

Національна академія педагогічних наук України
Інститут педагогіки

**ГРОМАДСЬКО-АКТИВНІ ШКОЛИ:
УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

Київ
«КОНВІ ПРІНТ»
2019

Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту педагогіки НАПН України
(протокол №11 від 27 листопада 2017 року).

Рецензенти:

Рідей Н.М. — доктор педагогічних наук, професор кафедри освіти дорослих Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова.

Тимошко Г.М. — доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування навчально-наукового Інституту менеджменту і психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Лапінський В.В. — кандидат фізико-математичних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу математичної та інформатичної освіти Інституту педагогіки НАПН України.

Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник / О. М. Онаць, Н. М. Островерхова, Л. М. Попович, М. Г. Шевцов - К.: КОНВІ ПРІНТ, 2019. - с. 96.

ISBN 978-617-7724-35-2

У практичному посібнику «Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку» розкрито особливості громадсько-активних шкіл в Україні, представлено концептуальні засади розроблення та впровадження у практику закладів освіти концептуальної прогностичної моделі та механізмів управління розвитком громадсько-активних шкіл (ГАШ).

Посібник може бути використаний у практичній діяльності керівників закладів освіти різних типів, керівників, педагогічних працівників та партнерів громадсько-активних шкіл, на курсах підвищення кваліфікації керівників закладів освіти та педагогів, навчанні магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

УДК 373.3/.5.014.62.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКО-АКТИВНИМИ ШКОЛАМИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА	7
1.1. Заклад загальної середньої освіти як активна відкрита соціально-педагогічна система (Острроверхова Н. М.)	7
1.2. Сутність феномена громадсько-активних шкіл у контексті їх розвитку як активних відкритих соціально-педагогічних систем (Онаць О. М.)	21
1.3. Державно-громадське управління освітою у вітчизняній і зарубіжній практиці та функціонування громадсько-активних шкіл (Онаць О. М., Шевцов М. Г.)	32
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДСЬКО-АКТИВНИХ ШКІЛ	45
2.1. Концептуальна прогностична модель управління розвитком громадсько-активної школи (Онаць О. М., Попович Л. М.).....	45
2.2. Специфіка державно-громадського управління розвитком громадсько-активних шкіл як активних відкритих соціально-педагогічних систем (Онаць О. М.)	57
2.3. Механізми державно-громадського управління розвитком громадсько-активних шкіл та технології їх реалізації (Онаць О. М, Попович Л. М.).....	72
Висновки	86
Література	90

ВСТУП

В умовах соціально-економічних перетворень в Україні проблема державно-громадського управління освітою та закладами освіти на партнерських засадах набуває загальнодержавного значення. Це стосується, насамперед, залучення громадськості до вироблення основних засад освітньої політики, управління галуззю, оновлення змісту освіти з урахуванням потреб і запитів громадян, відкритості та прозорості прийняття управлінських рішень і бюджетування, детермінує характер управління освітою як державно-громадський, демократичний та інтеграційний.

Актуальність проблематики модернізації управління освітою в умовах реформаційних змін зумовлена цивілізаційним поступом розвитку демократичних суспільств та визначення такої форми управління, що спонукає до виявлення взаємозв'язку: «демократичне суспільство» — «демократична школа» — «вільна людина». За сучасних умов реальне впровадження державно-громадського управління потребує значно активніших людей та інституцій, які готові і спроможні здійснювати інноваційні зміни на всіх рівнях: державному, регіональному, на рівні мікрорайону, школи, громади та конкретної особи. Це можливо реалізувати шляхом розроблення нових моделей управління освітою та закладами загальної середньої освіти на демократичних засадах теорії активних систем.

Такою моделлю може бути громадсько-активна школа (надалі-ГАШ) як центр розвитку місцевої громади, потужний авторитетний фактор, єдиний у багатьох населених пунктах, освітній, культурний та духовний центр об'єднання та відродження сільських громад. Саме ГАШ не тільки зможе відновити притаманний Україні досвід державно-громадського управління за активної участі місцевої громади. Вона спроможна розвивати громаду з метою подолання роз'єднаності та відчуженості у місцевих спільнотах та суспільстві в цілому. Особливо це актуально в умовах децентралізації влади та створення об'єднаних територіальних громад, формування інтелектуального національного генофонду, створення умов для реалізації потенційних можливостей кожної людини і для реалізації прав кожного громадянина, здійснення реальної демократизації та гуманізації суспільного життя.

Централізоване державне управління освітою, на нашу думку, перешкоджає розвитку системи, її реформуванню, оскільки усталює закритий характер освіти, її нездатність до самоорганізації та сприяє збереженню авторитарного характеру української школи, забезпечує панування в системі освітньої бюрократії, яка в умовах обмеженості коштів на потреби освіти та відсутності дієвих стимулів продуктивного навчання орієнтується у своїй діяльності на формальні показники та власні інтереси. Натомість, інтереси учнів, їхніх батьків, не кажучи вже про інтереси членів місцевої громади, реальний навчальний план школи враховує мінімально.

Вітчизняні вчені значну увагу приділяють дослідженням проблем розвитку громадянського суспільства, державно-громадського та громадсько-державного управління освітою, розвитку інформаційно-комунікаційних основ державно-громадського і громадсько-державного управління освітою та закладами загальної середньої освіти (Л. Калініна, В. Кремень, О. Онаць, Н. Островерхова, О. Пастовенський, Л. Паращенко); особливостям

здійснення громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи (С. Королюк, О. Пастовенський та інші). Концептуальні засади організаційно-економічних механізмів і технологій реалізації громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом у сучасних умовах розкрито у наукових дослідженнях Л. Калініної, О. Онаць.

Питання створення та розвитку громадсько-активних шкіл, здійснення проектної діяльності щодо перетворення школи у центр розвитку місцевих громад, управління ГАШ відображені у працях М. Ворон, А. Гошка, Л. Даниленко, Л. Калініної, Н. Клокар, С. Королюк, В. Мелешко, О. Онаць, Л. Попович, Т. Сорочан та інших.

У наукових дослідженнях зазначається, що державно-громадське і громадсько-державне управління освітою передбачає узгоджену взаємодію між державою і громадою у вирішенні різноманітних питань освіти, пов'язаних із можливістю результативно впливати на освітню політику, ухвалювати управлінські рішення, забезпечувати доступність і рівні можливості для здобуття повноцінної якісної освіти. Назва залежить від того, яка із сторін домінує. Управління у ГАШ є державно-громадським з переходом до громадсько-державного.

Нами досліджено, що в Україні розроблена модель громадсько-активної школи, яка передбачає, що громадсько-активною може бути будь-яка школа, у якій велика увага надається налагодженню партнерських стосунків між школою і громадою, між усіма ресурсами, які є в громаді. Її особливістю є те, ГАШ не може існувати окремо від потреб громади і саме вона є ініціатором розвитку громади, підтримує вільний обмін думками, оцінює потреби мешканців та місцевості, де вона розташована, бере участь у прийнятті рішень на місцевому рівні, а також забезпечує зворотній зв'язок щодо прийнятих рішень з боку громади; залучає нових партнерів для створення широкого спектру послуг для дітей, молоді, сімей та членів громади.

Значна увага в такій школі приділяється не тільки освітнім, оздоровчим, соціальним та іншим послугам для всіх членів місцевої громади, незалежно від віку; але і розвитку учнівського та молодіжного руху; залученню представників громади до організації освітнього та управлінського процесів з метою покращення навчання учнів школи та їхнього розвитку; зміцненню родини та відносин між членами громади. Громадсько-активна школа — це громадський інститут, освітній, оздоровчий, культурний центр для осіб будь-якого віку і відкритий для кожного цілий день, кожний день, без вихідних.

Як показало дослідження, у громадсько-активній школі обов'язкова наявність трьох основних напрямів діяльності: демократизація школи та класу, волонтерство та партнерство школи і місцевої громади, сила яких полягає у їх практичній спрямованості.

Посібник «Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку» підготовлений за результатами дослідження «Теоретичні засади управління громадсько-активними школами», яке здійснювалося науковими співробітниками відділу економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України.

Посібник складається з двох розділів та шести параграфів і висновків.

У першому розділі «Управління громадсько-активними школами як педагогічна проблема» обґрунтовано, що заклад освіти є органічною складовою структури соціуму і сфери освіти як активної відкритої соціально-педагогічної системи з позицій системного та синергетичного підходів.

У цьому розділі розкрито феномен ГАШ, її основні характеристики, представлені матеріали про ГАШ у світі та в Україні. На основі аналізу зроблено висновки про актуальність ГАШ в Україні, причини успіху цього руху шкіл, відмінності ГАШ в Україні від ГАШ у інших країнах та різницю між ГАШ та звичайними школами. Дослідження показало, що ГАШ може бути оптимальною моделлю нової української школи.

Здійснено аналіз державно-громадського управління, як законодавчо закріпленої норми, з акцентами в основних документах про освіту, детально описано можливості участі громадськості у державно-громадському управлінні у новому Законі України «Про освіту»; здійснено екскурс у минуле з метою підтвердження закономірності цієї форми управління освітою; представлено короткий аналіз практичного досвіду зарубіжних країн, зокрема, Чеської Республіки, Королівства Нідерландів, Республіки Польщі; показано результати дослідження серед керівників шкіл в Україні.

У другому розділі «Теоретико-методичні засади державно-громадського управління розвитком громадсько-активних шкіл» описана розроблена і обґрунтована концептуальна прогностична модель управління розвитком громадсько-активної школи; специфіка державно-громадського управління ГАШ як активною відкритою соціально-педагогічною системою; механізми державно-громадського управління розвитком громадсько-активних шкіл та технології їх реалізації.

Громадсько-активні школи (ГАШ), на нашу думку, є ефективною моделлю шкіл, здатних розв'язати важливі завдання перетворення закладів освіти у громадянські інститути, які забезпечують становлення підрастаючих громадян як суб'єктів демократії. Ми впевнені в тому, що ідея ГАШ довела свою значущість, будучи об'єктивним механізмом об'єднання активних та творчих людей, які орієнтуються на ідеали громадянського суспільства, демократизацію як освіти, так і всіх сфер соціального життя суспільства, на перетворення школи у просвітницькі та культурні центри співтовариств.

Матеріали викладені у посібнику таким чином, що можуть використовуватися як методичні рекомендації для керівників не тільки діючих ГАШ, але і для тих, хто підтримує ідеї ГАШ та хоче трансформувати свою школу в ГАШ. Використовувати і, можливо, доповнювати представлені матеріали можуть представники громадських структур, працівники органів управління освітою та методичних центрів для самоосвіти, у магістратурі за напрямом «Управління навчальним закладом», на курсах підвищення кваліфікації керівників шкіл, заступників, вчителів та інших зацікавлених осіб.

Автори сподіваються, що рух ГАШ почне більш активно поширюватися, але розуміємо, що потрібна широка просвітницька робота, розробка нормативно-правових документів, моральна і професійна та особистісна готовність змінити своє життя і керівникам, і педагогам, і всім членам спільнот.

РОЗДІЛ I

УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКО-АКТИВНИМИ ШКОЛАМИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

1.1. Заклад загальної середньої освіти як активна відкрита соціально-педагогічна система

Заклад загальної середньої освіти (надалі — ЗЗСО) є важливою складовою системи освіти в Україні, який у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України: «Про освіту», «Про загальну середню освіту», іншими законодавчими актами України, Постановами Верховної Ради України, актами Президента України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, постанов Кабінету Міністрів України, наказів МОН України, інших документів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та закладів освіти.

Як функціональна освітня установа, заклад загальної середньої освіти має об'єктивні та обов'язкові взаємозв'язки з державними органами управління, органами виконавчої влади та самоврядування. При цьому цілком реальними і обґрунтованими є безпосередні і опосередковані взаємозв'язки та взаємовпливи між ними. Опосередковані взаємозв'язки реально відбуваються між закладами освіти та органами управління освіти (Міністерством освіти і науки України, обласними, міськими та районними управліннями освіти), між якими існують прямі і зворотні зв'язки. Саме тому правомірним є твердження, що ЗЗСО є органічною складовою структури соціуму, водночас однією із важливих його ланок — системи освіти в країні, яка забезпечує загальну середню освіту кожній дитині шкільного віку.

Панорама розгалуження взаємозв'язків закладу як соціально-педагогічної системи, державних органів управління та освітніх установ наглядно подається у вигляді моделі (рис. 1).

