількість навчально-виховних проєктів;</li> <li>• кількість проєктів зі зміцнення матеріальної бази (подаги результатів проєктів)</li> </ul>
<p><i>«Мішані» групи:</i> Асоціація випускників школи; ініціативна група з приєднання школи імені відомого громадського діяча; координаційний волонтерський осередок (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</p>	<p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• репрезентативний склад та кількість учасників;</li> <li>• кількість тренінгів;</li> <li>• регулярність акцій тощо</li> </ul>	<p><b>3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети щодо ефективності зібрань та акцій;</li> <li>• питальники;</li> <li>• протоколи зібрань (якщо є);</li> <li>• календарні плани</li> </ul>	<p><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість ініційованих і проведених акцій;</li> <li>• кількість навчально-виховних проєктів;</li> <li>• кількість проєктів зі зміцнення матеріальної бази (подаги результатів проєктів)</li> </ul>
<p><b>Ваша оцінка за чотирибальною системою цієї сфери діяльності: Робота в командах на рівні школи</b></p> <p><b>Оцінка:</b></p>				

---

Якщо перші два параметри стосуються управління( а саме колегіальності в ухваленні рішень різного рівня), то три наступних параметри покликані дослідити форми, методи, пріоритети, способи надання освітніх послуг школи. Зокрема цьому слугує *третій параметр* – «вчителі використовують стратегії багатоаспектного навчання» [7, 35–36], і пропонується Таблиця 3.

Четвертий і п'ятий параметри («вчителі розвивають компетенції учнів, необхідні для успішного життя» та «вчителі розвивають життєві навички учнів») теж стосуються надання освітніх послуг. Через їхню смислову близькість пропонуємо об'єднати їх в одну таблицю «Формування компетентностей учнів» (див. Табл. 4), розроблену на основі Рекомендацій Європейського Парламенту та Ради Європи (від 18 грудня 2006 р.) щодо ключових компетентностей та ціложиттєвої освіти [13].

Ще одним важливим параметром стандарту «Шкільна культура» є «відповідальність як найважливіша політика школи» [7] Відповідальність школи за надання якісних освітніх послуг на основі підзвітності власне і свідчить про такий тип шкільної культури, яка орієнтується на демократичні принципи. Вимірювати ступінь відповідальності організації перед клієнтами, громадою загалом важко, але можливо. Першими про це задумались потужні ринкові компанії, які, прагнучи працювати не тільки на своє збагачення, а й для добра своїх працівників, громади в цілому, впровадили нове поняття – «корпоративна відповідальність». Окрім надання якісної й потрібної для успішного життя дитини освіти (див. Табл. 4), важливим чинником відповідальності школи є підзвітність перед своїми найголовнішими клієнтами – учнями та батьками, а також громадою, недаремно в англійській мові слово *accountability* охоплює два значення: і підзвітності, й відповідальності. Отож параметр стандарту «відповідальність – найважливіша політика школи» пропонуємо вимірювати за Таблицею 5.

Якщо у Вашій школі немає піклувальної ради чи волонтерського центру, але є інші важливі структури, які визначають політику школи, тоді оцінювати можна їхню підзвітність.

Ще одним *принципом демократії* є *доступ до інформації*. Оскільки громадсько-активна школа формується на засадах демократії, важливо оцінити й рівень відкритості шкільної інформації та доступу до неї. Цьому слугуватиме останній параметр стандарту «Шкільна культура» – «інформація розповсюджується серед усіх партнерів» [7] та Таблиця 6 до нього.

Таблиця 3

Стратегії багатоаспектного навчання<sup>5</sup>

Основні стратегії	Уроки, позакласні заходи, дати	Форми роботи	Можливі методи оцінювання	Джерело даних	Вплив на навчально-виховний процес
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Громадське навчання</li> <li>(1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</li> </ul>	(подаги ті теми уроків, де було представлено громадське навчання)	<ul style="list-style-type: none"> <li>громадяни в ролі експертів на уроці;</li> <li>громадяни в ролі експертів на позакласних заходах;</li> <li>представники державних установ, влади в ролі експертів на виховних заходах;</li> <li>представники громади як «митці» (на концертах, пленерах, майстер-класах)</li> </ul>	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети й питальники для батьків, громади (Що Ви можете зробити для ефективного навчання наших дітей?);</li> <li>анкети й питальники для учителів (Ви практикуєте...?);</li> <li>анонімні анкети для учнів (Це цікаво й ефективно?);</li> <li>записи у шкільному журналі;</li> <li>конспекти уроків, позакласних заходів</li> </ul>	89% усіх опитаних учнів на Львівщині вважають уроки за участю експертів ефективними, цікавими й не нудними
Індивідуалізація навчального процесу (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	щодо уроку	<ul style="list-style-type: none"> <li>індивідуалізація навчальних планів для дітей з особливими потребами;</li> <li>розподіл ролей у проєктах відповідно до індивідуальних зацікавлень і здібностей;</li> <li>домашні завдання відповідно до індивідуальних потреб учнів;</li> <li>завдання різного рівня складності на уроках;</li> <li>вибір факультативів відповідно до потреб;</li> <li>вибір профілю в старшій школі</li> </ul>	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети для учасників навчально-виховного процесу (Це ефективно? Ви практикуєте...?);</li> <li>питальники;</li> <li>індивідуальні навчальні плани;</li> <li>конспекти уроків</li> </ul>	немає конкретних відомостей

1	2	3	4	5	6
Інтерактивне навчання (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	щоуроку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дискусії;</li> <li>• переговори;</li> <li>• рольові ігри тощо</li> </ul>	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети для учасників навчально-виховного процесу (Це ефективно? Ви практикуєте...?);</li> <li>• питальники;</li> <li>• конспекти уроків</li> </ul>	немає конкретних відомостей щодо Львівщини, однак є відома теза в педагогіці: ми засвоюємо 90% «того, що робимо і говоримо» [5, 100]
Навчання за межами класу (1 бал, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	(подати предмети, з яких відбувається навчання)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• екскурсії;</li> <li>• літні школи;</li> <li>• літні табори з поглиблення знань з окремих предметів;</li> <li>• громадські проекти;</li> <li>• туристичні мандрівки;</li> <li>• відвідини музеїв;</li> <li>• відвідання театрів</li> </ul>	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети для учасників навчально-виховного процесу (Це ефективно? Ви практикуєте...?);</li> <li>• питальники;</li> <li>• письмові відгуки учнів тощо</li> </ul>	немає конкретних відомостей, однак поради про виступання світу як «класу для занять» можна прочитати у монографії [5, 415–423]
<b>Ваша оцінка за чотирибальною системою цієї сфери діяльності: Стратегії багатоглядного навчання</b>					<b>Оцінка:</b>

<sup>5</sup> Конкретніші й достовірніші результати щодо стратегій багатоглядного навчання ми одержимо від учителів та учнів, тому цю таблицю варто поширити перш за все серед цих учасників навчально-виховного процесу.

<sup>6</sup> Див. схожу анкету у книжці цієї серії «Залучення батьків» («Із успішного портфоліо вчителя»).

Таблиця 4

## Формування компетентностей учнів

Групи ключових компетентностей	Формування компетентностей:			Можливі методи оцінювання	Джерело даних	Результативність впровадження компетентнісного підходу
	на уроках (конкретизувати, яких і як)	через шкільні проекти	через позакласні заходи			
1 Комунікативні компетентності: <i>спілкування рідною мовою</i> (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дискусії;</li> <li>• переговори;</li> <li>• рольові ігри;</li> <li>• рекламні ролики;</li> <li>• мандрівки в часі;</li> <li>• «акваріуми»;</li> <li>• «ажурні пилки»;</li> <li>• мозкові штурми;</li> <li>• ситуаційні вправи тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (перелічити їх), нпр., волонтерський проекти (написання статей до ЗМІ, оголошень, подяк);</li> <li>• День відкритих дверей (шар-кампанія школи в громад);</li> <li>• шкільна газета (написання й редагування статей) тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вистави шкільного театру;</li> <li>• конкурси декламаторів;</li> <li>• літературні вечори;</li> <li>• зустрічі з письменниками тощо</li> </ul>	5 1) анкетування; 2) опитування; 3) фокус-групи; 4) аналіз документів	6 • анкети й питальники для учнів (Чи дає школа знання, потрібні для життя?); • анонімні анкети для вчителів (Чи Ви формуєте компетентності? Як? Що Вам заважає?); • конспекти уроків; • сценарії позакласних заходів; • проектні пропозиції та звіти	7 авторка не має відомостей однак її можна було б отримати, очевидно, на рівні школи <sup>7</sup>
Комунікативні компетентності: <i>спілкування іноземними мовами</i> (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дискусії;</li> <li>• переговори;</li> <li>• рольові ігри;</li> <li>• рекламні ролики;</li> <li>• віртуальні мандрівки в просторі й часі;</li> <li>• «акваріуми»;</li> <li>• «ажурні пилки»;</li> <li>• мозковий штурм;</li> <li>• ситуаційні вправи тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• міжнародні обміни учнів (усний і письмовий переклад, спілкування);</li> <li>• міжнародні проекти (переклад текстів);</li> <li>• Тиждень іноземної мови у школі;</li> <li>• фільмотека іноземною мовою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вистави шкільного театру;</li> <li>• концерти;</li> <li>• зустрічі з іноземцями</li> </ul>	1) анкетування; 2) опитування; 3) фокус-групи; 4) аналіз документів	• анонімні анкети й питальники для учнів (Чи можете Ви спілкуватися іноземною мовою?); • анонімні анкети для вчителів (Чи формуєте Ви компетентності? Як? Що Вам заважає?); • конспекти уроків; • сценарії позакласних заходів; • проектні пропозиції та звіти	відомостей немає

1	2	3	4	5	6	7
<p>Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• завдання з реального життя учнів;</li> <li>• «ажурні пилки»;</li> <li>• досліді;</li> <li>• експерименти;</li> <li>• інтегровані уроки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інтегровані пошукові проекти, нпр., «Вода», «Земля», тижні природничих і точних дисциплін у школах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• екскурсії;</li> <li>• мандрівки;</li> <li>• екологічні волонтерські акції</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анонімні анкети й питальники для учнів (Де Ви можете застосувати знання, нпр., про логарифми?)</li> <li>• анонімні анкети для вчителів (Чи формуєте Ви компетентності? Як? Що Вам заважає?);</li> <li>• конспекти уроків;</li> <li>• сценарії позакласних заходів;</li> <li>• проектні пропозиції, звіти</li> </ul>	<p>відомостей немає</p>
<p>Компетентності у цифрових технологіях (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• завдання з реального життя учнів;</li> <li>• завдання зі створення веб-сайтів;</li> <li>• завдання з розроблення програм, потрібних у практичному житті;</li> <li>• інтегровані уроки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інтегровані пошукові проекти, нпр., «Сайт моєї громади»;</li> <li>• «Щоденна рандіограма для молоді моєї громади»;</li> <li>• видавничі проекти (видання шкільної газети, буклета);</li> <li>• усі шкільні проекти, що вимагають презентацій, нпр..., у PowerPoint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурси на розроблення веб-сайтів;</li> <li>• фотовиставки з використанням цифрових технологій;</li> <li>• конкурси самостійно відзнятих і змонтованих фільмів чи репортажів;</li> <li>• комп'ютерні гуртки</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анонімні анкети й питальники для учнів (Які знання цифрових технологій Ви б хотіли здобути?);</li> <li>• анонімні анкети для вчителів (Чи формуєте Ви компетентності? Як? Що Вам заважає?);</li> <li>• конспекти уроків;</li> <li>• сценарії позакласних заходів;</li> <li>• проектні пропозиції, звіти</li> </ul>	<p>відомостей немає</p>

1	2	3	4	5	6	7
<p>Уміння вчитися (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність на уроках із кожного предмета інструктажів;</li> <li>• як краще завоювати інформацію;</li> <li>• як швидко читати;</li> <li>• що таке асоціативні карти і як їх малювати тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проект «Дерево навчання»;</li> <li>• вшанування тих, хто навчається, через «Стігну навчання»;</li> <li>• проекти з популяризації читання;</li> <li>• інтегровані пошукові проекти, особливо із залученням ІТ-технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тренінги та семінари з ефективного запам'ятовування, малювання асоціативних схем, розвитку мислення, швидкісного читання, пошуку інформації;</li> <li>• акції з популяризації читання</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети й питальники для учнів (Чи вмієте вчитися ефективно?);</li> <li>• анкети для вчителів (Чи навчаєте Ви на уроках, як вчитися ефективно?);</li> <li>• конспекти уроків;</li> <li>• сценарії позакласних заходів;</li> <li>• проектні пропозиції, звіти</li> </ul>	<p>відомостей немає</p>
<p>Соціальна і громадянська компетентності (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ситуаційні вправи;</li> <li>• дискусії;</li> <li>• перемовини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проекти щодо захисту прав людини, рівності прав;</li> <li>• проекти з родинного виховання;</li> <li>• проекти патріотичного спрямування;</li> <li>• соціальні волонтерські проекти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зустрічі з юристами, правоохоронцями, податківцями, працівниками Товариства захисту прав споживача;</li> <li>• конкурси з цієї проблеми;</li> <li>• бесіди з родинного виховання</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети й питальники для учнів (Які знання Вам потрібні, щоб захистити свої права?);</li> <li>• анкети для вчителів (Чи практикуєте Ви ситуаційні вправи?);</li> <li>• конспекти уроків;</li> <li>• сценарії позакласних заходів;</li> <li>• проектні пропозиції, звіти</li> </ul>	<p>відомостей немає</p>
<p>Ініціативність і підприємливість</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність уроків: ділова активність; основи підприємництва;</li> <li>• ситуаційні вправи на інших уроках;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Шкільна академія підприємництва»;</li> <li>• шкільні проекти з підприємництва;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зустрічі з підприємцями, працівниками Центру зайнятості;</li> <li>• конкурси бізнес-планів та бізнес-проектів;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети й питальники для учнів (Які знання Вам потрібні, щоб започаткувати власний бізнес?);</li> </ul>	<p>відомостей немає</p>

1	2	3	4	5	6	7
<p>Усвідомлення та вираження культури (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перемовини;</li> <li>• дискусії;</li> <li>• мозкові штурми;</li> <li>• стимуляційні вправи;</li> <li>• шкільні підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усі шкільні проекти, де фандрайзингом займаються учні;</li> <li>• проекти, що їх ініціюють школярі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• екскурсії на підприємства;</li> <li>• літні школи з підприємництва;</li> <li>• бесіди з профорієнтації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зустрічі зі священиками, моральними авторитетами в громаді;</li> <li>• акції з виховання толерантності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети для вчителів (Чи формуєте Ви компетентність...? Як? Що Вам заважає?);</li> <li>• конспекти уроків;</li> <li>• сценарії позакласних заходів;</li> <li>• проектні пропозиції, звіти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети й питальники для учнів;</li> <li>• анкети для вчителів (Чи формуєте Ви компетентність...? Як? Що Вам заважає?);</li> <li>• конспекти уроків;</li> <li>• сценарії позакласних заходів;</li> <li>• проектні пропозиції, звіти</li> </ul>
<p>Ваша оцінка за чотирибальною системою цієї сфери діяльності: <b>Формування компетентностей учнів</b></p>						<p>Оцінка:</p>

<sup>7</sup> Тут варто розрізняти вимірювання рівня навчальних досягнень учнів, що асоціюється здебільшого зі ступенем засвоєння ними знань, і важчим завданням – вимірюванням рівня компетентності дитини зі шкільного предмета. А це не тільки знання, а й уміння, навички використання знань на практиці й ставлення, позиція.

Таблиця 5

## Підзвітність школи

Форми підзвітності школи та її структур	Зміст звіту	Цільова аудиторія	Кількісні показники (кількість учасників, регулярність зібрань тощо)	Можливі методи оцінювання	Джерело даних	Ефективність, вплив на імідж школи в громаді
1	2	3	4	5	6	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Звіт директора школи перед громадою [10] (обов'язковий!)</li> <li>(0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>досягнення школи на всіх рівнях, зокрема кількість проєктів, їх суть;</li> <li>недоліки;</li> <li>плани;</li> <li>втілення очікувань учнів, батьків, громади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>громада, зокрема й учні, їхні батьки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>кількість учасників;</li> <li>один раз на рік (усно)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>анкетування;</li> <li>опитування;</li> <li>аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети / відгуки щодо звіту;</li> <li>питальники;</li> <li>протоколи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>анонімні анкетування про авторитет директора в громаді кількох громадсько-активних шкіл Львівщини зазвичай, що він коливається на рівні 70-72% (це успіх!)</li> <li>відомостей немає</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Звіт заступника директора школи з виховної роботи про виконання виховної програми школи, річного календарного плану виховних заходів (фактативний) (0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>досягнення школи у сфері виховання, зокрема кількість проєктів, їх суть;</li> <li>недоліки;</li> <li>плани;</li> <li>втілення очікувань учнів, батьків, громади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>громада, зокрема й учні, їхні батьки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>кількість учасників зібрання;</li> <li>один раз на рік (усно або письмово)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>анкетування;</li> <li>опитування;</li> <li>аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети / відгуки щодо звіту;</li> <li>питальники;</li> <li>протоколи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відомостей немає</li> </ul>

1	2	3	4	5	6	7
Звіт органу учнівського самоврядування, його керівництва (0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення учнівського самоврядування на всіх рівнях, зокрема кількість проєктів, їх суть;</li> <li>• недоліки;</li> <li>• плани;</li> <li>• втілення очікувань учнів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• учні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість учасників;</li> <li>• один раз на рік (усно або письмово)</li> </ul>	1) анкетування; 2) опитування; 3) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети / відгуки щодо звіту;</li> <li>• питальники;</li> <li>• протоколи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відомостей немає</li> </ul>
Міні-звіти класних керівників, учителів під час класних батьківських зборів (0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення класу на всіх рівнях, зокрема кількість проєктів, їх суть;</li> <li>• недоліки;</li> <li>• плани;</li> <li>• втілення очікувань учнів, батьків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• батьки учнів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість учасників зібрання;</li> <li>• двічі на рік (усно або письмово)</li> </ul>	1) анкетування; 2) опитування; 3) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети щодо звіту;</li> <li>• питальники;</li> <li>• протоколи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відомостей немає</li> </ul>
Звіт батьківського комітету класу / школи [9] (0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень представлення учнівських та батьківських інтересів у школі, їх захист;</li> <li>• втілення очікувань учнів, їхніх батьків;</li> <li>• недоліки;</li> <li>• плани</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• батьки;</li> <li>• учні;</li> <li>• вчителі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість учасників;</li> <li>• один раз на рік (усно або письмово)</li> </ul>	1) анкетування; 2) опитування; 3) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети щодо звіту;</li> <li>• питальники;</li> <li>• протоколи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відомостей немає</li> </ul>

1	2	3	4	5	6	7
Звіт ради школи [11] (0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>представлення інтересів усіх учасників навчально-виховного процесу, а особливо учнів;</li> <li>досягнення, проекти;</li> <li>недоліки;</li> <li>плани</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>учителі;</li> <li>учні;</li> <li>батьки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>кількість учасників;</li> <li>один раз на рік</li> </ul>	1) анкетування; 2) опитування; 3) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети щодо звіту;</li> <li>питальники;</li> <li>протоколи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відомостей немає</li> </ul>
Звіт піклувальної ради школи [8] (якщо така є) (0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>досягнення, зокрема проекти;</li> <li>недоліки;</li> <li>плани</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>учителі;</li> <li>учні;</li> <li>батьки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>кількість учасників;</li> <li>один раз на рік</li> </ul>	1) анкетування; 2) опитування; 3) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети щодо звіту;</li> <li>питальники;</li> <li>протоколи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відомостей немає</li> </ul>
Звіт шкільного осередку волонтерства (якщо такий є) (0,5 бала, якщо Ви задоволені звітом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>досягнення, зокрема проекти;</li> <li>недоліки;</li> <li>плани</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>громада;</li> <li>учні;</li> <li>батьки;</li> <li>вчителі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>кількість учасників;</li> <li>один раз на рік (усно або письмово)</li> </ul>	1) анкетування; 2) опитування; 3) аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети щодо звіту;</li> <li>питальники;</li> <li>протоколи (якщо є)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відомостей немає</li> </ul>
Ваша оцінка за чотирибальною системою цієї сфери діяльності: Підзвітність школи						Оцінка:

## Доступ до інформації

Тип інформації для доступу	Зацікавлені групи	Форми та джерела доступу	Можливі методи оцінювання	Джерело даних	Ефективність, вплив на імідж школи в громаді
<b>1</b> Плани школи: • план розвитку школи (зокрема місія, пріоритети); • виховна програма школи; • річний календарний план виховних заходів класу / школи; • план волонтерських заходів школи тощо (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<b>2</b> • вчителі; • учні; • батьки учнів; • громада; • рада освітнього округу; • локальні керівні органи в освіті тощо; • партнери проєктів	<b>3</b> • дошка оголошень; • папка з інформацією для батьків; • сайт школи	<b>4</b> 1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	<b>5</b> • анкети й питальники для учасників навчально-виховного процесу (Звідки Ви черпаете інформацію про школу? Чи ознайомлені Ви з місією, пріоритетами, планами?); плани школи	<b>6</b> • відомостей немає
Навчальні плани і програми (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	• вчителі; • учні; • батьки учнів	• про зміни та інновації в програмах – у папці з інформацією для батьків; • про зміни та інновації у правилах вступу до вишу – на сайті, на дошці оголошень, усно на батьківських зборах, у папці з інформацією для батьків; • на сайті школи посилання на програми; • шкільна бібліотека	1) інтерв'ю; 2) анкетування; 3) опитування; 4) фокус-групи; 5) аналіз документів	• анкети й питальники для учасників навчально-виховного процесу (Ви задоволені змінами? Ви задоволені поінформованістю про зміни? Звідки Ви черпаете інформацію про зміни?); • навчальні програми; • плани	• відомостей немає

1	2	3	4	5	6
Інформація про шкільне життя, його новини (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вчителі;</li> <li>• учні;</li> <li>• батьки учнів;</li> <li>• громада;</li> <li>• рада освітнього округу;</li> <li>• локальні керівні органи в освіті тощо;</li> <li>• партнери проєктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• шкільна газета;</li> <li>• місцеві ЗМІ;</li> <li>• дошка оголошень;</li> <li>• папка з інформацією / звітом для батьків;</li> <li>• сайт школи</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети й питальники для учасників навчально-виховного процесу (Ви ознайомлені...? Звідки Ви черпаєте інформацію?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відомостей немає</li> </ul>
Інформація про вчителів, їхню компетентність (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вчителі;</li> <li>• учні;</li> <li>• батьки учнів;</li> <li>• громада</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стислі довідки про компетентність педагогів в цілому – на дошці оголошень, на батьківських зборах;</li> <li>• сайт школи</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анонімні анкети для учнів, їхніх батьків (Ви задоволені якістю викладання предмета?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відомостей немає</li> </ul>
Інформація про зміни та реформи в освіті, інформація педагогічного характеру (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вчителі;</li> <li>• учні;</li> <li>• батьки;</li> <li>• громада</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• шкільна газета;</li> <li>• місцеві ЗМІ;</li> <li>• дошка оголошень;</li> <li>• папка з інформацією/ звітом для батьків;</li> <li>• сайт школи;</li> <li>• шкільна бібліотека;</li> <li>• бібліотечний куток у класі</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) інтерв'ю;</li> <li>2) анкетування;</li> <li>3) опитування;</li> <li>4) фокус-групи;</li> <li>5) аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анкети й питальники для учасників навчально-виховного процесу (Ви ознайомлені...? Як Ви до цього ставитеся? Ви задоволені поінформованістю про зміни? Звідки Ви черпаєте інформацію про зміни?);</li> <li>• анкети для батьків (Про що б Ви хотіли дізнатися на тренінгах?);</li> <li>• анкети для вчителів (Ви практикуєте навчання для батьків?);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відомостей немає</li> </ul>

1	2	3	4	5	6
Конфіденційна інформація про учня (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учитель (психолог), учень і батьки учня</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>усне повідомлення під час особистої бесіди</li> </ul>	анкетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>конспекти й матеріали до педагогічних тренінгів та батьківських лекторіїв</li> <li>анонімні анкети для учасників навчально-виховного процесу (Чи дотримано конфіденційності?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відомостей немає</li> </ul>
Інформація щодо фінансування школи, зокрема в рамках проєктів, фандрайзингової діяльності (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>адміністрація школи;</li> <li>вчителі;</li> <li>учні;</li> <li>батьки учнів;</li> <li>громада;</li> <li>партнери проєктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стислі усні повідомлення на батьківських зборах;</li> <li>папка з інформацією / звітом для батьків;</li> <li>фінансові документи – на вимогу</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>анкетування;</li> <li>аналіз документів</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкети для учасників навчально-виховного процесу (нпр.: Чи Ви відомо, як фінансується школа?);</li> <li>проєктні пропозиції;</li> <li>звіти;</li> <li>накладні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відомостей немає</li> </ul>
Інформація внутрішнього користування, зокрема і щодо додаткового фінансування школи в рамках проєктів, фандрайзингової діяльності, якщо обумовлено конфіденційністю інформації (0,5 бала, якщо Ви задоволені цим аспектом роботи школи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>адміністрація школи;</li> <li>рада школи;</li> <li>піклувальна рада (якщо є);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>фінансові документи – на вимогу</li> </ul>	аналіз документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>проєктні пропозиції;</li> <li>звіти;</li> <li>накладні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відомостей немає</li> </ul>
<b>Ваша оцінка за чотирибальною системою цієї сфери діяльності: Доступ до інформації</b>					<b>Оцінка:</b>

Самооцінювання шкільної культури крізь призму кількісних параметрів (у рамках колегіальності ухвалення рішень та командного підходу, формування компетентностей, підзвітності та доступу до інформації) допоможе поглянути на демократію не як на абстрактний принцип, а як на конкретну величину, що повинна знайти свій вияв і в школі. Щоправда, якщо самооцінювання за іншими стандартами експерти проекту «Міжнародні стандарти якості громадсько-активної школи» радять проводити у проміжку півроку – рік, то формування шкільної культури – процес триваліший, а отже, прогрес демократичних перетворень не завжди вдасться побачити за півроку. Тому тим, хто проводить самооцінювання, варто відвести більше часу на виправлення помилок і корекцію планів, їх реалізацію, так щоб друге самооцінювання показало відчутні результати в цій сфері.

### **Крок 2.**

#### ***Що можна зробити, щоб удосконалити виявлені слабкі ланки у шкільній культурі?***

Самооцінювання за стандартом «Шкільна культура» обов'язково покаже, що не все в школі йде гладко і що існують певні прогалини, які варто заповнити конкретними справами. Аналіз результатів самооцінювання громадсько-активних шкіл виявив, що до найслабших ланок українського шкільництва в цій сфері належать:

1. Участь громадян в ухваленні рішень стосовно школи, зокрема у плануванні шкільного життя та розробленні шкільних проектів.
2. Доступ громадян до інформації про школу.

Оцінюючи участь громадян в ухваленні рішень на рівні школи, зокрема у плануванні шкільного життя та розробленні шкільних проектів, учасники «круглих столів» із самооцінювання громадсько-активних шкіл зазвичай потрапляють у пастку власних суперечливих бажань: з одного боку, громадсько-активні школи роблять у цій сфері значно більше, ніж звичайні українські школи (тому хочеться оцінити себе достатньо високо), а з іншого, читаючи критерії самооцінювання за міжнародними стандартами [7], експерти розуміють, що це лише невеликий перший крок до колегіальності в ухваленні рішень (а тому оцінювати себе треба щонайбільше на задовільно). Таке «роздвоєння погляду» призводить до зведення цих крайніх оцінок до середнього арифметичного, особливо після серйозного аргументу від представників педагогічного колективу й адміністрації – «більше залучати батьків і громаду до ухвалення рішень на рівні школи не вдасться, бо бракує часу й відповідної нормативної

---

бази». Хоча ідея американської демократії «що не заборонено – те дозволено» надихає й деякі наші громадсько-активні школи до відважних кроків у напрямі до колегіального управління через:

1) принаймні щорічне виявлення очікувань учасників навчально-виховного процесу і втілення їх (у максимально можливих ситуаціях) у шкільну практику;

2) залучення найактивніших представників громади до планування розвитку школи, формування виховної програми;

3) залучення експертів від громади до розробки шкільних проектів і вирішення поточних проблем школи, врахування їхньої думки в цих питаннях;

4) діяльність у школі громадських спостерігачів від батьків і надання їм ширших повноважень, аніж це пропонує сучасне українське законодавство в рамках діяльності ради школи, піклувальної ради (нпр., запрошувати громадського спостерігача не тільки стежити за якістю харчування в шкільній їдальні, а й вивчити конфліктну ситуацію на уроці між учителем і учнем тощо). Про це далі у розділі «3 успішного портфоліо школи».

Оцінюючи можливість учасників навчального процесу мати *доступ до шкільної інформації*, учасники «круглого столу» натикаються на проблему, яка далеко виходить за рамки освіти, – а саме низьку поінформованість наших громадян про діяльність державних структур, органів місцевого самоврядування, будь-яких інших організацій (про це читаймо нижче у розділі «Труднощі й ризики впровадження демократичної шкільної культури»). Навчальні заклади, на жаль, не є винятком у цьому переліку. Їхнє керівництво трактує шкільну інформацію часто як закриту або напівзакриту для основних зацікавлених груп. Однак навіть якщо українське суспільство погоджується на поганий доступ до інформації, це не означає, що така закритість має бути нормою. Школа, попри знану консервативність, часто бере на себе відповідальність за впровадження довгоочікуваних інноваційних ідей. А вже якщо мова заходить про громадсько-активну школу, оперту на засадах демократії, то, поза сумнівами, доступ до інформації для всіх зацікавлених груп мав би стати показником її відкритості до світу. Як перетворити цю слабку ланку на сильну – знають ті школи, що на своїх сайтах, дошках оголошень, у папках з інформацією для батьків оприлюднюють план розвитку школи, виховну програму школи, інші важливі документи, показуючи тим самим, наскільки враховані очікування учнів, батьків, громади, і даючи змогу моніторити виконання цих планів. Так само у відкритому доступі для основних клієнтів школи (батьків і учнів) мали б бути не тільки новини про культурне життя школи, а й навчальні плани та програми, інформація про вчительський колектив тощо. Найбільше дискусій на «круглих столах» викликає також ідея

показувати на вимогу батьків – громадських спостерігачів інформацію про додаткове фінансування школи в рамках проектів, фандрайзингової діяльності, навіть якщо обумовлено конфіденційність такої інформації.