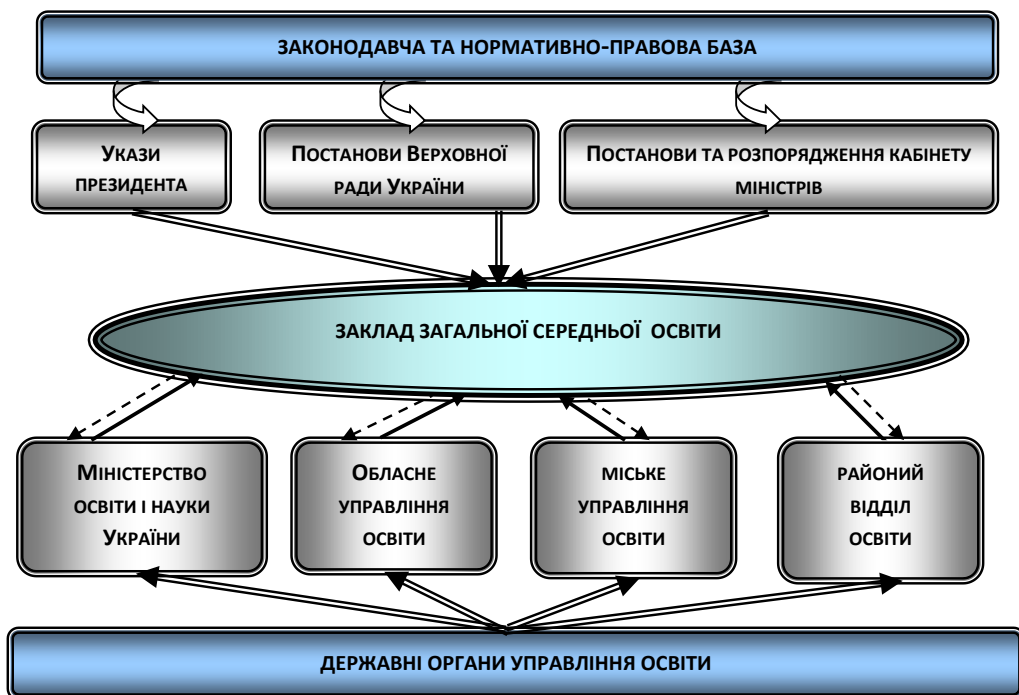


Рис.1. Модель взаємозв'язків закладу загальної середньої освіти з державними органами влади та органами управління

Відповідно до нормативно-законодавчої бази, заклад покликаний забезпечити якісну освіту підрастаючому поколінню, фізичне, моральне, психічне здоров'я кожній дитині. При цьому слід керуватися тим, що освіта — це соціальне явище, специфічна галузь громадського життя, важлива передумова успішного розв'язання основних завдань суспільства, держави, необхідна умова відтворення й успішної трудової діяльності, формування кадрів працівників для народного господарства, державного і політичного устрою, для всіх сфер розвитку суспільства. «Соціальні функції освіти — передача накопичених людством знань, спадкоємність соціального досвіду і в цілому духовна спадкоємність поколінь, соціалізація особистості, накопичення нею інтелектуального, морального і фізичного розвитку, працевлаштування випускників навчальних закладів» [1, с. 547].

У системі освіти в Україні ЗЗСО посідає центральне місце. Він забезпечує базові знання молоді як базис для продовження навчання у розгалуженій системі закладів освіти: середньої, професійно-технічної, гуманітарної освіти, вищої та післядипломної освіти. Ілюстрація об'єктивних взаємозв'язків між складовими системи освіти та місця у ній закладу загальної середньої освіти подається структурною моделлю (рис.2).

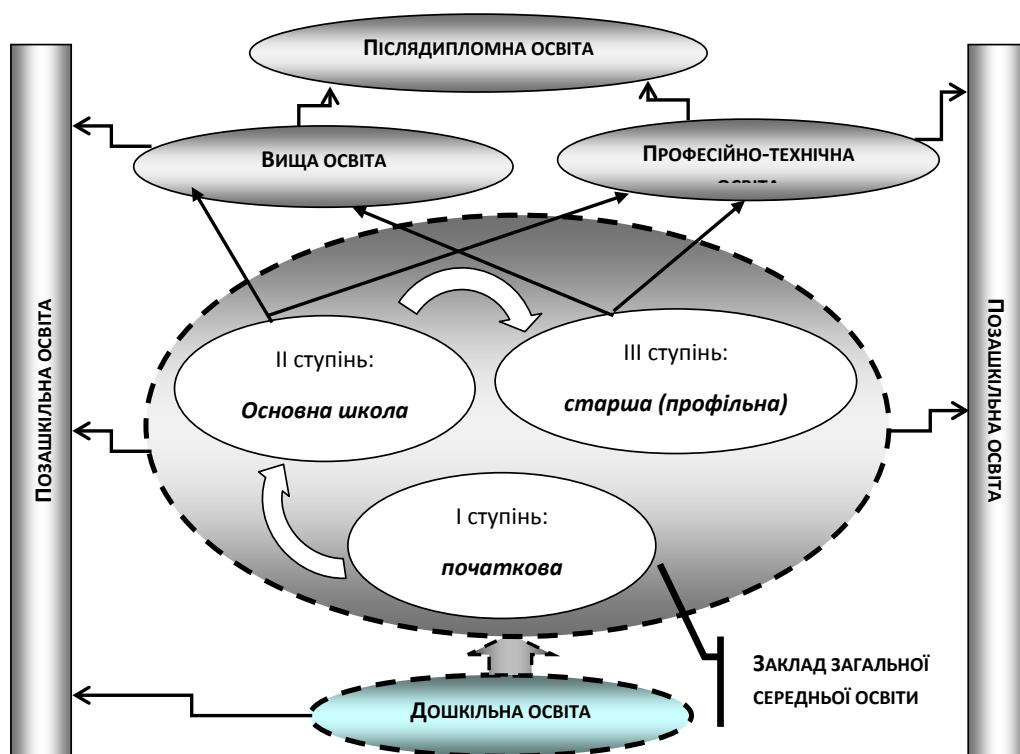


Рис. 2. Структурна модель місця закладу загальної середньої освіти в системі освіти України

Виходячи з того, що формування, функціонування і розвиток системи освіти — це процес, який зумовлений системою суспільних відносин, матеріальними і духовними потребами та інтересами суспільства, доцільно розглянути методологічні аспекти системи освіти в Україні та їх особливості.

Одним із них є гуманістична орієнтація освіти та її змісту в умовах кардинальних змін в ідеології, суспільному житті, педагогічній свідомості. Основи гуманістично зорієнтованої освіти розроблялися завжди, не дивлячись на відсутність умов їхньої реалізації. Мета сучасної освіти — розвиток тих здібностей особистості, які потрібні їй та суспільству, підготовка до активної участі в житті, поєднання буття індивідуальної людини з культурою соціуму. Гуманна парадигма освіти спрямована на подолання жорсткої маніпуляції свідомістю вихованців, відхід від практики індокринації (*нав'язування учням стереотипів мислення*). Гуманізація спрямована на посилення тих положень вітчизняної і зарубіжної педагогіки, які орієнтують учня на посилення гуманних, довірливих стосунків між ним і вихователем. Вона базується, перш за все, на основі зміни стилю педагогічного спілкування — від авторитарного до демократичного. За таких умов сутністю освітнього процесу стає цілеспрямоване перетворення соціального досвіду в досвід особистий.

Важливою частиною і засобом гуманізації освіти є його гуманітаризація. У теорії та практиці відрізняють два аспекти гуманітаризації. Один із них можна визначити як нарощення у змісті знань про людину, людство і людяність, тобто збільшення долі

гуманітарної освіти. Це завдання розв'язується в процесі конструювання навчального плану і розроблення змісту відповідних навчальних предметів. У зв'язку з цим одним із аспектів проблеми соціалізації освіти і управління нею є поліпшення якості викладання гуманітарних предметів. Наприклад, викладання літератури можна перетворити у навчання літературознавству, що сприятиме вихованню в особистості глибоких почуттів, співпереживань, здатності відчутти красу художнього слова. Окрім цього, виникає завдання гуманізації викладання негуманітарних предметів. У цьому випадку такі предмети, як: фізика, математика, хімія — будуть реалізувати також і функцію формування творчих здібностей учнів, їхньої емоційної сфери і цінностей щодо визначення гуманістичних орієнтацій. Ідея гуманізації освіти реалізується засобами змісту навчального матеріалу, відповідними організаційними механізмами на кожному ступені навчання і в кожній освітній установі, науково-виробничих підприємствах, державними і місцевими органами управління освітою та самоврядування в галузі освіти відповідно до її структури.

На певних етапах розвитку суспільства і системи освіти, як його складової, в суперечках та гострій боротьбі народжуються нові, прогресивні педагогічні ідеї, теорії, концепції, наукові підходи, принципи. Зокрема, науковий підхід передбачає розгляд, дослідження тих чи інших явищ і процесів з позиції конкретної теорії. У широкому розумінні поняття «теорія» [грец. *theoria* — дослідження] — це система узагальненого знання, пояснення тих чи інших сторін дійсності [2, с. 408]. Уявлення і поняття про світ, які формуються в процесі пізнавальної діяльності людини, включає в себе всю сукупність абстрактних пізнавальних образів, що обслуговують практичну діяльність людини. Тому у вузькому значенні поняття «теорія» слід розглядати як систему наукових знань про будь-яку сукупність об'єктів, що сприяє поясненню та передбаченню явища конкретної предметної галузі. Наукові теорії досить різноманітні за своїм онтологічним змістом. У гносеологічному відношенні всі теорії являють собою розвинену форму систематизації наукових знань і є способом ідеалізованого описання об'єктивної реальності та засобом пояснення її закономірностей. Наукова теорія не є єдиною формою пізнання світу. Від усіх інших форм (абстракцій, аналогій, гіпотез тощо) вона відрізняється як своєю будовою, так пізнавальною цінністю [3, с. 147]. Процес формування наукової теорії реалізується, в кінцевому результаті, як компроміс між логікою і досвідом через встановлення певної динамічної рівноваги між ними. Звідси випливає, що будь-який науковий підхід має базуватися на певній науковій теорії. Наприклад, в основу системного підходу покладено теорію систем, діалектичного – закони діалектики тощо. До найбільш поширених наукових підходів у соціально-педагогічних дослідженнях та освітній практиці відносяться: системний, діалектичний, синергетичний, компетентнісний, інформаційний. У нашому дослідженні вони розглядаються з позиції їх об'єктивного взаємозв'язку і доцільності використання у процесі навчання та аналізу ефективності їх реалізації.

Системний підхід як методологічна основа розвитку пізнання оточуючої дійсності передбачає розгляд об'єкта, явища, процесу як цілісної динамічної складної системи. Ідею «загальної теорії систем» започаткував австрійський учений Людвіг фон Берталанфі (1937 р.), реалізуючи її у підході до розвитку філософсько-методологічної концепції біологічного організму. Поняття і сутність цілісних систем ґрунтовно розкриті у філософській, соціологічній та психолого-педагогічній літературі (В. Г. Афанасьєв, І. Б. Блауберг, А. Д. Сараєв, А. І. Уйюмов та ін.). Так, А. І. Уйюмов сутність поняття «система» тлумачить як множину об'єктів, на яких реалізується заздалегідь визначене відношення з фіксованими якостями, і, по-друге, як «множину суб'єктів, котрі володіють заздалегідь визначеними якостями з фіксованими між ними відношеннями» [4, с. 21]. І. В. Блауберг під системою

розуміє «сукупність елементів, які пов'язані взаємодією і в силу цього виступають як одне ціле по відношенню до оточуючого середовища» [5, с. 48]. А. Д. Сараєв вважає, що система — це «сукупність елементів, які знаходяться у відношенні один до одного, необхідному і достатньому для виконання функцій даної сукупності елементів» [6, с. 49]. Отже, поняття «система» визначається ученими через наявність елементів і взаємозв'язків між ними, або наявність елементів і взаємодії між ними. Поняття «система» вказує на структуру і функціональну спрямованість елементів. За характером зв'язки між елементами системи бувають різними: вони можуть виражати відношення, взаємодію, будову, функціональну спрямованість. Елементи систем, залежно від їх типу (біологічні, механічні, соціальні тощо) теж є різними і специфічними.

Педагогічні системи відносяться до типу соціальних систем, тому що їм притаманні всі характерні ознаки соціальної системи, а саме: наявність сукупності елементів, об'єктивно існуючих зв'язків між елементами системи, притаманність ознак цілісності системи, ієрархічна підпорядкованість елементів системи, зв'язок системи із зовнішнім середовищем, наявність мети функціонування системи. Елемент педагогічної системи слід розглядати як мінімальний компонент або максимальну межу її розчленування. Кожен елемент системи виступає у сукупності з іншими як такий, що може бути розкладений на певні компоненти даної системи. Структуру системи зумовлює сукупність і характер зв'язків між елементами, які забезпечують збереження її основних властивостей. «Цілісність системи, — підкреслює В. Г. Афанасьєв, — не створюється людиною в процесі пізнання, а лише відтворюється у формі чуттєвих образів чи логічних категорій. Тому ціле існує не саме по собі, а є відображенням об'єктивно існуючого цілого. Пізнати ціле — означає розкрити: його сутність, якісну специфіку, притаманні йому системні, інтегративні якості; його склад, кількісну та якісну характеристику частин, компонентів, їх координацію і субординацію, головну із частин; його структуру, тобто внутрішню організацію, взаємозв'язок компонентів; його функції, активність, життєдіяльність, функції частин (якщо останні працюють на загальні функції); його інтегративні, системні фактори, механізми, що забезпечують цілісність системи, її вдосконалення і розвиток; його комунікації із зовнішнім середовищем, в тому числі, зв'язок з більш широким цілим, частиною якого воно само є; його історію, початок і джерело виникнення, становлення, тенденції і перспективи розвитку, перетворення в якісно нову цілісну систему [7, с. 17-18].

В. П. Кузьмін з позицій системного підходу розрізняє три типи найбільш загальних об'єктів природи і суспільства: окремий предмет — цілісна система — сукупна різнооб'єктна дійсність. Такий підхід зумовлює типологічні форми пізнання. Перша із них передбачає розгляд окремого предмета («предметоцентризм»); друга — «вид», «рід», що становлять систему, в якій окремий предмет виступає як компонент системи («системоцентризм»); третя — складну дійсність, що являє собою множину різноманітних систем («поліцентрична надсистемна єдність») — соціалізм, капіталізм, група суверенних держав, що розвиваються [8, с. 30]. Н. В. Кузьміною дано визначення поняття «педагогічна система» і розкрито критерії її оцінки [9].