Звичайно, демократія – не доконечно панацея для подолання всіх бід у школі: часто авторитарне одноосібне керівництво приводить до значно швидших позитивних результатів, – однак якщо ми хочемо жити в демократичній державі, то наші діти мусять навчатися в демократичній шкільній культурі. Бо саме в діяльності формується їхній характер.

### **Крок 3.**

#### ***Як використати ті сильні сторони, якими вирізняється культура нашої школи?***

Самооцінювання за стандартом «Шкільна культура» обов'язково покаже, що школа має і сильні сторони, і якщо про них знатимете тільки Ви і ще кілька Ваших однодумців, втратить передусім навчальний заклад і учні, які в ньому навчаються. Тому додатковим поштовхом до проведення самооцінювання у педагогів може стати знаходження своїх сильних сторін і поширення інформації про них серед потенційних клієнтів і всіх зацікавлених груп. До безперечних переваг українських громадсько-активних шкіл належить робота в командах на рівні школи, яку здебільшого оцінено найвищими балами.

І справді, майже кожна українська громадсько-активна школа, окрім роботи вчительських методоб'єднань, може похвалитися командою «Що? Де? Коли?», учительським хором, музичними ансамблями, спортивними командами. Участь шкіл у проектах дає змогу згуртуватись у тимчасові творчі групи, які працюють над спільними ідеями, учителям різних кафедр. Так само плідно діють учнівські (нпр., осередок «Соколів»), батьківські (нпр., консультанти з батьківського виховання) чи мішані (нпр., волонтерський осередок) групи. І попри те, що за плечима цих команд багато цікавих і корисних справ, часто у громаді про них знають мало. Тому гарним правилом їхнього пошанування й одночасної реклами для школи могли б стати:

- 1) презентації діяльності цих команд під час Дня відкритих дверей у школі;
- 2) випуск невеликих саморобних буклетів про їхню діяльність та поширення їх у громаді;
- 3) поширення інформації про шкільні команди та їхні здобутки в ЗМІ (шкільних і місцевих);
- 4) залучення до діяльності цих команд (нпр., до їхніх відкритих засідань) зацікавлених представників громади;

---

5) організація показових виступів, змагань, інших публічних акцій тощо.

Феноменом обговорення цього стандарту в кількох школах стало чітке розмежування учасників круглого столу на дві групи, коли мова заходила про оцінювання методів і стратегій навчально-виховного процесу та формування компетентностей учнів. Школярі та батьки, представники громадських організацій сходилися на думці, що українська школа часто використовує застарілі методи і не формує компетентностей дитини, представники учительства й керівництва шкіл висловлювалися за найвищі оцінки в цій сфері. Часом аргументи цих двох груп спрацьовували, і в результаті виходило, що школа одержувала найвищі бали за показниками «формування компетентностей учнів» та «стратегії багатоаспектного навчання». Однак анонімне анкетування, проведене в цих та інших школах Львівщини, засвідчило, що 62% наших освітян вважає, що українська школа не в змозі сформувати компетентності дитини, а 49% – що вчителю важко застосовувати методи і стратегії багатоаспектного навчання з огляду на надто ущільнену і складну шкільну програму. Про це далі в розділі «Труднощі й ризики впровадження демократичної шкільної культури».

## **Розділ 2. Труднощі й ризики впровадження демократичної шкільної культури**

### ***Труднощі впровадження демократичної шкільної культури в навчально-виховний процес та управління школою***

Українська громадсько-активна школа будується на засадах демократії<sup>8</sup>, яка у школі мала б виявлятися на рівні навчально-виховного процесу (див. Табл. 3, 4) та управління (див. Табл. 1, 2, 5, 6).

Впровадження демократичної шкільної культури – складний процес, який в українських реаліях, базованих на пострадянських освітніх традиціях, часто викликає нерозуміння з боку вчительства («для чого це потрібно, адже за радянських часів не було демократії, але була якісна освіта...»). На такий аргумент вдало відреагував знаний освітній діяч, науковець і перекладач Максим Стріха, який переконує, що радянська система освіти, базована на пруських традиціях, «була дуже ефективною, коли йшлося про виховання «солдатів», які виграють чергову битву», вона давала непогані знання, орієнтовані на середнього учня, і нищила креативність, ініціативність, а часто й занижувала самооцінку дитини.

Про те, як демократизувати навчально-виховний процес, докладно описують посібники з розвитку громадсько-активних шкіл [4; 74–88]. Серед дієвих механізмів такого перетворення є використання стратегій багатоаспектного навчання та компетентнісного підходу (з наголосом на свідомому самопізнанні учнів та зміні ролі вчителя). Однак, як було зазначено вище, український учитель, працюючи на формування компетентностей учнів, сьогодні перебуває між молотом і ковадлом: з одного боку, він прагне використовувати різні методи, щоб урізноманітнити навчання учнів, наблизити його до життя, з іншого – над ним тяжіє надмірно складна, відірвана від реальних життєвих потреб і перевантажена навчальна програма, у рамках якої, коли майже щоуроку доводиться подавати нову тему, важко реалізовувати навчальні проекти, впроваджувати інтерактивні методи, запрошувати до класу громадян-«експертів» чи вивчати світ за межами класу.

Усім відомо, що сьогоднішня наша школа, як і колись радянська, основну увагу зосереджує на знаннях учня і значно менше, однак усе ж таки (!), – на уміннях і навичках. Найменше уваги українські педагоги присвячують третьому важливому компоненту – індивідуальному ставленню, установкам, поглядам, самооцінці. А саме цей компонент впроваджує, «включає» в життя знання і навички. «Що я думаю про засвоєне? Що я думаю про себе в контексті нової інформації і нових навичок?» – ці запитання допомагають учневі «олюднити»

---

інформацію, зробити її своєю (тобто достоту *за-свої-ти*). Без них навіть геніальна особа з енциклопедичними знаннями і багажем навичок та вмій у вирі реального динамічного світу залишатиметься розгубленою і непідготовленою. Так майбутній льотчик, знаючи всю інформацію про літак і пройшовши тисячу симулятивних вправ на землі, ніколи не підійметься в небо, не маючи в душі переконання: я хочу і можу літати. Чи стануть запитання «Що я думаю про засвоєне?», «Що я думаю про себе в контексті нової інформації і нових навичок?» щоденною практикою наших уроків, залежить сьогодні не тільки від майстерності вчителя, а передусім від відваги та розуму тих, хто відповідає за освітні реформи в Україні.

Про потребу впровадження компетентнісного підходу в Європі заговорили вже на початку 2000-х рр., а 2006 року з'явився резонансний документ «Рекомендації Європейського парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей ціложиттєвої освіти», у яких зазначено, що вкрай необхідно, «щоб молодь після здобуття базової освіти та відповідного навчання в школі мала ключові компетентності, потрібні їй у дорослому житті для подальшого навчання та роботи, і щоб дорослі могли розвивати власні ключові компетентності впродовж усього життя, пристосовуючи їх до змінних умов світу» [13]. Саме Рекомендації спричинилися до реформування освіти у багатьох країнах ЄС. Українська освіта, яка мала шанс перейти на компетентнісний підхід через запровадження 12-річної шкільної програми, сьогодні перебуває на перехресті: з одного боку, від неї очікують формування компетентностей учнів (притому ці очікування, як ніколи, збігаються і в чиновників від освіти, і в батьків, і в учнів, і в самих педагогів), а з іншого боку, немає ніяких видимих зрушень у бік відповідного реформування навчальних програм, які мали б ґрунтуватися на засадах компетентнісного підходу. Щоправда, є втішний сигнал у Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2025 рр., однак реальних кроків наразі немає.

Друга серйозна проблема впровадження демократичної шкільної культури постає у сфері управління школою – від колегіального ухвалення рішень і до підзвітності шкільного керівництва та доступу до інформації про ЗНЗ. Зрозуміло, що корінь цієї проблеми лежить у наших пострадянських стереотипах щодо ефективності одноосібного керівництва, а ще в переконанні, що колегіальність потребує часу (так воно, до речі, і є). Однак варто пам'ятати, що той час окупиться сторицею, бо гарантуватиме співвідповідальність за рішення, а ще гуртування тих сторін, які брали участь у його колегіальному ухваленні та співучасть у процесі його впровадження.

Важливі питання, що стосуються розвитку школи, її пріоритетів, місії, майбутнього, можна приймати одноосібно. Однак наскільки ці рішення будуть ефективними, показав досвід одного директора школи. Кілька років тому його школа стала опорною в освітньому окрузі з інформатизації навчально-виховного процесу, – так було вирішено на рівні керівництва району. Директор розумів, що проблема інформатизації дуже актуальна для України, а тому пристав на пропозицію. За ті кілька років директор облаштував невеликий комп'ютерний клас, зманив до сільської школи непоганого інформатика і навіть сам опанував комп'ютер. Щороку у своєму звіті перед громадою він наголошував, що школа є опорною з інформатизації, і доповідав, скільки всього зроблено в цій сфері. Після тренінгу про розвиток громадсько-активних шкіл директорові закортіло довідатись у громади, наскільки ефективно працює він і школа. Результати виявилися дуже несподіваними. З'ясувалося, що жоден представник громади, який брав участь в анонімному анкетуванні, не знав, що школа опорна з інформатизації. А навіть більше – про це не відав жоден учень, і тільки половина вчителів правильно «відгадала» пріоритет школи.

Анкетування з'ясувало цікаву деталь. Більшість громадян, зокрема й учнів, відповідаючи на два запитання: який пріоритет має школа впродовж останніх двох років і який пріоритет ви вважаєте найважливішим для школи в майбутні три роки, – обрало однакову відповідь: «школу сприяння здоров'ю». Проаналізувавши результати своєї діяльності, керівник школи збагнув, що школа справді може похвалитись успішними спортивними командами й туристичним гуртком, що за останні кілька років коштом спонсорів було відремонтовано спортзал і придбано спортивну форму, що у школі домінує валеологічний напрям у вихованні з огляду на несприятливу екологічну ситуацію в населеному пункті. Розуміючи, що цей пріоритет особливо важливий для громади (так показали результати анкетування), директор наважився змінити план розвитку школи, запросивши до його складання представників батьків, потенційних спонсорів, які мешкали в громаді, лікарів. Прийшли всі запрошені, відчуючи відповідальність за школу і за своє рішення. Ті самі особи не тільки стали першими помічниками у втіленні плану розвитку школи, а й допомагають моніторити його виконання. Наступного року директор школи обіцяє провести ще одне анонімне анкетування для громади з запитанням: Чи знаєте ви пріоритет нашої школи? Цікаво, якими будуть його результати...

Проблему для керівництва навчальних закладів становить створення можливостей доступу до інформації всім зацікавленим групам і звітування перед ними про свою діяльність. І справа радше не в прагненні приховати чи закрити інформацію про школу для громадян, а в недооцінюванні важливості цього кроку. Типовому керівникові української школи, вимушеному чи не щоденно надавати різнобічну інформацію про школу вищим органам і звітувати перед ними, не вистачає сил робити це з доброї волі й без примусу перед громадою. Перебуваючи перед вибором: розвивати вертикальні чи горизонтальні зв'язки, – український освітній керівник обирає перше, бо від цього залежить успіх його кар'єри. Великим поступом в утвердженні державно-громадського керування освітою стало впровадження в практику щорічного звіту керівників дошкільних, загальноосвітніх навчальних закладів (наказ МОНУ «Про запровадження звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів» від 28 січня 2005 р.; «Про затвердження Примірного положення про порядок звітування

---

керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів перед педагогічним колективом та громадськістю» від 23 березня 2005 р.) [10]. І хоча іноді вчителі скаржаться, що звіт відбувається формально, однак активна громада має в такій ситуації хоч якийсь важіль впливу на керівництво школи.

Поштовхом до більшої відкритості школи мав би стати «Закон про доступ до публічної інформації», прийнятий 2011 року, який, хоч і зосереджений головно на розпорядниках інформації – державних органах влади та місцевого самоврядування, але стосується також і тих організацій, які володіють інформацією, що становить суспільний інтерес; до цих організацій належить і школа [6]. У Законі читаємо, що розпорядники інформації зобов'язані оприлюднювати, зокрема: інформацію про організаційну структуру, місію, функції, повноваження, основні завдання, напрями діяльності та фінансові ресурси; нормативно-правові акти, проекти рішень, що підлягають обговоренню; перелік та умови отримання послуг, що їх надають ці органи, форми і зразки документів, правила їх заповнення; інформацію про механізми чи процедури, за допомогою яких громадськість може представляти свої інтереси або в інший спосіб впливати на реалізацію повноважень розпорядника інформації; плани проведення та порядок денний своїх відкритих засідань; загальні правила роботи установи, правила внутрішнього трудового розпорядку; розклад роботи та графік прийому громадян тощо. Невідкладному оприлюдненню підлягає будь-яка інформація про факти, що загрожують життю, здоров'ю та / або майну осіб, і про заходи, які застосовуються у зв'язку з цим.

### ***Ризики у впровадженні демократичної шкільної культури***

Американські науковці Штайнгоф та Овенс, провівши бесіди з учителями дев'яти шкіл, за метафориною їхнього мовлення виокремили кілька типів шкільної культури, поширеної в США: школа-«сім'я» (з директором-батьком на чолі), школа-«машина» (де школа працює, як змашений механізм), школа-«кабаре» (з директором-церемоніймейстером), школа – «кімната жахів» [2, 74]. Перенісши цю методичку на українські реалії, відповідно до риторики, яка панувала в приватних усних розмовах та в письмових описах здобутків громадсько-активних шкіл в Україні, можна виокремити кілька типів культури, які загрожують демократичній:

1. Школа – «військова організація».
2. Школа-«театр».

Школа як «військова організація» – спадкоємиця радянської системи шкільництва, і хоч минуло вже понад 20 років від часів зникнення СРСР, військова риторика

ка, що відображена в сучасному усному і писемному мовленні учнів і педколективів (і засвідчує стан воєнних дій, а отже, відсутність демократизму), зберігається. До таких яскравих метафор – маркерів військової організації належать слова: *де-сант* (хоч і трудовий), *загін* (хай і волонтерський, а не військовий), *рапорт* (нехай і не з поля бою, а з акції), *фронт* робіт, *штаб* волонтерів тощо. Можливо, ці маркери – наслідок інертності мислення, однак вони не безпідставні. Як свідчать власні спостереження, наявність у мовленні учасників навчально-виховного процесу військової термінології сигналізує щонайменше про сприйняття будь-якої діяльності як військових дій (де відмова трактується як зрада, а вузькі часові рамки виконання – «на вчора» – як подвиг). Але мовлення – це не єдиний маркер військової організації, до інших належать: особистості («герої школи» – особи, які користуються авторитетом в організації; у даному випадку це яскравий і сильний директор – «верховний командувач», який роздає накази й карає за їх невиконання на тлі сірої команди виконавців), ритуали й церемонії (уроки, де чітко домінують блок опитування учнів і блок подання нового матеріалу через виклад учителя, монологічність уроків, військові паради у школі, наради при директорові, що нагадують оперативки в штабі, тощо), предмети й артефакти (вивішені в публічних місцях гасла типу «Терпіння і труд усе перетруть», «Дисципліна – запорука успіху», «Важко в навчанні – легко в бою», «Демократія – це порядок і дисципліна» тощо). Усе це може сигналізувати про відсутність демократичної шкільної культури, навіть якщо таку й задекларовано в школі, і, навпаки, вказувати на:

- 1) безумовне підпорядкування молодшого старшому (де порушується принцип рівності й партнерства);
- 2) панівну роль керівництва і пасивність підлеглих (що порушує один із принципів демократії – субсидіарність: ухвалення рішень на максимально низькому рівні);
- 3) участь в ухваленні рішень невеликої кількості осіб або й одноосібність в ухваленні рішень (що порушує інший принцип демократії – партисипативність: участь в ухваленні рішень усіх, кого це рішення стосується);
- 4) поцінування виконавських якостей працівників та нехтування ініціативністю і креативністю;
- 5) приписування всіх заслуг директорові, а не всій організації (надмірна кількість фотографій з персоною директора на сайті школи).

*В одній із шкіл Львівщини було заплановано семінар «Партнерство, волонтерство і демократизація як принципи громадсько-активної школи», на який запросили й мене. Директор школи вирішив, що стрижневою має бути доповідь про впровадження демократичних принципів у школі. Готуючи свій блок інформації до семінару, я переглянула сайт школи. Перше, що впало у вічі, була велика фотографія директора на головній сторінці сайту і її варіації на тему: директор разом із депутатами, директор на спортивному майданчику,*

директор на толоці. На сайті – чіткі посадові інструкції для вчителів, правила для учнів, новини школи у вигляді коротких телеграфічних повідомлень.

Демократичність навчально-виховного процесу, про яку говорив директор на семінарі, важко узгоджувалася з прикрученими до підлоги партами (як працювати в групах?). «Дискусія» учнів на відкритому уроці відбувалася за чітко обумовленим монтажним сценарієм: хто що і коли має говорити. Так само напам'ять діти вивчили словесний супровід до е-презентацій про діяльність молодіжних громадських організацій у школі, а коли їх розпитували про конкретні дії організації, проблеми, досягнення – розгублювалися. На запитання, скеровані до вчителів, чим я можу допомогти в налагодженні співпраці школи й громади, зусібч звучала одна фраза: «Запитайте директора, як він скаже...» До семінару школа підготувала плакат, що вітав учасників при вході: «Демократизм – це внутрішня свобода особи, помножена на її дисципліну».

А що про таку шкільну демократію думаєте Ви?

Школи-«театри», що притаманні українському шкільництву, теж становлять загрозу демократичній культурі, бо імітують дотримання демократичних принципів. Маркери організації-«театру» особливо проглядаються в атестаційні періоди школи та в час очікування перевірок. І хоча в лексиконі учителів цієї школи відсутні театральні терміни, але навколо ключового поняття «сценарій» крутиться вся шкільна діяльність. Постановка нібито демократичної школи зовсім не означає, що за лаштунками дотримано тих самих принципів. «Театральність» (тут читай: показушність) такого типу шкільної культури виявляється на рівні декорацій (червоні килимові доріжки, які розстилають спеціально для гостей, свіжі квіти посеред зими під кожним портретом, надмірна кількість атрибутів, що мали б створювати затишок), вистави (чудово організовані заходи-шоу будь-якого характеру – від концерту до псевдодемократичної педради, де відчувається сильна рука вправного режисера), і – найважливіше – наявність зовсім іншого, справжнього життя за лаштунками, в якому під авторитарним керівництвом підлеглі справно виконують чітко розписані ролі.

Ідучи зранку на роботу, зустріла свого сусіда – учня початкової школи разом із мамою. На моє запитання, що несе у своїй напакованій сумці, хлопчик відповів: «М'яч, бо у школі немає спортивного інвентаря». Мама Назарка відразу ж пояснила, що батьки щомісяця вправно вносять кошти у фонд школи, проте м'ячів ще не купили. Зате директорка насамперед попросила придбати для школи червоні килимові доріжки, які розстелили під час відвідин іноземної делегації. «А як же батьки й учні? Чи запитували їхню думку, що треба придбати для школи?» – поцікавилась я. «Ні! – розгубилися мама. – Нас про це ніколи не питають...» Ця ситуація виглядає досить типово для української школи і, мабуть, не здивувала б мене, якби не факт, що директорка цієї школи в педагогічних колах позиціює себе як велику прихильницю нового демократичного мислення в освіті...

Однак, незважаючи на труднощі і ризики, з якими стикається українське шкільництво, впроваджуючи демократичну шкільну культуру, воно може похвалитися і яскравими досягненнями в цій сфері, про що читаймо в наступному розділі.

## ***Розділ 3. Із успішного портфоліо школи***

Якщо проаналізувати параметри цього стандарту, то зауважимо, що одна їхня частина стосується розвитку демократичної культури, інша – формування компетентностей у навчально-виховному процесі. Безперечно, ці дві сфери взаємопов'язані, як «два рівних крила» – красиве і корисне, про які писав Максим Рильський у своїй безсмертній поезії «Троянди й виноград». Тому, ідучи за класикою, досвід громадсько-активних шкіл у сфері організаційної культури подамо у двох напрямках: корисного – формування компетентностей і красивого – формування демократичної шкільної культури.