В основу системного підходу до діяльності закладу загальної середньої освіти закладено «системоцентризм», тобто ідея бачення об'єкта дослідження як цілісної складної динамічної системи. «Системний підхід — це якісно більш високий, ніж просто предметний спосіб дослідження. Це перехід від пізнання окремого до загального, від однозначного до багатозначного, від абстрактного до конкретного, від одномірного до полімірного, від лінійного до нелінійного та ін.» зазначає В. Г. Афанасьєв [7, с. 7]. Системний підхід у минулому

широко використовувався відомими вченими у різних галузях науки: у дослідженні біосфери (В. І. Вернадським), у галузі біології (В. М. Сукачовим та І. І. Шмальгаузенем), у нейрофізіології (П. К. Анохіним) та ін. Поява нової галузі науки про управління — кібернетики, що пов'язана з ім'ям Н. Вінера, відкрила нові можливості використання системних методів у дослідженнях та управлінні соціально-педагогічними системами, зокрема можливості моделювання абстрактних систем. Універсальність системного підходу пояснюється тим, що «...системна якість, – як пише С. Г. Устич, – є однією із основних рис суті об'єктів, явищ і процесів об'єктивної реальності, які значною мірою визначають їхню якісну самобутність» [10, с. 4]. Спостерігається також активізація його використання у дослідженнях проблем різних науково-педагогічних напрямів: виховання (В. М. Гнатюк, А. Ю. Куракін); моделювання змісту навчального предмета, його логічної структури (М. А. Алексєєв, І. І. Левітов, О. М. Сохор); засвоєння знань (П. М. Ерднієв, В. П. Максименко); політехнічної освіти (П. І. Ставський); теорії дитячого колективу (Л. І. Новікова); вивчення процесу навчання як цілісного явища (А. М. Алексюк, С. У. Гончаренко, В. І. Загв'язинський, Ю. І. Мальований, В. Ф. Рубакін, А. В. Фурман, В. Ф. Щербань та ін.); загальнопедагогічних проблем (М. О. Данилов, Ф. Ф. Корольов, Ю. К. Бабанський); проблем управління (В. І. Бондар, Л. І. Даниленко, Б. С. Кобзар, В. М. Мадзігон, Н. М. Островерхова); педагогічної творчості вчителя (В. І. Андрєєв, О. І. Виговська, І. А. Зязюн, С. О. Сисоева та ін.).

Відомі вітчизняні вчені С. У. Гончаренко, Ю. І. Мальований у своїх працях висвітлюють з позицій системного підходу соціально-педагогічні проблеми розбудови української школи, теоретичні засади гуманітаризації освіти в Україні [11, с. 51]. Проблема підвищення теоретичного рівня освіти досліджувалася С. У. Гончаренком та Н. В. Пастернаком. На думку авторів, новий цикл наукового пізнання передбачає: засвоєння нових теоретичних знань та підвищення використання матеріальних засобів їх застосування; пошуки та вироблення нових законів і правил; проведення експериментів; втілення в практику роботи розроблених науковцями нових понять та моделей; здійснення систематичних спостережень за процесом, який вимагає наукового пізнання; орієнтація на світову практику [12]. Отже, низкою авторів розроблено параметри системи наукового пізнання в умовах підвищення теоретичного рівня освіти. Зокрема, В. І. Бондар розкриває сутність системного підходу до управління процесом навчання на основі вицленування системи дидактико-управлінських знань і умінь директора школи (директивно-методологічних, нормативно-законодавчих, загальнотеоретичних та методичних, організаційно-педагогічних, діагностико-прогностичних, організаційно-регулятивних, контрольних-оцінних [13, с. 47-53].

З позицій системного підходу С. О. Сисоева характеризує педагогічну творчість учителя, яку розглядає як діяльність, спрямовану на розвиток потенційних можливостей кожного учня в навчальному процесі, — це: виникнення суперечності, створення проблемної ситуації, наявність об'єктивних (соціальних, матеріальних) і суб'єктивних (знань, умінь, особистісних якостей, мотивації, творчих здібностей) умов для творчості, об'єктивна чи суб'єктивна новизна й оригінальність творчого процесу та його результату; соціальна й особиста вагомість і прогресивність (педагогічна творчість учителя вносить певний вклад у розвиток суспільства та особистості); діалектична взаємообумовленість впливу на розвиток як дитини, так і самого вчителя зовнішніх факторів і внутрішнього саморуху особистості (виховання й самовиховання, розвиток і саморозвиток тощо) [14, с. 11]. Теоретичною основою монографічного дослідження соціально-педагогічних умов управління загальноосвітньою школою (автори Н. М. Островерхова, Л. І. Дани-

ленко) виступає системний підхід, внаслідок чого окреслено дві підсистеми (зовнішню і внутрішню) та розкрито їх сутнісні характеристики. Систему показників зовнішніх умов складають: зміна державної політики в галузі освіти, оновлення стратегічної мети та завдань освіти і виховання; визначення пріоритетних принципів реформування системи освіти, навчання і виховання; модернізація змісту освіти та виховання; впровадження диференційованої мережі навчальних закладів; реформування управління системою освіти; удосконалення системи підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів; раціональна система фінансового і матеріально-технічного забезпечення; інтеграція зусиль соціальних інститутів і громадських організацій у розв'язанні проблем освіти та виховання. Систему показників внутрішніх умов складає: постановка мети діяльності навчального закладу, раціональний комплекс пріоритетних принципів організації навчально-виховного процесу, модернізація змісту навчання і виховання, реформування управління школою, соціально-економічний статус школи, правовий статус школи, реорганізація фінансово-господарської діяльності школи, специфічні функції керівника школи та вимоги до його особистості [15, с.16—22].

Щодо системності у педагогіці К. Ушинський писав: «Педагогіка — не наука, а мистецтво, — найбільше, найскладніше з усіх мистецтв. Мистецтво виховання спирається на науку. Як мистецтво, складне і обширне, воно спирається на безліч обширних і складних наук...» [16, с. 205]. Основою системи виховання А. С. Макаренка є розроблена ним теорія виховання особистості в колективі і через колектив. Він наголошував: «Потрібно вміти пред'являти безкомпромісні вимоги до особистості дитини, що має певні обов'язки перед суспільством і відповідати за свої вчинки» [17, с. 92]. Він надавав особливого значення у вихованні кожної особистості засобам впливу здорового колективу і громадській думці. «Контроль громадської думки великого авторитетного й улюбленого шкільного колективу гартує характер учня, виховує волю, прищеплює громадсько-корисні навички особистої поведінки, гордість за школу і за себе як члена цієї співдружності» [17, с. 93]. Сповідуючи ідею гуманного виховання громадянина своєї Батьківщини, В. О. Сухомлинський всебічно розглядав систему взаємодіючих впливів на особистість: дисципліну і самодисципліну, фізичну і психічну культуру підлітка, розумове виховання і становлення моральності, емоційне, естетичне і трудове виховання. Системність у вихованні дитини він вбачав також у взаємовпливі та взаємозв'язку дитини з оточуючим середовищем. «На очах дитини, — пише автор, — йде життя роду людського, воно по крихітці відбивається в її пам'яті, інколи обминаючи свідомість, немовби проскакуючи в тайники пам'яті без уваги» [18, с. 299].

На основі системного підходу досліджуються проблеми виховання учнів школи педагогами-сучасниками. Так, В. М. Гнатюк розглядає систему національного виховання учнів як раціональну сукупність взаємопов'язаних основних змістових та діяльнісних компонентів, взаємодія яких забезпечує їх нову інтегративну якість [19, с. 70]. Щодо змісту системи національного виховання учнів, то вона, на думку автора, передбачає формування в них рис *громадянина, патріота, гуманіста*. Складові цієї «тріади» характеризуються системою параметрів, розроблених та апробованих автором у практичній діяльності школи [19, с. 72-73]. Л. І. Новікова розглядає «виховну систему» як таку, що включає: мету і завдання виховання, зміст і пріоритетні аспекти виховання, методи і форми виховання, наявність матеріальної бази, педагогів-вихователів. Щодо виховних чинників шкільного середовища, то автор виокремлює такі: сім'я, трудові колективи дорослих, «вулиця» — неформальні колективи, предметне середовище, аудіовізуальне середовище [20]. З позицій антропоцентризму підходив до розв'язання

завдань виховання І. Огієнко. Систему виховання особистості він розглядає як широкий аспект впливу на неї усіх надбань світової і національної культури [21]. Сутність системи національного виховання Г. Ващенко обґрунтовує як таку, в основі якої лежать загальнолюдські та національні цінності. Він писав: «Не слід думати, що виховний ідеал нації може бути відображений лише в педагогічних системах, або інакше в творах педагогів. Він відбивається і в звичаях народу, і в його пісні, і в творах письменників. Він твориться віками і за традицією переходить від старших поколінь до молодших, що його доповнюють і удосконалюють. Такий традиційний ідеал поряд з іншими народами має і народ український» [22, с. 101].

Наріжним каменем проблеми виховання нової генерації молоді України є національне виховання, яку з позицій сучасних наукових підходів досліджують вітчизняні вчені: І. Д. Бех (особистісно орієнтований підхід), В. М. Гнатюк, П. Р. Ігнатенко (системний підхід), П. П. Кононенко (ідея родинного виховання), В. Г. Кузь, І. В. Мартинюк, Ю. Д. Руденко, Б. М. Ступарик, А. М. Фасоля (світоглядні засади національного виховання) та ін.

Нині важливою проблемою є створення принципово нової системи навчання, виховання й розвитку учнівської молоді, яка б раціонально поєднувала зміст, форми і методи впливу на формування особистості. Це особливо важливо і тому, що на сучасному етапі реформування загальноосвітньої школи сформувалася нова парадигма навчання і виховання, яка базується на засадах особистісно орієнтованого підходу, тобто визнання людської особистості абсолютною цінністю, забезпечення оптимальних умов для її інтелектуального і морального розвитку. У розвиток теорії особистісно орієнтованого виховання вагомих доробок внесено І. Д. Бехом [23].

Низкою вітчизняних та зарубіжних учених з системних позицій досліджуються не лише проблеми виховання учнівської молоді, а й дидактичні системи. Відомий польський учений В. Оконь писав: «Під системою навчання будемо розуміти упорядкований за часом хід подій, що включає дії вчителя та учнів, спрямовані відповідними цілями і змістом, а також враховують такі умови і засоби навчання, які сприяють прояву відповідних змін в учнів» [24, с. 142]. Український учений В. О. Онищук писав: «Процес навчання ми розглядаємо як складну цілісну систему, тобто як упорядковану сукупність, об'єднання взаємопов'язаних і розміщених у певному порядку елементів цілісного утворення» [25, с. 34].

Аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури з проблем навчання та його аналізу дає підставу для висновку, що педагоги і психологи, які їх досліджували, визнають їх системний характер, розкривають його складові та взаємозв'язки між ними. У наукових працях та освітянській практиці визнано також різновиди системного підходу до педагогічних явищ і процесів: системно-структурний, системно-функціональний, системно-діяльнісний, системно-компонентний. Так, Т. А. Ільїна вводить поняття «системно-структурного підходу», виходячи з розуміння системи як «...множини взаємопов'язаних елементів, об'єднаних загальною метою функціонування та єдністю керування, що виступають у взаємодії із середовищем як цілісна система» [26, с. 10].

Системно-структурний підхід до соціально-педагогічних систем (об'єктів, явищ, процесів) передбачає з'ясування будови системи, основою якої є її складові та внутрішні зв'язки між ними. Його доцільно використовувати при аналізі структури змісту курсу навчального предмета, окремої теми навчального матеріалу, структурування навчального матеріалу, структурних компонентів навчального процесу в їхньому взаємозв'язку та взаємозумовленості [27, с. 52-60].

Системно-функціональний підхід до процесу навчання передбачає розгляд взаємопов'язаних і взаємозумовлених функцій суб'єктів навчального процесу в їх єдності та взаємодії. Його реалізація спрямована на виявлення нероздільності навчання, виховання і розвитку учнів, підпорядкування їх змісту формуванню цілісної та всебічно розвиненої особистості. З огляду на це, системно-функціональний підхід забезпечує реалізацію принципу єдності триединої функції навчання: *освітньої, виховної, розвивальної*. Щодо реалізації функцій суб'єктів навчально-виховного процесу (вчитель, учень), то вона базується на чіткому усвідомленні їх специфіки і гармонії взаємовідносин у спільній діяльності.

Системно-діяльнісний підхід до процесу навчання та його аналізу передбачає встановлення наявності взаємопов'язаних та взаємозумовлених видів діяльності суб'єктів педагогічного процесу (вчителя, учнів). Елементами системи діяльності вчителя виступають основні її види: підготовка до уроку, проведення уроку, перевірка письмових робіт та учнівських зошитів, методична робота, виховна позакласна діяльність, організаційно-виховна робота як класного керівника, робота з батьками, ведення шкільної педагогічної документації. У ракурсі дослідження проблеми аналізу процесу навчання системно-діяльнісний підхід доцільно реалізувати при розгляді двох підсистем: педагогічної діяльності вчителя та навчальної діяльності учнів, що дозволяє вивчити й оцінити їх специфіку, способи взаємодії, результативність кожної із них та в інтеграції.

Системно-компонентний підхід до змісту навчального процесу передбачає виокремлення об'єктивно існуючих компонентів основних його підсистем та виявлення органічних взаємозв'язків між ними. Інтеграція змісту компонентів підсистем процесу навчання уможливорює розкриття його сутності. У нашому дослідженні цей підхід використано при виокремленні об'єктивно існуючих компонентів кожної із основних складових змісту процесу навчання — це: організаційна, дидактична, психологічна, виховна, санітарно-гігієнічна.

Розглядаючи навчальний процес як складну педагогічну систему, слід зазначити, що його структурні частини, змістові компоненти та функції у філософському розумінні — це не результат довільного, механічного членування цілого. Це дещо сутнісно відмінне від нього: це взаємопов'язані та взаємодіючі структурні компоненти навчального процесу. А відтак, сутність системного підходу до процесу навчання та його аналізу як педагогічної системи полягає у:

- декомпозиції його на сумативні (змістові) підсистеми (організаційна, дидактична, психологічна, виховна та санітарно-гігієнічна); діяльнісні підсистеми (педагогічна діяльність учителя і навчальна діяльність учнів);
- встановлення між основними підсистемами об'єктивно існуючих взаємозв'язків, взаємозалежності та взаємодії;
- визначення компонентів кожного аспекту навчального процесу та характерних ознак їх сутності;
- окреслення оцінних параметрів компонентів основних підсистем навчального процесу;
- застосуванні системно-діялісного підходу до вивчення ефективності педагогічної діяльності вчителя та навчальної діяльності учнів, їх взаємодії;
- використанні системно-функціонального підходу до навчального процесу з метою оцінки ефективності реалізації триединої функції навчання (освітньої, виховної, розвивальної).

Навчальний процес як соціально-педагогічна система в ЗЗСО ілюструється моделлю (рис. 3).

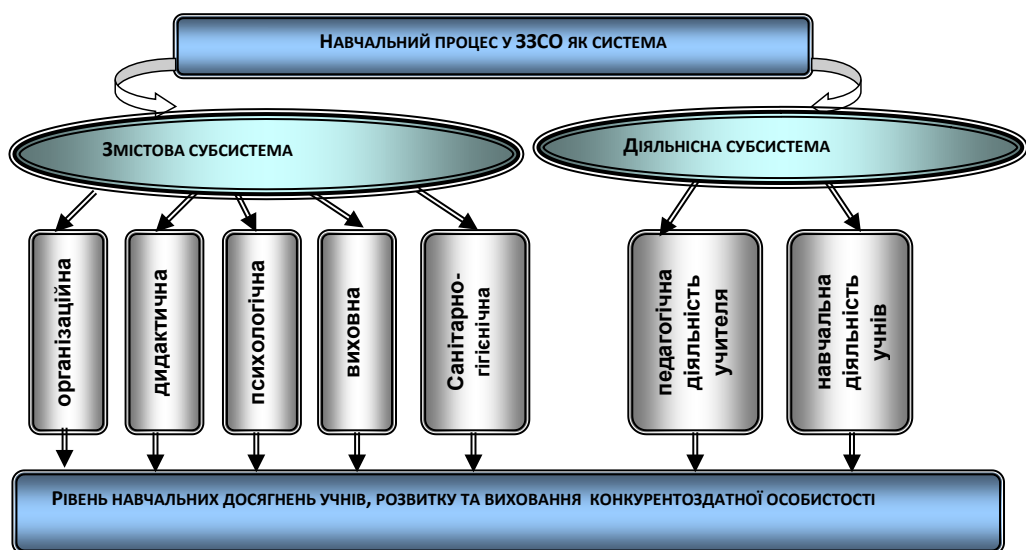


Рис. 3 Структурно-змістова модель навчального процесу в ЗЗО як соціально-педагогічної системи

Синергетичний підхід — один із пріоритетних наукових підходів, який широко використовується в соціально-педагогічних дослідженнях. Його основою є відносно нова наука — синергетика. Семантичне значення терміну «синергетика» у перекладі з грецької мови означає: «sun» (з, разом, спільно), «ergon» (робота, діяльність) [28, с. 639]. Згідно з цим, у наукових працях учених «синергетика» тлумачиться, як: «узгоджена дія», «спільна дія», «співробітництво». Теоретичні основи синергетики, як нової наукової парадигми, розроблено групою фізиків у Брюсселі під керівництвом І. Пригожина. «Від буття до становлення — саме такою (за І. Пригожиним) є орієнтація нової парадигми, в контексті якої акцент переноситься з вивчення інваріантів системи, станів рівноваги на вивчення станів нестабільності, механізмів виникнення нового, народження та перебудов структур» [29, с. 47]. У 90-х роках ХХ-го ст. вийшли у світ праці А. Ю. Лоскутова і А. С. Михайлова «Введение в синергетику» [30]; Г. І. Рузавіна «Синергетика и диалектическая концепция развития» [31]. І. Г. Хакен, зокрема, вважає, що синергетика — це міждисциплінарний науковий напрям, що поєднує явища у відкритих, нелінійних, неурівноважених, складних системах різної природи, які можуть бути досліджені за допомогою математичного апарату. «У науковому розумінні, — пише Н. Булгакова, — синергетика — це теорія і методологія, що досліджує процеси самоорганізації, стійкості та відродження найрізноманітніших структур живої і неживої природи» [32, с. 6]. В. Буданов окреслив основні принципи синергетики. У найпростішому варіанті ним запропоновано сім основних принципів синергетики: два принципи буття та п'ять принципів становлення. До принципів буття віднесено гомеостатичність та ієрархічність. П'ять принципів становлення — це: нелінійність, нестійкість, динамічна ієрархічність, незамкненість, спостережуваність [33, с. 48-49].

Досліджуючи філософські аспекти нелінійної еволюції складних систем, В. Лутай використовує синергетичний підхід. При цьому синергетику розглядає як сучасну наукову парадигму, що об'єднує знання про природу і людину, матерію і дух, на методологічних засадах якої створюється сутнісно нова картина світу. «Саме ця постнекласична наука

спрямована на розкриття «складних механізмів виживання суспільства», на вирішення основного питання сучасної філософії» [34, с. 100]. Автор вважає, що найважливішим здобутком синергетики є відкриття загальних закономірностей самоорганізації в розвитку всіх явищ буття, а також загальної тенденції до прогресу цієї самоорганізації. Згодом зроблено висновок, що в історії природи і суспільства існує закономірність створення все більш складно упорядкованих систем. Зокрема, підкреслюється важливе значення синергетики для розгляду світоглядів і різних культур. Він пише: «Синергетична парадигма потребує деяких суттєвих змін у кожному із світоглядів та різних культур. Однак важливо, щоб ці зміни були не біфуркаційного, а еволюційного характеру, щоб вони здійснювалися шляхом неантагоністичної доброзичливої діалого-комунікативної взаємодії між представниками різних суперечливих між собою типів і видів світогляду» [34, с. 57]. Важливою є думка автора про те, що застосування досягнень синергетики до реформування освітніх систем наближає нас до всебічно розвиненої особистості, яка може гармонійно поєднувати свої інтереси з загальними.

Синергетичний підхід уможливує здійснення міждисциплінарного дослідження лімінальності та «уможливлення» буття і мислення в контексті певних цілісностей (соціокультура буття людства на межі століть, комунікативний простір інформаційної культури, простір філософування як осмислення і становлення «можливого світу» тощо). Синергетична методологія вносить принципово нові сюжети у світоглядну теорію. Вона суттєво посилює позиції тих, хто діалектично сприймає та інтегрує світ, наголошує на таких фундаментальних принципах як взаємозв'язок і багатовекторний розвиток. Переваги синергетичного мислення полягають у тому, що воно забезпечує цілісність світобачення. Синергетика є могутнім системоутворювальним підґрунтям не лише нового розуміння світу взагалі, а й осмислення людської ситуації (наприклад, проблеми виживання людства у XXI столітті). Синергетика опирається на схожість основних рис процесів, які відбуваються в системах різної природи, а отже, на схожість математичних моделей цих процесів. Явище самоорганізованої критичності систем відкрили нещодавно П. Бак та його співробітники. Суть його сформульована так: «Системи різної природи, що складаються з великої кількості взаємодіючих елементів, природним чином еволюціонують до критичного стану, в якому доволі незначна подія може викликати ланцюгову реакцію, що веде до катастрофічних змін у цій системі» [35, с. 42]. О. Чалий підкреслює значущість синергетичного підходу в освіті: «Синергетичний підхід, використання його понять і методів сприяють більш повній реалізації основних дидактичних умов для організації та проведення навчального процесу на основі головних його принципів — науковості, систематичності, єдності конкретного й абстрактного, зв'язку теорії з практикою тощо» [36, с. 3]. Синергетична інтерпретація освітніх систем дає уможливлення розуміння таких положень: причини і механізми виникнення та еволюції, рівень взаємодії освітніх систем із навколишнім середовищем, оптимальний режим функціонування цих систем. «Від часу виникнення будь-якої освітньої системи в ній закладений не лише механізм онтогенезу (програма системи), а й механізм філогенезу (програма зміни системи), який на певних етапах еволюції призводить систему до розквіту чи занепаду» [36, с. 35].

Л. Ляшенко і А. Євтодюк розглядають можливості використання синергетичного підходу в освіті як органічної складової соціуму. Вони пишуть: «Кінець XX ст. відзначений початком злиття в єдине ціле навчання і роботи, поєднанням процесів набування все нових і нових фахових компетентностей і продуктивної праці. Освіта перестала бути короткочасним епізодом у житті громадян розвинених країн, вона все більшою мірою стає неперервною» [37, с. 134]. З огляду на це, вперше в історії людства еволюція суспільства і системи

освіти відбувається за нелінійним законом, що значно ускладнює точне передбачення розвитку і характеристик освітніх систем найближчого майбутнього. Цілком правомірним є висновок авторів щодо імперативу синергетичної парадигми: «Синергетика для складної системи «держава — освіта — громадськість» може стати надійним засобом посилення створених раніше методів та інструментарію планування та реалізації позитивних змін і вдосконалення» [37, с. 134-135]. Особливо цінним, наголошує І. Г. Осадчий, для педагогіки є те, що синергетика допомагає дослідити, а потім спрогнозувати поведінку об'єктів в умовах постійних змін як довкілля, так і їхнього внутрішнього простору. Для кожного вчителя, і особливо управлінця, освоєння надбань синергетики як методологічної основи сучасної педагогіки є не просто предметом приватного інтересу, а чинником професійного зростання та успішної діяльності [38].

Розвиток будь-якої системи визначається як процес її зміни, який супроводжується переходом від нижчого до вищого, від простого до складного і від менш організованого до більш організованого. Здавалось би, що на цій основі можна легко прогнозувати майбутнє з допомогою фундаментальних законів розвитку. Однак, у соціальній сфері виклик ХХІ ст. полягає в усвідомленні теорії синергетики і пов'язаного з нею ключового положення про відкритий характер соціальних систем, які взаємодіють одна з одною не тільки в формі боротьби протилежностей, яка раніше вважалася єдиним способом розвитку, але й у співпраці. Відкрита система освіти має підвищену здатність до прогресивного розвитку засобом «самоопилення» передовим досвідом, що формується під впливом потреб суспільства і людини, які постійно зростають.

Синергетична концепція передбачає перехід від закритої до відкритої системи освіти. Згідно з теорією синергетики початком процесу самоорганізації служать випадкові відхилення системи від рівноваги — флуктації. Ними потрібно управляти з тим, щоб забезпечити взаємодію між процесами самоорганізації і організації. З позицій теорії синергетики освіта означає, що смисл і значення принципово не можуть бути повідомлені нам у готовому вигляді, задані ззовні. У навчанні ніхто не може зрозуміти що-небудь за іншого чи замість іншого. Ефективне навчання відбувається лише за умови самонавчання. При цьому змінюється роль учителя. Синергетика освіти потребує інтеграції різних галузей знання, навчальних курсів. Вона передбачає їхню інтеграцію в глобальні проблеми сучасної цивілізації. Перехід до відкритої системи освіти пов'язаний з низкою труднощів об'єктивного і суб'єктивного характеру: змінювати психологію людини, адаптувати до умов ринкової економіки її ділові здібності і професійний фах. Суб'єктивний фактор пов'язаний з особистістю вчителя: він не тільки джерело інформації, її транслятор, а моральна особистість. «У відкритій системі, в т.ч. освіті, є можливість для прояву особистої думки, погляду, вибору свого життєвого шляху, побудови власної кар'єри. Мета сучасного суспільства і цивілізації в цілому полягає в тому, щоб виховати людину, здатну здійснити стратегічний, професійний і життєвий вибір, слідувати йому.

Взаємозв'язок синергетики освіти розглядається І. Стекловою. З огляду синергетики основними умовами саморозвитку і розвитку системи є: наявність елементів; відкритість системи, що забезпечує постійний приток енергії; зусилля відхилень від нестійких її станів і перевищення ними деяких критичних значень; нелінійність управлінської поведінки елементів системи. Нині розрив науки і освіти є свідком тих проблем, які наука робить спробу розв'язати. Зв'язок науки і освіти став набувати все більшою мірою одностороннього характеру: завдання освіти обмежувалося трансляцією знань, здобутих наукою. Однак в умовах інформаційного суспільства залежність освіти від науки стає тормозом у розвитку обох систем [39, с. 23]. Принциповим тут є те, що галузь освіти

розглядається як єдина самоорганізувальна та саморозвивальна система континіуму: «освіта-наука-виробництво». З позицій синергетичного підходу висвітлюються в літературі питання методики викладання соціогуманітарних дисциплін М. Недюхом. Він вважає, що предмет методики викладання соціогуманітарних дисциплін треба визначати, виходячи із пізнання та використання закономірностей педагогіки і дидактики; розробки та застосування методів, організаційних форм, засобів, прийомів, технологій тощо. Це забезпечить формування світогляду, методології пізнання, культури особистості; сприятиме гуманітаризації та гуманізації освіти як важливих чинників переходу суспільства до нового соціального виміру, основою якого є професійно підготовлена особистість, здатна до соціокосмічних орієнтацій та пріоритетів розвитку. Гуманітаризація і гуманізація освіти працюють на майбутнє і людину в ньому як творця умов свого життя і діяльності, своєї вічності й неповторності в космосі, формують «...цивілізаційну компетентність як здатність знайти відповідь на проблеми XXI століття» [40, с. 64-65].