### **Про корисне: школа формування компетентностей**

Двадцятого листопада 2012 року Європейська комісія представила на розгляд громадськості новий резонансний документ – стратегію «Нові підходи до освіти» [12]. У ній чітко окреслено нові вимоги до європейської освіти XXI століття, наголошено на формуванні вмій, навичок, а особливо на розвитку компетентностей у шкільництві. І хоч Україна, на жаль, перебуває за рамками Європейського Союзу, рух до європейського освітнього простору, задекларований офіційними структурами в попередні роки (а ще раніше – орієнтація на інтелектуальну Європу, що її проголошував Микола Хвильовий), зобов'язує українських освітян якщо і не прямувати в ногу з Європою, то принаймні не втрачати її зі своїх горизонтів сподівань. Цьогоріч, за кілька місяців до оприлюднення цього важливого документа, сім громадсько-активних шкіл Львівщини (серед них Жидачівська гімназія ім. О. Партицького, «Школа радості» м. Золочева, ЗОШ І–ІІІ ст. с. Підгородці Сколівського району, Винниківська школа-інтернат, Сокальська школа-інтернат, НВК с. Дмитровичі Мостиського району, ЗОШ І–ІІІ ст. ім. В. Кальби с. Соколівка Буського району) взяли участь в українсько-польському проекті «Ініціативна молодь – регіональна система підготовки тренерів з підприємництва», що ставить за мету формування таких ключових компетентностей молоді, як підприємливість та ініціативність. Участі у тренінгових заняттях із підприємництва передувало цікаве анкетування, яке з власної ініціативи провели кілька громадсько-активних шкіл Львівщини. Учням було адресовано запитання про те, де і як вони планують своє майбутнє. Результати міні-анкетувань майже підтвердили дані Міжнародного інституту освіти, культури та зв'язків із діаспорою Національного інституту «Львівська Політехніка»: 49% молоді (у школах вийшло майже 45%) висловили бажання виїхати з України на постійно, бо не бачать можливості реалізувати

себе на Батьківщині. Стало зрозумілим, що потрібні конкретні кроки, щоб змінити цю ситуацію на краще. І що в цих обставинах може зробити школа?

### **Як боротися з «валізковим» настроєм у нашої молоді?**

Школи – учасники проекту розробили свої міні-проекти з підприємництва, борючись власне за дітей із «валізковим» настроєм уже від шкільної партії. Роботу запланували на кількох рівнях:

- у рамках уроків економіки, основ підприємництва та ділової активності (акцент не на теоретичних знаннях, а на формуванні компетентностей через розроблені власні конспекти занять на основі проектних матеріалів);
- під час виховних заходів із профорієнтації, а точніше – через чітко розроблену системну програму з профорієнтації для старшокласників. В українських школах, де вона вкрай потрібна, часто ілюзію профорієнтації створює психолог школи, обмежуючись одним тестом на здатності. Часом профорієнтаційну роботу покладено на плечі класного керівника чи педагога-організатора: тоді учнів чекає екскурсія на підприємство чи зустріч із місцевим підприємцем – спонсором школи. Третя слабка ланка в цьому ланцюжку – працівники Центру зайнятості, які, на думку вчителів та старшокласників, не готові до виконання цієї місії: замість тренінгових занять та практичних порад учень одержує півторагодинну промову про користь Центрів зайнятості. Таким чином дітей програмують на долю пасивного безробітного, якого з відкритими обіймами чекають у Центрі, замість того, щоб запалити в дітей ініціативу та підприємливість, активізувати до розбудови власної професійної кар'єри;
- через роботу шкільного гуртка з підприємництва, який би своїми задумами активізував учнів усієї школи до проектної роботи;
- і, нарешті, через самі шкільні проекти у сфері підприємництва (із залученням успішних підприємців, філій банків, податкових органів тощо).

Про успіх проекту говорити ще рано, і першим справді реальним його результатом стане діяльність власного малого підприємства, започаткованого випускником школи. Це довгоочікувані наслідки, але вже відчутні й ті результати, що впливають на найближчу перспективу: вміння комунікувати, творчо мислити, позиціювати себе, планувати родинний бюджет та ощадно користати з нього, аналізувати можливості щодо одержання кредиту в банку, зрештою, візія того, де кожен із учнів може принести найбільшу користь собі, своїм рідним і громаді.

Звично про формування компетентностей ми говоримо в розрізі навчального процесу. Хоча всім відомо, що успіх цієї справи залежить від того, наскільки дитина зуміє знайти застосування своїм знанням за межами класу. Недаремно однією з умов успішного навчання є така: використовуй світ як клас для навчальних занять [5, 508]. Тому досвід проектів бібліотеки Каховської гімназії, сподіваємося, допоможе й іншим перетворити установу, «де мертві промовляють» (такі слова, до речі, зустрічають відвідувачів Наукової бібліотеки Львівської Політехніки), на таку, де активно промовляють і живі: учні, їхні батьки, вчителі школи, – а навіть більше: там читачі дебатують і навіть «кричать».

## «Крик» серед тиші книжкових полиць

Розуміння бібліотеки як місця зберігання книжок залишилося в далекому минулому. Зводячи свою роботу суто до видачі книжок, бібліотекар сьогодні не здатний мотивувати учня до відвідування шкільної бібліотеки. Переглянувши саму концепцію роботи бібліотеки, перетворивши її з книгосховища на інформаційно-довідковий і розважально-культурний осередок, бібліотекар викличе зацікавлення серед учнів. А заходи, що їх організовує бібліотекар Каховської гімназії Світлана Стрельчук, виходячи далеко за рамки традиційної бібліотечної практики, вчать читачів не тільки шукати й опрацьовувати інформацію, а й бути творчими, неординарними. Ось які цікаві проекти зреалізували учні під керівництвом бібліотекаря.

### «КРИК» (SCREAM)

SCREAM – це абревіатура англійською мовою, що розшифровується як «як захист прав дитини через освіту, мистецтво та ЗМІ». В Україні програма діє від 2006 року, популяризуючи різні форми самовираження дітей. Запроваджуючи творчі й інноваційні методи навчання в гімназії за допомогою програми SCREAM, ініціатори проекту прагнуть розвивати в учасників навички писемного мовлення, зокрема літературної творчості. Багато учнів (зокрема Каховської гімназії) навіть не підозрювали, що мають хист до творчого письма.

Головне завдання модулів – заохотити учасників до вільного й щирого висловлення почуттів. Це сприяє зміцненню взаємної довіри та впевненості учнів у власних силах, підвищує їхню самооцінку. Нові образи, створені за допомогою літературних творів, колажів, згуртовують громаду. Серед багатьох модулів особлива увага учнів Каховської гімназії була зосереджена на тих, які особливо дієво сприяють розвиткові творчих здібностей учнів. Це:

Писемна творчість – написання оповідання на просту тему та його представлення в особах, а також написання «кумедних віршиків» (стимулює літературну творчість, розвиває літературний талант і навички комунікації).

Колаж – створення колажів на обрану тему (стимулює здібності у візуальних видах мистецтва).

Рухливі дебати – попередні дослідження, підготовка та проведення публічних дебатів на обрану тему (розвиває навички і вміння публічно виступати, аргументувати, навчає інформувати громадськість).

Як комплексна і цілісна програма, серія проектних модулів формує ключові компетентності учнів, заповнюючи ті ніші, які має традиційна українська шкільна освіта.

### «МОДЕЛЬ ООН»

«Модель ООН» – це міжнародна освітня програма, у якій бере участь бібліотека Каховської гімназії разом зі своїми читачами. Програма надає можливість старшокласникам поринути у світ політики й дипломатії та ближче ознайомитися з діяльністю ООН. Під час конференції кожна делегація представляє певну країну або організацію, що входить до ООН. Шляхом дискусій, переговорів та дебатів учасники намагаються знайти вирішення багатьох світових проблем та конфліктів, таких, як: боротьба з бідністю; дотримання прав людини; роззброєння та міжнародна безпека; збереження миру тощо. Висловлюючи різні погляди, молоді делегати вчать чітко та ґрунтовно висловлювати свої думки, відстоювати свою позицію, знаходити компроміси та грамотно складати резолюції щодо вирішення світових проблем.

Упродовж кількох років при бібліотеці гімназії діє гурток «Модель ООН», щорічно відбуваються гімназійні конференції, приурочені до Всесвітнього Дня ООН, уже сім років поспіль команда гімназії представляє не тільки рідний навчальний заклад, а й місто (а навіть область!) на регіональній відкритій конференції «Модель ООН – Україна. Кривий Ріг».

*Ось як про конференцію висловився один із її учасників, одинадцятикласник О. Лосевичев: «Модель ООН стала для мене чудовою можливістю відкрити себе по-новому. Я відчув себе справжнім делегатом, що захищає інтереси своєї держави. На комітеті було дуже цікаво: постійні дискусії, оригінальні пропозиції, змістовні промови – усе це робило обговорення ще більш захопливим. [...] Я брав активну участь в обговоренні всіх питань і пропозицій, що їх висували делегати інших країн, адже, на мою думку, дискусії з однолітками стосовно глобальних проблем в офіційно-діловому стилі – це щось унікальне, і такі можливості трапляються вкрай рідко. [...] Такі заходи – це найкраща підготовка до дорослого життя».*

Окрім названих, бібліотека ініціює безліч інших цікавих справ, які можна показати на цій схемі:

### **Про красиве і не менш корисне: школа формування демократичних цінностей**

Представивши тут демократизм у категорії «прекрасного», ми, звичайно, піддалися на спокусу поезії М. Рильського, про яку вже згадували на початку цього розділу. Однак такий крок має і своє глибше пояснення. Демократизм у навчально-виховному процесі та управлінні ЗНЗ багато українських освітян не вважає, на жаль, ні пріоритетом, ні прагматичною необхідністю, ні корисною річчю для школи. Однак абсолютна *більшість* погоджується з тим, що демократизм – це прекрасно, хоч і не завжди досяжно. Про впровадження демократичних цінностей в освіті піде мова далі.

#### ***Демократизм у навчально-виховному процесі***

Будь-яка школа, у якій реалізуються (а не імітуються!) учнівські проекти, відбуваються тренінги і звичним явищем є інтерактивні технології на уроках, не може zostаватися закритою й авторитарною. Використання партнерських технологій – проектів, інтерактивних стратегій (дискусій, мозкових штурмів, рольових ігор), покликане зруйнувати ще один рудимент радянської освіти: стереотипну роль учителя як авторитарної фігури з трьох «К», що *керує, контролює і критикує*.