Синергетика в останні роки ХХ ст. стала проникати у всі аспекти освіти, виховання та розвитку особистості. Тому цілком правомірно, що синергетичний підхід широко використовується в управлінні виховною системою школи, яка включає: мету, концепцію, діяльність, що забезпечує їх реалізацію; суб'єкт діяльності, який її організовує і бере в ній участь, відносини між суб'єктами діяльності; середовище системи і управління, що забезпечує інтеграцію компонентів в цілісну систему і розвиток цієї системи. Виховна система не може існувати без певної уніфікації, стандартизації поведінки суб'єктів, без відтворення ситуацій, що повторюються, без єдності дій і цілей її суб'єктів. Цілісність виховної системи і властивість до самоорганізації породжують суперечності між компонентами системи та її суб'єктами, що і є фактором збурення та розвитку системи, тому що в ній зароджується суперечність. Виховна система стає нестійкою і за цих умов необхідна корекція її компонентів та зв'язків між ними. Процес розвитку виховної системи значною мірою визначається тим, наскільки вона є власне самоорганізуючою системою, наскільки вона є активною соціально-педагогічною системою з розгалуженими зв'язками із зовнішнім соціумом.

Аналіз теорії і практики функціонування й розвитку виховних систем сучасного закладу загальної середньої освіти дає підставу для висновку, що вони є досить різноманітними. Ознаки їх відмінностей детермінуються. Розмаїття виховних систем лише незначною мірою охоплює досить важливу їх складову — виховання учнів засобами реалізації навчального матеріалу. Але виховні компоненти освітнього процесу інтегруються у процесі спільної діяльності учителя та учнів, учителя і родин учнів як його основних суб'єктів.

Синергетичний підхід до організації освітнього процесу як педагогічної системи, аналізу його якості полягає в інтеграції його системоутворювальних компонентів (змістових, діяльнісних, умов здійснення), оцінці їх реалізації у зіставленні з кінцевим результатом — набутою учнями освітою, елементами вихованості, розвитку, життєвою компетентністю. Він реалізується у двоаспектній площині, що зумовлюється об'єктом домінуючого спостереження в процесі навчання. Якщо об'єктом переважного спостереження є педагогічна діяльність учителя, то її якість з позицій синергетичного підходу доцільно оцінювати такими параметрами:

— знання і розуміння вчителем сутності синергетики як нової освітньої парадигми, побудованої на інтеграції основ наук, як міждисциплінарної науки;

— раціональне визначення вчителем змісту та обсягу навчального матеріалу на основі інтеграції інноваційних ідей, теорій, понять окремих галузей наук, споріднених з предметом і темою, яку він викладає;

- виявлення і реалізація міжпредметних зв'язків, які споріднені з розкриттям змісту теми навчального предмета на засадах сутності синергетики як системоутворювального підґрунтя нового розуміння світу, осмислення соціально-економічних, екологічних, валеологічних, гуманітарних проблем, зокрема проблем виживання людства у XXI;
- реалізація змісту навчального матеріалу на основі синергетичних принципів: науковості, систематичності, єдності конкретного і абстрактного, зв'язку теорії з практикою;
- орієнтація учнів на об'єктивне поєднання у майбутньому в єдине ціле навчання і праці, набуття новітніх компетентностей, неперервність навчання протягом усього життя;
- створення в процесі навчання середовища «розкріпачення» учнів з метою їх самовираження і самоутвердження; пам'ятати, що у навчанні ніхто не може будь-що засвоїти за іншого чи замість іншого;
- викладання навчального матеріалу з позицій синергетики означає, що надбання учнями освіти, осмислення її значення не можуть бути повідомленими учням у готовому вигляді, задані ззовні — вони є результатом самонавчання;
- синергетика освіти передбачає інтеграцію наук з глобальних проблем сучасної цивілізації.

Якщо об'єктом переважного спостереження є навчальна діяльність учнів та її результативність, то з позицій синергетичного підходу її слід оцінювати такими параметрами:

- активність і свідоме залучення учнів до процесу навчання, сформованість у них навичок самонавчання;
- засвоєння системних знань учнями на основі інтеграції наук і міжпредметних зв'язків, які реалізуються на синергетичних засадах;
- формування синергетичного мислення учнів, яке забезпечує цілісність світобачення;
- розвиток в учнів діалектичного і цілісного сприймання світу на основі фундаментальних принципів взаємозв'язку та багатовекторного розвитку;
- використання синергетичного підходу до формування всебічно розвиненої особистості, яка гармонійно поєднує свої інтереси із загальнолюдськими;
- забезпечення реалізації виховних елементів змісту та методів навчального процесу, які інтегруються у нього, в т. ч. у взаємодії вчителя і учнів;
- якість засвоєння знань учнів на уроці оцінюється станом досягнення триєдиної мети навчання, виховання та розвитку, набуття ними освітніх компетентностей у межах державного стандарту та понад ним.

Визначення поняття «активна система» науковцями Л. Калініною та М. Топузівим трактується так: «Активна система — це складна система, утворена з підсистем, які, в свою чергу, є також активними системами та має певну ієрархічність (підпорядкованість) у зв'язках та відносинах між підсистемами. Авторами зазначається, що системотвірними ознаками системи є наявність мети, завдань і функцій, заради яких виникають і створюються системи. Кожна підсистема, як і система в цілому, має межу поділу, що впливає на її структуру та ознаки, а також відповідні процеси і чинники впливу, які можуть зруйнувати її цілісність. Невід'ємним компонентом системи є управління, яке покликане попереджувати хаос, забезпечувати стабільність її функціонування та розвитку. Активна система є також відкритою, тому що обмінюється інформацією, ресурсами, енергією, речовинами, засобами із зовнішнім середовищем» [41, с. 39] «Для соціальних систем, до яких належать

і освітні, притаманною є суб'єктна активність (від лат. *activus* — діяльний, енергійний), що характеризується певними ознаками, способами життєдіяльності та рисами суб'єкта як соціальної істоти (особистості, групи людей, спільнот, колективів), відображає рівень спрямованості його компетентностей, здібностей, знань, навичок, прагнень, концентрації вольових, творчих зусиль на реалізацію потреб, інтересів, цілей, ідеалів» [41, с.123].

Специфіка активних освітніх систем полягає в тому, що їхніми елементами є людина, група, колектив тощо, які володіють активністю, здатністю до цілеспрямованої діяльності і поведінки, можуть обирати сукупність певних дій відповідно до своїх уподобань та інтересів чи відмовлятися від них [41, с. 123].

Отже, заклад загальної середньої освіти в соціумі сучасної України та багатогранній системі освіти є активною відкритою соціально-педагогічною системою, яка відіграє вирішальну роль у подальшому реформуванні та розвитку системи освіти на синергетичних засадах.

Таким характеристикам щодо діяльності закладів загальної середньої освіти сьогодні і на перспективу відповідає за всіма параметрами громадсько-активна школа (надалі—ГАШ), яка є закладом загальної середньої освіти, який забезпечує систему навчання, виховання і всебічного розвитку підростаючого покоління, але відрізняється особливим підходом до організації освітнього процесу, визначення ключових напрямів діяльності управління та співуправління, є центром розвитку громади, створює активне соціально-культурне середовище розвитку місцевої громади, є ресурсним, культурно-освітнім, спортивно-масовим осередком всієї громадської спільноти, всього соціуму того чи іншого населеного пункту.

1.2. Сутність феномена громадсько-активних шкіл у контексті їх розвитку як активних відкритих соціально-педагогічних систем

При вивченні стану функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, технологій та різновидів механізмів управління ними, визначення їх місця в системі управління та впливу на ефективність державно-громадського управління закладами освіти як активними соціально-педагогічними системами, ми звернули увагу на таке явище в українській освіті як новий тип сучасного закладу загальної середньої освіти — громадсько-активні школи (ГАШ). Одним із завдань дослідження було виявлення феномена громадсько-активних шкіл в контексті їх розвитку як активних соціально-педагогічних систем.

Здійснений комплексний аналіз літературних джерел та досвіду учасників міжнародного руху ГАШ показав, що питання створення та функціонування ГАШ, розроблення навчальних планів спецкурсів для керівників і вчителів, методичних рекомендацій щодо трансформації звичайних шкіл у ГАШ здійснювали ініціатори міжнародного руху ГАШ в Україні М. Ворон, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Ю. Кавун, С. Корольок, Г. Костюк, Н. Клокар, В. Ковальчук, Т. Сорочан, Н. Софій та інші. Дослідження особливостей ГАШ як осередку розвитку громади та причин її успіху здійснювали Т. Стукалова, Л. Калініна, О. Онаць, Л. Попович; науково-методичний супровід розбудови ГАШ та критерії оцінювання її діяльності відображено у працях Г. Єльнікової та О. Марчак та ін. [43, 46, 47, 60, 70, 73, 74, 84, 86].

Нами проаналізовано, як трактується сутність поняття ГАШ у наукових розвідках, матеріалах розробників ініціативи руху ГАШ в Україні та учасників проєктів.

Всеукраїнським фондом «Крок за кроком» так визначається сутність ГАШ: «Громадсько-активна школа — це навчальний заклад, в якому велика увага приділяється налагодженню партнерських стосунків між школою та всіма ресурсами, що існують в громаді. У громадсько-активній школі значна увага приділяється освітнім, соціальним, оздоровчим

послугам; розвитку молодіжного руху та залучення громадян; покращенню навчання учнів; зміцненню родини та відносин між мешканцями громади. Школи стають освітніми, культурними центрами, а також центрами відпочинку для осіб будь-якого віку» [42].

Дослідниця Т. Стукалова дає таке визначення: «Громадсько-активна школа — це школа, яка ставить за мету не тільки освітянські послуги для учнів, але й розвиток громади, залучення батьків і жителів до вирішення соціальних й інших проблем, які стоять як перед школою, так і перед громадою. Це така школа, яка прагне стати не тільки загальноосвітнім закладом, але й культурним, громадсько-ресурсним центром мікрорайону, міста, села» [43].

Особливості розбудови соціального партнерства в ГАШ відображено у дослідженні С. Корольок, яка зазначає, що *школа традиційно виступає інтелектуальним і культурним центром для мешканців*: саме до школи вони зверталися за отриманням інформації, за знаннями, за допомогою. Сьогодні в умовах децентралізації створюються об'єднані територіальні громади (ОТГ), які мають на меті, у тому числі, підтримку й розбудову закладів освіти. Тому, для вирішення завдань, які стоять перед школою і місцевою громадою, школа не може діяти відособлено, а має стати саме тією організацією, яка професійно встановлює і розвиває партнерські стосунки з батьками, владою і громадою села [46].

Нами узагальнено визначення поняття «громадсько-активна школа» і трактуємо його так: *громадсько-активні школи (ГАШ) є однією з найбільш ефективних моделей саме таких інноваційних навчальних закладів, які здатні ефективно розв'язувати завдання щодо реформування освіти, підготовки компетентних випускників у партнерстві школи, батьківської спільноти та інших членів громади*. Освіта має стати громадсько-орієнтованою, сприяти створенню можливостей для учнів, для окремих громадян, для родин, для громадських організацій та приватних осіб бути партнерами у виконанні вимог суспільства та реалізації потреб школи і громади. Завдяки такій співпраці зміцнюються родини і покращуються стосунки між членами громади, школа отримує більше реальної допомоги від місцевої громади, влади, комерційних структур тощо. [41, 87, 95].

Під час проведення дослідження нами виявлено, що **ГАШ — це міжнародний рух шкіл**, метою якого є перетворення школи на активного учасника суспільного життя, здатного задавати тон у вирішенні важливих та актуальних проблем тієї чи іншої території на правах повноцінного члена громади. Головна мета ГАШ — зробити школу широко доступною для громадськості. Це допомога дітям та їх родинам використовувати наявні ресурси школи та громади якомога ефективніше.

ГАШ мають свої відмінності, пріоритети у діяльності, але визначаються спільною філософією, яка полягає в тому, що діяльність таких шкіл ґрунтуються на ідеях гуманізму та демократичному ідеалі поваги до кожної людини, до її прав на участь у справах громади, що стосуються загального добра. Це спільні переконання щодо доступу до освіти для кожного впродовж життя незалежно від віку; спільні переконання щодо доступності ресурсів школи для всіх: учнів, батьків, мешканців громади; спільне визначення потреб і ресурсів громади; залучення представників громади до участі в організації освітнього процесу; стимулювання розробки та впровадження інноваційних освітніх програм; підвищення рівня професійної компетентності та педагогічної майстерності вчителів; переорієнтація школи на особистість учня, вчителя, членів громади; формування активної громадянської позиції учня, відповідальності перед собою і співтовариством. Саме школа може стати ініціатором розвитку місцевої громади, не втрачаючи своїх основних функцій.

Філософія ГАШ у тому, **що громадсько — активною школою може стати будь-який заклад освіти, у якому учасники освітнього процесу усвідомлюють необхідність такої моделі функціонування і розвитку; мають спільне бачення освітнього процесу, спільні**

переконання щодо виходу школи із своєї традиційної ролі та бачення її доступності протягом семи днів на тиждень; участі в управлінні школою інших членів громади; спільний голос у визначенні потреб та ресурсів громади; можливість для батьків бути залученими до процесу прийняття рішень щодо якості освіти для їхніх дітей та участі у житті школи; визнання ролі всіх членів громади в освіті та розвитку громади з метою покращення життя для кожного члена громади.

Особливості громадсько-активної школи як активної відкритої соціально-педагогічної системи полягають у тому, що громадсько — активною може бути будь-яка школа, у якій налагоджені партнерські стосунки між школою і громадою, між усіма ресурсами, які є в громаді. ГАШ є ініціатором розвитку громади, підтримує вільний обмін думками між учасниками освітнього процесу, оцінює потреби мешканців та місцевості, де вона розташована, бере участь у прийнятті рішень на місцевому рівні, а також забезпечує зворотній зв'язок щодо прийнятих рішень з боку громади; залучає нових партнерів для створення широкого спектру послуг для дітей, молоді, сімей та членів громади. ГАШ є громадським інститутом, освітнім, оздоровчим, культурним центром для осіб будь-якого віку і відкрита для кожного цілий день, кожний день, без вихідних. Діяльність громадсько-активних шкіл позитивно впливає не лише на самооцінку молодих людей, а й на розвиток громади у цілому.

Аналізуючи публікації та досвід діяльності ГАШ в різних регіонах України нами зроблено висновок про те, що громадсько-активна школа — **це хороша школа, у якій учні отримують не тільки належний рівень академічної освіти, але й уміння і навички громадянської активності та можливості самореалізації**. Діяльність ГАШ позитивно впливає не тільки на результати навчання і формування громадянської позиції учнівської молоді, а й відповідальності молодих людей перед собою та громадою, що позитивно впливає на розвиток громади в цілому. Така школа не просто надає освітні послуги учням, але й розвиває громаду, залучаючи батьків та мешканців до вирішення освітніх та соціальних проблем, які існують як у школі, так і в громаді. Школа стає конкурентоспроможною, оскільки відбувається переорієнтація на особистість учня, на формування активної громадянської позиції і учня, і вчителя, відповідальності перед самим собою та перед громадою за прийняті рішення, ресурси школи ефективніше використовуються в інтересах громади і навпаки; як громадський центр вона отримує більше реальної допомоги від місцевої громади, комерційних структур, органів влади.

Концепція громадсько-активної школи (ГАШ) полягає в тому, що це особлива модель закладу загальної середньої освіти, філософія якого ґрунтується на перетворенні закладу освіти у громадський інститут, орієнтований на особистість дитини та її потреби, формування активної життєвої позиції учня, повазі до прав і свобод кожної людини, вихованні підростаючого покоління як суб'єктів демократії. Надання можливостей дорослим людям (членам місцевої спільноти, батькам, працівникам закладу та інших організацій і установ) брати участь у вирішенні питань школи і громади, навчатися впродовж життя.

Це все можна здійснювати на засадах дієвої співпраці та конструктивного партнерства. «Партнерство — це встановлення й розвиток взаємовигідних стосунків між школою, вчителями, учнями, членами громади та спонсорами для спільного вирішення загальних проблем» [80].

В основі ГАШ — громадсько-орієнтована освіта, яка розпочалася з того моменту, коли з'явилися школи, близькі до церкви і стали центрами соціокультурного життя. Перша програма громадсько-орієнтованої освіти була розроблена у 1935 році в м. Флінт (штат Мічиган, США). Вона базувалася на положенні Джона Д'юї про те, що **освіта — це**

не підготовка до життя, освіта є саме життя. Це означає, що приміщення школи, за необхідності, можна використовувати 24 години, приносячи користь не тільки для учнів, але і для кожного члена громади. При цьому школа нічого не втрачає, а лише виграє.

Розпочалося все із занепокоєння зростанням дитячої та підліткової злочинності у Френка Менглі, вчителя фізичної культури однієї із шкіл м. Флінта. Однією з причин цієї ситуації він вважав недостатнє використання ресурсів і потужностей школи через те, що заклад не працював у післяурочний час, у вихідні та канікулярні дні. Адміністрація школи його особливо не підтримала і тоді він звернувся до батьків та мешканців району надати йому для роботи з дітьми майданчики біля домівок. Такий дозвіл і підтримку він отримав. Ідеї Менглі сподобалися промисловцю і філантропу Чарльзу Стюарту Мотті, який не тільки підтримав ініціативу вчителя про використання приміщення школи як додаткового ресурсу для місцевої громади, але й надав фінансову допомогу для її практичної реалізації. Ця програма була джерелом залучення ресурсів для розвитку школи і громади.

Програми громадсько-орієнтованої освіти стали невід'ємною частиною політики та отримали визнання шкільних округів по всій території США. У 1966 році у США була створена Національна Асоціація громадсько-орієнтованої освіти. Громадсько-активні школи, що виникли в Америці, у в 70-80 роках ХХ ст. — почали з'являтися у багатьох країнах світу, зокрема у Східній Європі в середині 1990-х років.

Цікавим є те, **що такі заклади освіти були здебільшого спрямовані на громадсько-орієнтовану освіту (ГОО), яка фактично стала безперервною освітою, тобто, освітою упродовж життя**, що є дуже важливим для реформування освіти в Україні та розвитку державно-громадського управління ГАШ як активними відкритими соціально-педагогічними системами.

Цьому сприяють **принципи громадсько-орієнтованої освіти, якими керуються ГАШ у світі:**

самовизначення. Місцеві мешканці краще за інших знають і можуть назвати потреби своєї громади. Батьки, як перші та найголовніші вчителі дітей, мають право брати участь в освіті своїх дітей і несуть за це відповідальність;

самодопомога. Люди беруть на себе дедалі більшу відповідальність за власне благополуччя і отримують незалежність, а не залежність і їхнє самостійне прагнення знаходить підтримку;

формування лідерства. Виявлення, розвиток і використання лідерських здібностей представників місцевої спільноти є передумовою реалізації принципу самопомоги та підтримки зусиль мешканців громади;

наближеність до місця проживання. Активнішою буде участь мешканців у різних заходах, якщо використання різних установ і ресурсів буде знаходитися якнайближче до їхнього місця проживання;

об'єднана сфера послуг. Послуги для членів громади будуть якісніші, якщо організації та служби, які займаються аналогічною діяльністю, об'єднують свої зусилля і ресурси;

максимальне використання ресурсів. Фізичні, фінансові та людські ресурси кожної громади мають бути взаємозалежними та повністю використовуватись в інтересах співтовариства;

причетність. У програмах, заходах і сфері послуг громади має брати участь якнайбільша кількість її мешканців, незалежно від вікових, матеріальних, статевих, расових, етнічних, релігійних та інших ознак, тому що це перешкоджає повному розвитку співтовариства;

відповідальність. Несуть відповідальність за розвиток програм та служб суспільних інститутів, які забезпечують реалізацію інтересів та потреб мешканців громади;

послідовність і безперервність освіти. Формальні та неформальні можливості для освіти мають бути доступними для мешканців громади будь-якого віку в усьому розмаїтті.

Отже, громадсько-орієнтована освіта передбачає участь окремих громадян, шкіл, всієї місцевої спільноти, бізнесу, громадських та приватних організацій стати партнерами в реалізації потреб спільноти.

Як підхід до розвитку школи і громади, людських ресурсів — це процес, який збирає разом усіх мешканців громади з метою виявлення потреб громади та її ресурсів, поєднуючи їх так, щоб це підвищило якість життя у громаді, дало нові можливості для місцевих мешканців, ГАШ, неурядових організацій та установ стати партнерами при вирішенні проблем громади і освіти із залученням всього місцевого населення. Вона розрахована на різні вікові групи та має на меті не лише перепідготовку і не тільки тих, хто працює, але й соціальне залучення маргінальних груп населення: безробітних, людей похилого віку, інвалідів.

Сьогодні до руху ГАШ приєдналися більше 85 країн світу: Канада і США, Великобританія, країни Скандинавії, Угорщина, Чеська Республіка, Республіка Польща, Нідерланди, Балканські країни, Молдова, Росія, Вірменія, Монголія, Казахстан, Південна і Латинська Америка, Японія, Індонезія, Філіппіни, Австралія, велика кількість шкіл у Африці та Південно-Східній Азії, а також Україна.

У світі ГАШ виділяють за такими ознаками: наявність людських і матеріальних ресурсів школи цілодобово, цілий рік; матеріальні ресурси (будинки та прилеглі території) підлаштовуються під режим роботи, що дозволяє використовувати їх людям різного віку; при створенні освітньої програми та плануванні інших видів діяльності враховуються результати постійного вивчення основних потреб громади; з належною увагою у громадсько-активній школі підходять до створення як основної освітньої програми, так і до програм післяурочних занять, заходів у суботу та в літній період; у ГАШ прагнуть до інтеграції освітніх, соціальних, спортивно-оздоровчих програм, програм культурного відпочинку та медичної допомоги для дітей, підлітків і дорослих; при здійсненні спільних програм школа намагається максимально задіяти всі наявні в неї та у партнерів матеріальні та людські ресурси.

Громадсько-активна школа виявляє ініціативу сама, а також керує на початковому етапі здійсненням конструктивних проектів, ініційованих громадою; на всіх етапах роботи школа показує приклад демократичного мислення та способу дії; члени педагогічного колективу творчо підходять до розробки навчальних програм і курсів, які застосовуються в освітній діяльності; директор школи заохочує в колективі (і вчителів, і допоміжний обслуговуючий персонал, і учнів, і їхніх батьків) прагнення всіх бути корисними в реальних процесах, що відбуваються у громаді, виходячи за межі своїх прямих посадових чи учнівських обов'язків; школа не тільки виявляє, але і та вирощує у громаді нових лідерів; ГАШ прагне залучати до планування діяльності закладу освіти, відповідно до спільних планів, переважної більшості програм, проектів, акцій і заходів усіх, хто в них зацікавлений і на кого спрямована їх дія; школа прагне зробити освітню програму та плани різноманітними та цікавими для різних категорій шляхом залучення ресурсів громади, спонсорів, освітньо-культурних установ; прагне до виховання в мешканців місцевої громади почуття єдності, згуртованості, солідарності, упевненості в тому, що спільно вони спроможні вирішувати усі проблеми, які виникають перед їхньою громадою. Громадсько-активна школа виступає ініціатором програм, корисних людям різного віку, соціальних груп і віросповідання; бере на себе відповідальність за координацію діяльності всіх організацій та установ, які існують у громаді та співпрацюють з нею.

Характерною ознакою всіх громадсько-активних шкіл (ГАШ) є обов'язкова наявність трьох основних напрямів діяльності: демократизація школи та класу, волонтерство та партнерство школи і місцевої громади, які є її підвалинами, і сила яких полягає у їх практичній спрямованості.

Ініціатором руху ГАШ в Україні стали громадські організації. У 2003 році Всеукраїнський фонд «Крок за кроком» за фінансової підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта та Міжнародного фонду «Відродження» розпочав реалізацію проекту «Школа як осередок розвитку громади» з метою розвитку ГАШ як партнера громади; реалізації партнерських програм, спрямованих на вирішення проблем і задоволення потреб місцевих громад; активізації громадян, реалізації концепції освіти громадян та навчання впродовж життя. За 5 років реалізовано 6 проектів: «Школа як осередок розвитку громади» (2003-2004); «Удосконалення та поширення моделі ГАШ у розвитку громад» (2005-2007); «Соціальне підприємництво як практика ГАШ у розвитку громад» (2006-2008); «Розвиток мережі ГАШ як ефективного механізму розвитку місцевої громади» (2005-2006); «Розвиток ГАШ в Україні» (2008-2010); Міжнародний проект «Партнерство з оцінки діяльності ГАШ» (2005-2008). У 2005-2006 роках ВФ «Крок за кроком» спільно з ЦППО та кафедрою менеджменту ЦППО реалізовано проект «Школа громадянської освіти». Розроблено навчально-методичне забезпечення, підготовлені тренери, спецкурс для навчання керівників і вчителів, проведено велику кількість семінарів, конференцій. Розроблено 72-годинний проблемно-тематичний курс «Організація та розбудова ГАШ як осередку розвитку громади» та навчально-методичний посібник.

Такі проблемно-тематичні курси та спецкурси розробляються практично у кожній країні, де є ГАШ. Як правило, вони ґрунтуються й розвиваються в рамках державної освітньої, соціальної, культурної та економічної дійсності з метою сприяння демократизації школи на місцевому рівні.

Наприклад, в Угорщині впродовж багатьох років на базі інститутів післядипломної педагогічної освіти діє спецкурс для керівників і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів. Тривалість цього курсу визначається інститутом, який пропонує програму, а також затверджується Міністерством освіти Угорщини як акредитаційний курс. Від учасників курсу очікується створення та розвиток громадсько-активної школи. Спецкурс було розроблено з метою: представити філософію та концепцію громадянської освіти; навчити керівників шкіл, учителів, координаторів громадсько-активних шкіл діяльності громадських шкіл; представити великий спектр можливостей курсів і програм, які пропонуватимуться у школах для людей різного віку; підтримати введення концепції навчання впродовж усього життя у громадах; забезпечити методи стосовно становлення шкільних рад, учнівського самоврядування, демократизації школи; забезпечити знаннями тренерів, які в майбутньому розвиватимуть проекти на регіональному та національному рівнях; навчити учасників складати бюджет програми, спілкуватися із ЗМІ, міжвідомчій співпраці; сприяти проведенню тренінгів у рамках програми; сприяти реалізації програм, покращенню життя у громадах.

З метою посилення основних напрямів програми «Школа як осередок розвитку громади» дуже вдалою виявилась ідея Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» організувати обмін досвідом реалізації програми громадсько-активними школами, що представляють різні області України. У рамках ініціативи «Естафета добрих справ» відбувся обмін досвідом організації волонтерських ініціатив, привернення уваги громадськості до важливості діяльності громадсько-активних шкіл у вирішенні соціальних проблем місцевої громади.