Як унаслідок проектної діяльності скорочується відстань між учителем і учнем, стираються бар'єри, які перешкоджають розвиткові довіри, – ділиться досвідом бібліотекар Каховської гімназії Світлана Стрельчук.

*Бібліотека Каховської гімназії може похвалитися ще одним цікавим проектом – «Дебатами». Ця демократична процедура вирішення спірних ситуацій давно прижилася в навчальному закладі. На відміну від традиційної освіти, методика проведення дебатів навчає учнів бачити багатогранну палітру життя, увесь спектр думок, знаходити переваги та недоліки кожної з них, логічне, а не емоційне пояснення власної позиції, бути толерантними. Дебати – це не лише змагання за кращу манеру говорити, це переду-*

сім – інтелектуальна праця. Опрацьовуючи кожну тему, учні ознайомлюються з великим обсягом матеріалу – від наукових досліджень до статей у міських газетах. Дебати є професійною школою для учнів, які бажають вступити на юридичний, політологічний, філософський, філологічний факультети, оскільки вони формують ораторські навички, вміння триматись на публіці.

Дебатні традиції в гімназії достатньо давні й міцні. Команда «ГаМаКи» успішно виступала, здобуваючи перемоги, на обласному, регіональному, всеукраїнському рівнях. Уже багато років команду тренує бібліотекар. Адже головне в процесі підготовки – опрацювання великого масиву інформації з теми майбутньої гри. Тренована бібліотекарем команда «ГаМаКи» перемогла у Всеукраїнських дебатних іграх за системою Карла Поппера на тему «Дитяча праця завдає непоправної шкоди здоров'ю дитини». На обласному турнірі у форматі парламентських дебатів, присвячених обговоренню зовнішнього незалежного оцінювання, представник команди гімназії «Акант – Помазнюк» став найкращим спікером (варто зазначити, що серед учасників турніру переважали студентські команди).

У квітні, в рамках проведення Тижня дитячої і юнацької книги, команди 10-го та 11-го класів дебатували на теми: «Степан Бандера – національний герой України», «Смертна кара має бути скасована». Ось де найкраще виявились учнівські знання з історії та правознавства. Учні не раз підкреслювали, що саме такою, із дебатними традиціями, вони бачать школу майбутнього. Бо без них немає школи демократії.

### **Демократизм в управлінні навчальним закладом**

Україна, на жаль, не може похвалитися великим ступенем демократизму в керуванні школами. Обрання громадою президента шкільного округу, який має найвищі повноваження у формуванні освітньої політики округу( як це відбувається у США) чи великі повноваження батьків впливати на політику школи (а саме керувати нею, перебуваючи в Шкільній раді, як це спостерігаємо в Голландії), – сьогодні такий досвід для України недосяжний. Навіть Положення про щорічний звіт керівника ЗНЗ перед громадою не додає їй спеціальних повноважень змінювати щось у керівництві школи чи навіть вимагати зміни самого директора. Однак і ми маємо гарні приклади того, що зміни варто починати з себе. У цьому переконує досвід Жидачівської гімназії ім. О. Партицького.

Якось довелося побувати в Жидачівській гімназії ім. О. Партицького (координатор ГАШ – Леся Баранкевич). Директор Василь Благий, почувши, що я збираюся до нього, попередив: «У нас сьогодні незвичайний день, його дуже чекають усі учні, – це день виборів голови учнівського парламенту». І справді, в найбільшому вестибюлі школи розташовувалась виборча дільниця з комісією у складі 7 осіб (по одному представникові від кожного кандидата). Була перерва, діти підходили до кабінки, заповнювали бюлетені й кидали їх до скриньки. І хоча в день виборів агітувати було заборонено, плакати з програмами кандидатів залишили на стіні – для останнього ознайомлення, якщо учень сумнівався, за кого віддати свій голос. Маючи трохи часу, переглянула їх і я. Гадала, що ті програми будуть найвнішими копіями дорослих депутатських програм. На моє велике здивування, діти не копіювали чужих помилок. Їхні програми вирізнялися стратегічним баченням (було правильно визначено пріоритети, зроблено SWOT-аналіз, показано, як вирішувати проблеми), конкретикою і навіть відповідальністю за свої слова («Якщо я не виконаю

обіцяного, то зобов'язуюся перепросити кожного, хто голосував за мене, і цілий місяць ходити в футболці «Я – брехло»).

Уранці наступного дня я передзвонила директорів школи й запитала, як вибори. Звичайно, мене цікавило не те, кого обрали головою, а радше яка була активність виборців, які подальші кроки голови після обрання. Виявляється, вибори голови учнівського парламенту – кульмінаційна точка тривалого проекту «Шкільна демократія», у рамках якого відбувалися тренінги з проектного менеджменту, стратегічного планування, зв'язків із громадськістю, ораторського мистецтва для всіх охочих. Майбутні кандидати формували свої команди, проектним методом розробляли виборчі програми. За тиждень до виборів проходили публічні дебати. «Чому такий ажіотаж викликає ця подія у школі?» – запитала я в директора, знаючи, як іноді формально до цього ставляться в інших навчальних закладах. І почула ключову фразу цього проекту: «Голова парламенту в гімназії – це не просто моя права рука, повноправний член гімназійної ради. Це ефективний захисник учнів і, мабуть, тому найбільший авторитет серед учнівської молоді. Можна гарно провести вибори, але вони ніколи не стануть подією для школи, якщо голова учнівського парламенту нічого не вирішує або є маріонетковою фігурою».

І подумалося мені: коли б уже ці учні повиростали і прийшли в українську політику...

Діяльність у школі громадських спостерігачів від батьків і надання їм навіть ширших повноважень, аніж це пропонує сучасне українське законодавство в рамках діяльності ради школи чи піклувальної ради, – теж ознака демократичної шкільної культури.

У громадсько-активній школі с. Підгородці Сколівського району (директор і координатор – Ольга Прецель) завжди людно. І то, на жаль, не через щорічне збільшення кількості учнів (демографічна ситуація в регіоні трішки краща, ніж у цілому на Львівщині). Сюди приходять батьки учнів, бо знають, що до їхньої думки завжди прислухаються. Тому коли на сходинах села прозвучав заклик директорки взяти участь в анкетуванні, щоб розробити план розвитку школи і виховну програму, навіть ті, що давно вийшли з бадьорої категорії «батьки учнів», долучилися до цього процесу. На основі виявлених очікувань батьків і громадян було складено ці важливі документи, під якими готовий був поставити свій підпис майже кожен небайдужий мешканець Підгородця.

Ще одним нововведенням школи стали регулярні запрошення представників громади до ролі громадських спостерігачів. Ці обов'язки короткочасні, майже як на суді присяжних, але дуже важливі: стежити за якістю харчування в шкільній їдальні (донедавна це робили винятково батьки – члени ради школи), вивчати конфліктну ситуацію на уроці між учителем і учнем, бути присутніми на важливих шкільних іспитах тощо. Звичайно, від цих повноважень можна відмовитися, однак роль громадського спостерігача – надзвичайно авторитетна, тому батьки учнів, сільський голова, священики, попри свої обов'язки, прямують до школи, щоб бути потрібними дітям. Адже школа демократії починається з прикладу дорослих.

## Як висновок

Формування шкільної культури на засадах компетентнісного підходу та демократичних цінностей – складна проблема освіти. Школа в Україні, як і в інших державах, – консервативна структура, повна живучих стереотипів. Серед них і такі: що інтерактивні методи чи проекти – це дитячі забавки, які нічого не вчать, бо найефективніше – це 20-хвилинна лекція з теми; що демократія знижує якість освіти; або що і демократія, і компетентнісний підхід так міцно вкоренилися в наших школах, що і говорити про них як про вимогу часу не варто. І справді, мають рацію філософи: немає нічого жалюгіднішого, ніж раб, який вважає себе вільним. Виявлення проблеми – перший крок до її вирішення. Тому самооцінювання за стандартом «Шкільна культура» допоможе зробити цей перший крок, а дискусія під час «круглого столу», можливо, вкаже на шляхи вирішення цієї проблеми. Успішний досвід українських громадсько-активних шкіл мав би слугувати джерелом до натхнення для тих, хто прагне змінити культуру власної організації. Пам'ятаймо: це власне така зміна, яка не відбувається за один навчальний семестр, а триває роками. Зате ж і результати мали б потішити всіх тих, хто хоче побачити українське шкільництво на гідному місці в європейському освітньому просторі.



## ***Використана і рекомендована література та електронні ресурси***

1. Баумгартнер-Шаффер М., Бруднік Е., Фіалковська Е., Кендрацька-Фельдман Е., Овчарська Б., Зелінська М., Шиян Р. Самооцінювання в школі / За ред. Е. Толвінської-Круліковської. – Львів: Літопис, 2011. – 186 с.
2. Генсон М. Керування освітою та організаційна поведінка. – Львів: Літопис, 2002. – 380 с.
3. Гопкінз Д. Оцінювання для розвитку школи. – Львів: Літопис, 2003. – 256 с.
4. Громадсько-активні школи в Україні: Кроки до дій: Посібник зі створення та управління громадсько-активною школою. – Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». – 2-е вид. – Київ: СПД-ФО Парашин К. С., 2008. – 164 с.
5. Драйден Г., Вос Дж. Революція в навчанні: Навчальний посібник. – Львів: Літопис, 2005. – 542 с.
6. Закон про доступ до публічної інформації // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
7. Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи / Програма «Школа як осередок розвитку громади». – Київ: ВФ «Крок за кроком», 2010. – 44 с.
8. Про затвердження Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу // <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0146-01>
9. Про затвердження Примірного положення про батьківські комітети (ради) загальноосвітнього навчального закладу // <http://uazakon.com/document/fpart70/idx70870.htm>
10. Про затвердження Примірного положення про порядок звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів перед педагогічним колективом та громадськістю // <http://www.osvita.irpin.com/viddil/v5/d132.htm>
11. Про затвердження Примірного положення про раду загальноосвітнього навчального закладу // <http://www.osvita.irpin.com/viddil/v5/d66.htm>
12. ЕС presents new Rethinking Education strategy // [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1233\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1233_en.htm?locale=en)
13. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC) // <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:en:PD>.

## Додаток 1

1 – відсутність розвитку; 2 – початковий рівень; 3 – сильна позиція;  
4 – відмінні результати.