Для України обрана така ж модель громадсько-активної школи як і у світі, в основі якої також три обов'язкові напрями: демократизація, волонтерство та партнерство. Розвивалася українська модель на основі моделі громадських центрів Центральної Європи та моделі громадсько-активних шкіл, яка презентована Красноярським центром «Сотрудничество на местном уровне», яку представив Чаба Лорінці, міжнародний експерт з питань громадсько-активних шкіл (Інститут Відкритого Суспільства — Будапешт).

Демократизація школи передбачає включення процесу та принципів демократії в усі сфери шкільного життя, у освітній та управлінський процеси; забезпечення якісної освіти через застосування інноваційних інтерактивних технологій; через набутий у школі під час навчання і участі у громадському житті досвід для життя у демократичному суспільстві; розвиток активної громадянської позиції підростаючого покоління і членів колективу закладу, залучення широкого кола громадськості до діяльності та управління школою; відкритість і співпраця, акцент на професійний та особистісний розвиток, взаємодію і взаєморозуміння, конструктивне спілкування та обмін ідеями.

Партнерство школи і місцевої громади спрямовується на ефективне використання ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління; розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності; створення на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантування їхнього стабільного розвитку.

Волонтерство навчає сьогоденних учнів разом із батьками та вчителями брати активну добровільну безоплатну участь у житті місцевої громади та суспільства; допомагає покращенню життя кожного члена спільноти та його особистісному розвитку; сприяє більш збалансованому економічному і соціальному розвитку і школи, і громади.

Аналіз банку даних Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» показав, сьогодні до руху ГАШ приєдналося більше 1000 закладів освіти (в основному, учасники проектів) з усіх областей України. У кожному регіоні України визначалися школи, які мали бажання працювати в режимі ГАШ. При багатьох інститутах післядипломної педагогічної освіти створені творчі групи шкіл ГАШ, визначені куратори. У більшості областей рух ГАШ було включено до регіональних програм розвитку освіти (наприклад, Черкаська, Рівненська, Київська, Полтавська, Миколаївська та інші області) Школи-учасники проектів ГАШ стали своєрідними опорними центрами. Паралельно здійснювалася дослідно-експериментальна робота щодо створення моделей ГАШ у школах (Володимир-Волинська гімназія Волинської області, Хотівський НВК, Розкішнянська ЗОШ та інші заклади Київської області тощо); заклади освіти м. Києва, Черкаської, Миколаївської, Полтавської та інших областей,

Можемо зробити обґрунтований висновок про те, що **ГАШ в Україні не самоціль, а оптимальний засіб як активна відкрита соціально-педагогічна система переходу від державного до державно-громадського управління школою; розвитку взаємовигідного партнерства школи та місцевої спільноти, роботодавців, меценатів, інших структур і окремих громадян, участі громади у процесах управління школою; надання шкільних ресурсів для забезпечення потреб спільноти; формування у молоді звичок і навичок, необхідних для активної громадянської позиції сьогодні і завтра.**

Як показує проведене дослідження, аналіз публікацій і матеріалів, діяльності ГАШ, основним фокусом української моделі, за задумом ініціаторів розвитку міжнародного руху ГАШ в Україні, в усіх документах, розроблених під час реалізації проектів щодо розвитку громадсько-активних шкіл (ГАШ) як центрів розвитку громад, очікувалося, що **ГАШ в Україні стануть успішними за умови добровільного об'єднання небайдужих, активних, творчих людей**, які орієнтуються на ідеали демократичного громадянського суспільства,

як в освіті, так і в усіх сферах соціального життя громади, які реальними конкретними справами перетворюють школи у культурні та просвітницькі центри не тільки учнів та їхніх родин, але і місцевих співтовариств. **Тому головним принципом було визначено стимулюючу участь різних представників суспільства, створення соціального капіталу, який може використовуватись для покращення життя в українських громадах.** «*Ти віддаєш громаді, а громада повертає тобі*». Для цього школи мають стати дієвим центром розвитку громади та ресурсними центрами для інших шкіл та інституцій суспільства. Це особливо важливо за умов розбудови громадянського суспільства, реформування системи освіти та демократизації всіх сфер діяльності людини. *Знання і досвід роботи громадсько-активних шкіл з місцевими спільнотами, позитивний досвід зарубіжних ГАШ може, у значній мірі, сприяти модернізації процесів управління освітою і закладами освіти в Україні та побудови демократичного суспільства. Для цього просто необхідно його конкретизувати, узагальнити та поширювати.*

Тобто, ідея створення ГАШ в Україні себе виправдала. Заклади освіти (ГАШ), як центри розвитку громад, **повинні стимулювати громадянську активність**, яка відображається в демократизації, волонтерстві, партнерстві, аби не лише окремі учні, а й усі співробітники школи (і педагогічний колектив, і адміністративно-обслуговуючий персонал), батьки, старше покоління та всі члени громади були активнішими для того, щоб відповідати умовам розвитку громадянського суспільства в Україні. І вони це успішно роблять.

Важливо враховувати, що громадсько-активною може бути будь-яка школа, у якій велика увага приділяється налагодженню взаємовигідних партнерських стосунків між школою і громадою, між усіма ресурсами, які є в громаді та школі. Найхарактернішою ознакою ГАШ є те, що вона не може існувати окремо від потреб громади і саме вона є ініціатором розвитку громади, її мозковим і культурним центром, який підтримує вільний обмін думками, оцінює потреби не тільки здобувачів освітніх послуг, але і мешканців та місцевості, де вона розташована, бере участь у прийнятті рішень на місцевому рівні, а також забезпечує зворотній зв'язок щодо прийнятих рішень з боку громади; залучає нових партнерів для створення широкого спектру послуг для дітей, молоді, сімей та членів громади. Це школа, де використовуються всіма терміни: «Наша школа», а не «Моя школа». І це є архіважливим для будь-якого закладу освіти.

Громадсько — активна школа як соціальний інститут, освітній, оздоровчий, культурний центр для осіб будь-якого віку, який відкритий для кожного громадянина місцевого співтовариства щоденно, покликана відіграти певну роль у створенні реально нової школи в Україні.

У чому ж полягає секрет успіху громадсько-активних шкіл? Таких причин багато. Назвемо найголовніші, на наш погляд:

- такий рух розпочинається знизу, зі школи, від людей;
- будь-яка школа (і велика міська, і маленька сільська), можуть знайти свій варіант розвитку за моделлю ГАШ;
- усвідомлення учасниками освітнього процесу необхідності такої моделі функціонування і розвитку;
- діяльність закладу освіти перебудовується відповідно до трьох компонентів: демократизація, волонтерство, партнерство, які мають практичну спрямованість;
- громадсько-активна школа не відгороджує учнів від реального життя, а включає це життя у свої уроки, позаурочну діяльність, створюючи єдине поле громадського виховання не тільки учнів, але і всіх учасників освітнього процесу. У результаті йде комплексне, системне виховання громадянина не тільки в школі, але і поза її межами;

- цього мають захотіти, насамперед, керівництво закладу освіти, педагогічний та обслуговуючий персонал, учнівський та батьківський колективи і переконати місцеву громаду;
- будь-яка школа, яка хоче працювати на засадах ГАШ, може самостійно це зробити;
- директор школи (і школа в цілому) — не прохач, а повноправний партнер;
 - кожна школа може вибудувати власну модель ГАШ, не зважаючи на своє місцезнаходження чи особливості мікрорайону;
- спільне бачення освітнього процесу, який має відбуватися впродовж усього життя і повинен бути доступний для кожного члена громади, незалежно від його/її віку;
- спільні переконання щодо виходу школи зі своєї традиційної ролі та бачення її доступності протягом семи днів на тиждень;
- участі в управлінні школою інших членів громади;
- доступність шкільних ресурсів для всіх членів громади;
- спільний голос у визначенні потреб та ресурсів громади;
- можливість для батьків бути залученими до процесу прийняття рішень щодо якості освіти для їхніх дітей та участі у житті школи;
- визнання ролі усіх членів громади в освіті та розвитку громади, з метою покращення життя для кожного члена громади;
- зміцнення родини та відносин між мешканцями громад;
- використовуючи власні приміщення, як громадські центри, громадсько-активні школи залучають нових партнерів, тим самим створюючи великий спектр послуг для дітей, молоді, сімей та громад;
- діяльність громадсько-активних шкіл позитивно впливає не лише на самооцінку молодих людей, а й на розвиток громади у цілому.

ГАШ в Україні відрізняється від інших шкіл широким залученням батьків та місцевої громади до управління школою (і ця кількість зростає); наданням у школі різноманітних послуг усім членам громади, системними реальними проектами, які визнаються місцевими спільнотами, тому що вони спільно розробляються і впроваджуються. А також взаємовигідним партнерством, системою волонтерства у школі і поза нею.

Незважаючи на свої пріоритети і відмінності, всі громадсько-активні школи мають певні спільні характеристики. Визначати самостійно якість своєї діяльності та зосереджуватись на покращенні власних результатів допоможуть їм зробити Міжнародні стандарти якості діяльності ГАШ, які розроблені за спільної діяльності Всеукраїнського Фонду «Крок за кроком» (Україна), благодійної організації «Нова школа» (Чехія), Красноярського регіонального молодіжно-громадського Центру «Співробітництво на місцевому рівні» (Росія), благодійної організації «Контін Ю» (Велика Британія), Фонду «Крок за кроком» (Молдова) GlobeEdServices, Канада за проектом «Партнерство по оцінці діяльності ГАШ» за підтримки Фонду Ч. С. Мотта.

Стандарти громадсько-активних шкіл охоплюють такі сфери:

1. **Лідерство.** Ефективний керівник-лідер, сильна команда, які об'єднані спільним баченням, цінностями у досягненні мети розвитку школи, забезпечені усіма необхідними ресурсами, можливостями та підтримкою для досягнення якісних результатів.

2. **Партнерство.** Ефективна ГАШ активно розвиває партнерські стосунки з установами, що є на території громади з метою гармонізації, тісної співпраці та підтримки діяльності різних установ з дітьми, їхніми сім'ями та місцевою громадою.

3. **Соціальна інклюзія.** Забезпечення для учнів рівного доступу до навчання та сприяння створенню комфортної навчальної атмосфери у класі, вільної від упереджень та

стереотипів, а також реалізації програм, доступних для всіх членів громади. Створення умов та можливостей навчання для всіх дітей і дорослих, не зважаючи на їхнє походження, релігійні віросповідання, етнічний та соціальний статус, стан здоров'я тощо.

4. *Послуги.* Як центральний ресурсний центр у місцевій громаді, надає їй певні послуги, які визначаються відповідно до потреб мешканців, підтримує сім'ї та створює можливості для навчання дорослих. Самостійно впроваджує послуги та залучає до їх реалізації інші установи на території школи або громади.

5. *Волонтерство.* ГАШ заохочує учнів, учителів, батьків та членів громади брати активну участь у житті громади. Волонтерство розвиває в учнів почуття довіри та поваги до мешканців громади та забезпечує важливу умову розвитку дитини — її співпрацю не тільки з батьками і вчителями, а й з іншими членами громади.

6. *Навчання впродовж усього життя.* Навчання впродовж усього життя є важливим елементом для всіх людей. Для учнів важливо розуміти, що навчання — це процес, який відбувається впродовж усього життя, а школа — не є єдиним місцем для навчання. Прикладом цього повинні бути дорослі, які показують, що навчання може бути не лише задля роботи, але й задля задоволення.

7. *Розвиток громади.* ГАШ — це школа, яка сприяє розвитку громади. У деяких країнах школа є важливим каталізатором змін та процвітання у своїй місцевості, в інших — цю місію виконують інші установи. Індикатором таких шкіл є те, що вони є місцевими лідерами розвитку громади, залучають громадськість надавати послуги місцевому населенню.

8. *Залучення батьків.* Усім батькам необхідно знати потреби та особливості розвитку своєї дитини і якнайкраще забезпечити навчальне середовище вдома. ГАШ надає широкі можливості для батьків бути залученими до процесу прийняття рішень щодо якості освіти для їхніх дітей та участі у житті школи.

9. *Шкільна культура.* Культура ГАШ сприяє розвитку потенціалу та бажань учнів, учителів, управлінської команди, батьків та інших учасників освітнього процесу бути інноваційними, творчими та активними у житті навчального закладу, громади та суспільства, відкритими та готовими до змін на основі демократичних цінностей.

Використовуючи стандарти самооцінки, ГАШ можуть самостійно: визначати рівень розвитку закладу освіти та пріоритети майбутніх дій; слідкувати, щоб уся громада (батьки, діти, мешканці) була задіяна у програмах, спрямованих на вирішення актуальних проблем і задоволення потреб; залучати батьків до процесу прийняття рішень.

Стандарти розроблені для ГАШ як технологія створення діалогу між партнерами та визначення за допомогою індикаторів прогресу розвитку громадсько-активних шкіл. Школи можуть також використовувати портфоліо, яке можна постійно оновлювати і демонструвати для партнерів та колег.

Проведення самооцінки, як того вимагають стандарти ГАШ, може стати ключовим елементом створення сильної та ефективної позиції школи. Цей процес складається з перегляду школою своїх можливостей, оцінювання та визначення досягнень. Наголошуємо, що ***Стандарти є засобом самооцінювання, а не контролю, і про це мають пам'ятати члени ГАШ та громади.*** Вони можуть бути використані як діючими громадсько-активними школами для покращення своєї діяльності, так і тими школами, які трансформуються зі звичайної у громадсько-активну. ***Важливим елементом процесу самооцінки, відповідно до міжнародних стандартів, є створення планів розвитку шкіл, де активну участь беруть як представники школи, так і представники місцевої громади.***

Посібник «Кейс-стаді» з дослідження ролі міжнародних стандартів якості громадсько-активних шкіл— це цінний ресурс, який містить приклади впливу впровадження міжнародних стандартів якості діяльності ГАШ **як інструменту самооцінювання на рівнях громадсько-активних шкіл та розвитку громади**. У розробці Кейс-стаді взяли участь громадсько-активні школи та експерти з 13 країн, в тому числі й з України. Представлено провідні напрями діяльності різних країн в ГАШ: Україна — партнерство, лідерство, послуги; Росія — лідерство, неперервна освіта, шкільне середовище; Казахстан — волонтерство; Чехія — партнерство; Боснія і Герцеговина — участь у розвитку громади» Молдова — соціальна включеність (залучення); Вірменія — участь батьків [48].