<b>Шкільна культура (громадсько-активна школа є відкритою та сприятливою для змін. Демократичні принципи використовуються в усіх сферах шкільного життя)</b>	1	2	3	4
Персонал залучає учнів, учителів, батьків, громаду та різні організації до активної участі у процесі прийняття рішень				
Командний підхід широко використовується в діяльності школи				
Учителі використовують стратегію інтегрованого навчання				
Учителі розвивають компетентності учнів, які необхідні для успішного життя				
Учителі розвивають життєві навички учнів				
Відповідальність – найважливіша політика школи				
Інформація розповсюджується серед усіх партнерів				
Тут ви можете додати свій індикатор				
<b>Коментарі</b>				
<b>Першочергові дії</b>				

## Шкільна культура

### **Персонал залучає учнів, учителів, батьків, громаду та різні організації до активної участі у процесі прийняття рішень**

- Регулярно організуються зустрічі органів самоврядування (шкільного комітету, асоціації батьків, учителів тощо).
- Адміністрація школи організує наради зі шкільним комітетом, асоціацією батьків і вчителів, коли розглядаються й вирішуються важливі питання.
- Шкільний комітет та асоціація батьків і вчителів школи залучені до процесу написання шкільної політики та визначення відповідальних осіб.

### **Командний підхід широко використовується в діяльності школи**

- Учителі працюють у команді, розвиваючи свої професійні навички.
- Учні, учителі, батьки та члени громади працюють у команді, створюючи та впроваджуючи різні проекти.
- Учителі, батьки та інші спеціалісти разом створюють найкращі умови для навчання й розвитку учнів (а також дітей з особливими потребами).

### **Учителі використовують стратегію інтегрованого навчання**

- Використовуються методи, що підтримують принципи громадського навчання.
- Учителі використовують індивідуальні підходи до навчання.
- Учителі використовують інтерактивні методи навчання.

### **Учителі розвивають життєві навички учнів**

- Учителі розвивають комунікативні навички учнів, уміння вести переговори та критично мислити, з повагою ставитись до поглядів інших людей.
- Учителі виступають за різнобічний і творчий розвиток учня.

### **Відповідальність – найважливіша політика школи**

- Школа проводить громадські зустрічі для звітування про свої досягнення.
- Школа звітує перед учнями та їхніми сім'ями.

### **Інформація розповсюджується серед усіх партнерів**

- Школа різними способами розповсюджує інформацію для звітування (шкільні інформаційні листи, радіо, вебсайт, дошки оголошень тощо).
- Розроблено процес планування, запровадження та оцінювання.
- Школа постійно консультиється із громадою шляхом проведення опитувань, фокус-групи тощо.

**Програма «Школа як осередок розвитку громади»**  
Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»

В Україні рух громадсько-активних шкіл зародився в 2003 році. Ініціаторами розвитку партнерських стосунків між школами й місцевими громадами стали громадські організації. Так, у 2003 році Всеукраїнський фонд «Крок за кроком» за підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта та Міжнародного фонду «Відродження» розпочав реалізацію **програми «Школа як осередок розвитку громади»**, яка сьогодні успішно діє на території нашої країни.

*Метою програми є розвиток громадсько-активних шкіл, діяльність яких сприяє розвиткові партнерства між школою і громадою; розробка й реалізація партнерських програм, спрямованих на вирішення проблем і задоволення потреб місцевих громад; активізація громадян; реалізація концепцій освіти громади та навчання впродовж усього життя. Програма сприяє розвиткові громадської активності всіх членів місцевих громад і розвиткові громадянського суспільства в цілому.*

Реалізація мети програми забезпечує розвиток громад, чії ресурси і структури покликані служити інтересам кожного члена громади, де є:

- спільні переконання освітян, підприємців, громадських лідерів, інших громадян щодо освіти як процесу, що відбувається впродовж усього життя і повинен бути доступний для кожного;
- переконання щодо виходу освіти зі своєї традиційної ролі та бачення її доступності впродовж семи днів на тиждень, участі в управлінні інших членів громади, доступності шкільних ресурсів для всіх членів громади;
- спільний голос у визначенні потреб та ресурсів громади, залученні бізнес-структур, підприємців до співпраці;
- можливість для батьків бути залученими до процесу прийняття рішень щодо якості освіти для їхніх дітей та участі в житті школи;
- бажання бути інноваційними, гнучкими і творчими у визначенні нового бачення розвитку школи та освіти;
- визнання ролі всіх членів громади в освіті та розвитку громади, покращенні життя для кожного члена громади.

За минулі роки Україна досягла значного прогресу в розвитку громадсько-орієнтованої освіти, про що свідчить успіх реалізації програм «Школа як осередок розвитку громади», проведення міжнародних конференцій,

---

поширення програми в нових областях. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком» є однією з провідних організацій у цій галузі й на сьогодні об'єднує мережу українських громадсько-активних шкіл, які працюють як осередки розвитку місцевих громад. Багато учасників, ставши частиною програми «Школа як осередок розвитку громади», отримали досвід прямого залучення громади до прийняття рішень. Проекти, що реалізуються громадсько-активними школами, спрямовані на відновлення традицій у громадах та покращення рівня життя в місцевих громадах шляхом активізації місцевих мешканців. *Загальноосвітня школа може бути не тільки ресурсом для навчання дітей, а й центром активності громади, яка мешкає навколо.* Представники громад погоджуються, що приміщення школи можна використовувати впродовж усього дня, і не тільки учням, а й усім мешканцям громади (*школа – для громади, громада – для школи*).

Дізнатися більше про Програму, її учасників та ресурси Ви зможете на сторінках онлайн-бази даних громадсько-активних шкіл [www.gash.ussf.kiev.ua](http://www.gash.ussf.kiev.ua).

*Серія науково-методичних матеріалів «Стандарти громадсько-активної школи» складається з дев'яти взаємопов'язаних видань, що представляють собою окремі навчально-методичні посібники відповідно до кожного стандарту якості діяльності громадсько-активної школи (а саме: лідерство, партнерство, соціальна інклюзія, послуги, волонтерство, навчання впродовж усього життя, розвиток громади, залучення батьків та шкільна культура), які разом дають школам, що прагнуть саморозвитку та самовдосконалення в сфері діяльності школи як осередку розвитку місцевої громади, відповідь на актуальне запитання: «Як підвищити якість діяльності громадсько-активної школи?»*

У першому навчально-методичному посібнику «Лідерство» акцент зроблено на демократизації освітнього процесу як напрямі діяльності громадсько-активних шкіл України; розглянуто нормативно-правові засади державно-громадського управління ГАШ; проаналізовано успішний досвід застосування стандарту «Лідерство» на базі ГАШ.

У другому навчально-методичному посібнику «Партнерство» акцент зроблено на місці громадсько-активних шкіл у налагодженні соціального партнерства; розглянуто оцінювання якості діяльності ГАШ як дієвого інструменту в налагодженні партнерства; проаналізовано успішний досвід проведення самооцінювання діяльності ГАШ за стандартом «Партнерство».

У третьому навчально-методичному посібнику «Соціальна інклюзія» акцент зроблено на розгляді понять «соціальна ізоляція», «соціальна інклюзія» та «соціальна інтеграція»; представлено поняття, принципи та складові інклюзії та інклюзивної освіти; розглянуто труднощі, які виникають під час впровадження інклюзивної освіти; проаналізовано досвід реалізації програм та проектів громадсько-активних шкіл України, спрямованих на забезпечення соціальної інклюзії.

У четвертому навчально-методичному посібнику «Послуги» акцент зроблено на змісті та видах послуг у діяльності громадсько-активних шкіл; розглянуто труднощі та ризики під час оцінювання якості послуг, що їх надають громадсько-активні школи; проаналізовано досвід роботи громадсько-активних шкіл щодо надання послуг.

У п'ятому навчально-методичному посібнику «Волонтерство» акцент зроблено на впливі волонтерства на навчальний процес; розглянуто труднощі та ризики розвитку волонтерства в загальноосвітньому закладі; представлено успішне портфоліо шкільного волонтера.

У шостому навчально-методичному посібнику «Навчання впродовж усього життя» акцент зроблено на реалізації засад навчання впродовж усього життя на рівні школи та його впливі на якість навчально-виховного процесу; розглянуто труднощі та ризики розвитку впровадження засади «навчання впродовж життя»; представлено успішне портфоліо громадсько-активних шкіл України.

У сьомому навчально-методичному посібнику «Розвиток громади» акцент зроблено на реалізації засад розвитку громади на рівні школи та його впливі на навчально-виховний процес; розглянуто ризики та труднощі, що виникають під час розвитку громади; представлено успішне портфоліо громадсько-активних шкіл України.

У восьмому навчально-методичному посібнику «Залучення батьків» акцент зроблено на залученні батьків до діяльності школи та його впливі на навчально-виховний процес; розглянуто труднощі та ризики під час залучення батьків до діяльності школи; представлено успішний досвід залучення батьків до діяльності школи.

У дев'ятому навчально-методичному посібнику «Шкільна культура» акцент зроблено на розвитку шкільної культури та її впливі на навчально-виховний процес; розглянуто труднощі та ризики впровадження демократичної шкільної культури; представлено успішне портфоліо громадсько-активних шкіл України.

ДЛЯ НОТАТОК

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

## ШКІЛЬНА КУЛЬТУРА

**Навчально-методичний посібник із серії  
науково-методичних матеріалів «Стандарти громадсько-активної школи»**

**Автор:**

**Товкало Мирослава Ярославівна,**  
кандидат філологічних наук, доцент кафедри освітньої політики  
Львівського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

**За загальною науковою редакцією**

**Даниленко Лідії Іванівни,**  
доктора педагогічних наук, професора,  
заступника завідувача кафедри парламентаризму та політичного менеджменту  
Національної академії державного управління при Президентові України

Коректор: І.Л. Новіцька

*Погляди, висвітлені у матеріалах посібника, є винятково відповідальністю їхніх авторів і не обов'язково збігаються з позицією Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» та Фонду Чарльза Стюарта Мотта*

**РОЗПОВСЮДЖУЄТЬСЯ БЕЗКОШТОВНО**

*Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена в будь-якому вигляді та будь-якими засобами без попередньої згоди Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»*

Підписано до друку 24.03.2014. Формат 60x841/8.

Друк офсетний. Гарнітура Minion Pro.

Умовн. друк. арк. 7,5.

Наклад 500 прим.

ТОВ «Видавничий дім «Плеяди»

Свідоцтво ДК №3653

Друк СПД ФО «Парашин К.С.»