Як бачимо, у соціально-економічних умовах, що створилися, звичайній школі поодиноці не вирішити усіх проблем, які виникають, і дуже важко конкурувати з іншими закладами освіти. Для цього необхідно змінювати власне мислення і бачення шляхів розвитку закладу освіти, оволодівати сучасними технологіями роботи з громадськістю, із засобами масової інформації, роботодавцями, меценатами, спонсорами, громадою, органами місцевого самоврядування та влади, вміти використовувати механізми залучення позабюджетних коштів, уміти залучати якомога більше учасників процесу управління, до планування, розвитку та оцінки діяльності школи, змінювати традиційні форми і методи роботи з учнями і батьками на інтерактивні. Допоможе ефективно це зробити трансформація звичайної школи в ГАШ. Адже розширення послуг на базі школи стимулює створення інноваційних освітніх та управлінських програм, сприяє підвищенню рівнів професійної компетентності та педагогічної майстерності педагогів, покращенню психолого-педагогічного мікроклімату, згуртуванню всієї освітянської спільноти, розвитку командних форм роботи тощо.

На наш погляд, громадсько-активні школи (ГАШ) є однією з найбільш ефективних моделей саме таких інноваційних навчальних закладів, які здатні ефективно розв'язувати завдання щодо реформування освіти, підготовки компетентних випускників у партнерстві школи, батьківської спільноти та інших членів громади; спроможні зробити освіту громадсько-орієнтованою, сприяти створенню найширших можливостей для учнів, для окремих громадян, для родин, для громадських організацій та приватних осіб стати партнерами у виконанні вимог суспільства та реалізації потреб школи і громади. Завдяки такій конструктивній співпраці зміцнюються родини і значно покращуються стосунки між членами громади, школа отримує більше реальної допомоги від місцевої громади, влади, комерційних структур тощо. Діяльність ГАШ позитивно впливає на формування активної громадянської позиції і учнів, і вчителів, і членів громади, сприяє підвищенню відповідальності та самооцінки молоді та розвитку громад.

Як показало проведене дослідження, **ідея ГАШ довела свою значимість і показала, що це реальний механізм об'єднання активних людей, є однією з найбільш ефективних моделей закладів освіти, які здатні перетворити школу інститут громадянського суспільства, здатні ефективно вирішувати завдання щодо реформування освіти, підготовки компетентних випускників у партнерстві школи, батьків, громади**.

ГАШ — активна відкрита соціально-педагогічна система. Будь-якій системі іманентно притаманна функція управління. У процесі дослідження одним із завдань було виявлення форми управління, що є адекватною сучасному етапу суспільного розвитку. Аналіз законодавчо-правової бази дозволяє констатувати, що це державно-громадська форма управління.

1.3. Державно-громадське управління освітою у вітчизняній і зарубіжній практиці та функціонування громадсько-активних шкіл

В Україні реалізується «перехідний» тип освітньої політики, її сутність визначається специфікою посткомуністичних системних трансформацій, суперечностями процесу формування державно-громадської системи політичного керування та управління освітою, підвищенням її суспільного статусу, утвердженням у європейському світовому освітньому просторі.

У Концепції «Нова українська школа» визначена формула, яка передбачає, що школа має бути в авангарді суспільних змін. Одним із ключових компонентів формули НУШ є педагогіка партнерства між учителем, учнем і батьками; демократизація та ефективне управління, яке надасть школі реальну автономію, компетентності для самореалізації та життя; наскрізний процес виховання, який формує цінності [49].

Вивчення та систематизація наукових джерел із проблематики державно-громадського управління освітою засвідчує високу зацікавленість та варіативну розробленість українськими та зарубіжними вченими окремих аспектів даної теми. Так, загальнометодологічне підґрунтя усвідомлення та розуміння проблем державно-громадського управління освітою у нових соціально-економічних умовах сформульовано у працях В. Андрущенка, В. Беха, Л. Ващенко, М. Білинської, Б. Гаєвського, В. Грабовського, І. Грицяк, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Шкляра та інших авторів. У монографіях В. Кременя, С. Крисяка, І. Лікарчука, В. Лугового, В. Майбороди, С. Ніколаєнка та інших розкрито та конкретизовано сучасні тренди розвитку державного управління, проаналізовано процеси децентралізації, місця та ролі громадськості у керівництві освітнім сектором економіки, охарактеризовано взаємовідносини влади та суспільства.

Пізнавальним для розбудови Україною державно-громадської системи управління освітою та управління розвитком громадсько-активних шкіл як активних відкритих соціально-педагогічних систем, у межах дослідження, є ретроспективний аналіз, здійснений Л. Прокопенком, який базується на концепції Е. Тоффлера про три хвилі розвитку людської цивілізації — аграрну, індустріальну, постіндустріальну — та про загальні закономірності розвитку суспільства і держави, сутнісні риси історичних форм держави, їхні завдання і функції. Це надає змогу, враховуючи домінування певних суб'єктів управління і видів управління освітою, виділити такі етапи генези та розвитку системи управління освітою в Україні. Перший етап вважається інституційним, оскільки пов'язаний зі становленням самої освіти як соціального інституту. Це період з моменту формування первісної общини (35 — 40 тис. років тому) до формування держави (IX ст.). Другий етап у розвитку управління освітою в Україні розпочинається з часу утворення Давньоруської держави і продовжується до другої половини XVIII ст. Третій етап охоплює другу половину XVIII — початок XX ст. Четвертий етап — це період 1917 — 1991 рр. З серпня 1991 р., з проголошенням Незалежності України, розпочинається п'ятий етап [88]. Упродовж усіх етапів розвитку управління освітою відбувалося, у більшій чи меншій мірі, з участю громадськості, тобто з використанням форми державно-громадського управління.

У сучасній педагогічній науці та практиці досліджуються та використовуються дві форми управління: державно-громадське та громадсько-державне. Державно-громадське та громадсько-державне управління розвитком освіти на державному, регіональному, місцевому та на інституційному рівнях досліджували В. Андрущенко, Н. Бібік, В. Бех, Ю. Бех, Ю. Древаль, Г. Єльнікова, В. Кремень, Л. Калініна, Л. Карамушка, С. Королук,

А. Кудряченко, М. Михайличенко, В. Олійник, О. Онаць, І. Осадчий, Л. Паращенко, О. Пастовенський, О. Савченко, Т. Сорочан та ін.

Це два типи взаємодії основних суб'єктів соціуму: держави і громадянського суспільства у визначенні та проведенні освітньої політики, розв'язанні проблем і завдань у управлінні освітою. Обидва типи взаємодії між собою пов'язані, а різняться тим, яка структура в цій взаємодії домінує: держава чи громадськість.

На основі аналізу наукових досліджень *державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти як активними соціально-педагогічними системами (а значить, і громадсько-активними школами) нами інтерпретується як форма демократичного управління, в якому органічно поєднуються, узгоджуються і координуються сфери діяльності школи та громади, права, обов'язки і відповідальність суб'єктів управління, учасників освітнього та управлінського процесів, самоврядування і громадськості у межах визначених повноважень та встановлених угодами правил.*

Громадсько-державне управління здійснюється добровільно створеними структурами громадянського суспільства: самоврядними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які реалізують освітню політику, здійснюють керівництво закладом загальної середньої освіти на засадах демократичних процедур самоуправління й співуправління. Такі структури не підпорядковуються владі і можуть на неї впливати. Особливості їхньої діяльності полягають у тому, що вони передбачають рівноправну участь дітей та дорослих в органах шкільного та місцевого самоврядування, громади, заохочують ініціативу та враховують думку меншості; створюють широку соціальну основу участі громадськості у співуправлінні та діяльності закладу; забезпечують самовизначення та саморозвиток різних індивідумів, груп, спілок; деунітаризацію та деуніфікацію школи; перетворюють заклад освіти в соціальний інститут громадянського суспільства; забезпечують практику відкритих і публічних обговорень та колегіальне прийняття рішень.

Відмінності між державно-громадським та громадсько-державним управлінням полягають у тому, що державно-громадське управління, хоч і передбачає участь громадськості в управлінні, але має вертикальну будову, переважає в ньому контроль держави, яка може диктувати умови нижчим організаціям (зокрема закладу загальної середньої освіти). Щоб відповідати потребам демократичного суспільства і громадян, управління закладами освіти, на нашу думку, має здійснюватися як громадсько-державне за допомогою науково обґрунтованих дієвих організаційних механізмів і технологій, які ліквідують державну монополію на освіту і сприятимуть перетворенню школи з державної установи в соціальний інститут, що діє в інтересах особи, суспільства і держави. Але, на жаль, структури громадянського суспільства ще не настільки сформовані та активні, щоб повністю реалізовувати свої можливості.

Основними нормативно-правовими документами, що визначають юридичну можливість упровадження державно-громадського управління розвитком освіти, є Конституція України, Європейська хартія про участь молоді в житті комун та регіонів (прийнята Конгресом місцевих і регіональних влад Європи 14 січня 1991 року); Закони України: «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», «Про позашкільну освіту», «Про національні меншини», новий Закон України «Про освіту» (2017), інші нормативно-правові документи.

Ще у 1993 році, у розділах *Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття»)*, визначені засади переходу від державного до державно-громадського управління освітою; *забезпечення самоврядування і автономності діяльності*

загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ); визначення повноважень центральних і місцевих органів, органів громадського самоврядування в системі управління освітою і утвердження в сфері освіти поєднання прав особи, суспільства і держави [89].

Подальшого розкриття, роз'яснення та затвердження ці положення набули в *Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті (2002 р.) та Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012—2021 роки*. Визначені такі ж стратегічні завдання реформування управління освітою, із зміною тільки деяких формулювань. Зокрема, «*автономізація функціонування всіх органів управління освітою* (а не тільки закладів освіти), *гармонійне поєднання прав особи, суспільства, держави*» [60, 68].

Тобто, перехід до державно-громадського управління в освіті та закладах освіти проголошувався у багатьох державних документах, прийнятих за часів незалежності України, але багато положень так і залишаються здебільшого декларативними.

Законом України «Про освіту» закріплені нові підходи до розуміння суті управління освітою у нормативно-правовому забезпеченні функціонування і розвитку всієї системи та управління закладами освіти. Введено багато нових термінів і характеристик. Закон визначає класифікацію і повноваження громадських структур в управлінні освітою, детально окреслює їх права і обов'язки, передбачає активізацію громадськості в діяльності та управлінні, зокрема через органи громадського самоврядування. Потрібне лише бажання усіх зацікавлених сторін [51].

Так, статтею 6. визначаються засади державної політики у сфері освіти та такі принципи освітньої діяльності: **державно-громадське управління; державно-громадське партнерство; державно-приватне партнерство**. Зазначимо, що у проекті нового Закону України «Про освіту» (2017 рік) передбачалося закріплення на державному рівні двох понять (державно-громадське і громадсько-державне), але у прийнятому тексті документа визначено тільки одну форму — державно-громадське управління, хоча і передбачено державно-громадське партнерство та державно-приватне партнерство. Очевидними причинами є те, що громадські структури залишаються нерозвиненими часто через просте небажання цього партнерства з боку державних структур, прослідковується декларативний характер намірів у державних документах, інертність, байдужість і відмежованість органів влади, недовіра щодо власного впливу на управління навчальним закладом громадських структур та їх пасивність тощо.

Статтею 24. п. 2. передбачено, що в управлінні закладом освіти в межах повноважень, беруть участь: засновник (засновники); керівник закладу освіти; **колегіальний орган управління закладу освіти; колегіальний орган громадського самоврядування**; інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти. У Статті 28. зазначається (п.1), що **громадське самоврядування в закладі освіти** — це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти в межах повноважень. У закладі освіти можуть діяти: **органи самоврядування працівників закладу освіти; органи самоврядування здобувачів освіти; органи батьківського самоврядування; інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу**.

Стаття 29. Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти. П.3. засвідчує, що члени наглядової (підкувальної) ради закладу освіти мають право брати **участь у роботі колегіальних органів закладу освіти з правом дорадчого голосу**.

У Статті 49. записано, що **громадська акредитація закладу освіти** — це оцінювання закладу освіти щодо ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти та забезпечення досягнення здобувачами освіти результатів навчання, передбачених освітніми програмами і стандартами освіти, яка здійснюється акредитованими в установленому **порядку фаховими громадськими об'єднаннями**, іншими акредитованими юридичними особами, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності. Стаття 53. підтверджує право здобувачів освіти на: особисту або через своїх законних представників **участь у громадському самоврядуванні та управлінні закладом освіти**. Стаття 54. забезпечує права та обов'язки педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників, інших осіб, які залучаються до освітнього процесу, на **участь у громадському самоврядуванні закладу освіти; участь у роботі колегіальних органів управління закладу освіти**.

Статтю 55. передбачено **право батьків здобувачів освіти брати участь у громадському самоврядуванні закладу освіти**, зокрема обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування закладу освіти.

У Статті 70. подається **визначення сутності громадське самоврядування у сфері освіти** як право учасників освітнього процесу та громадських об'єднань, інших інститутів громадянського суспільства, установчими документами яких передбачена діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з особливими освітніми потребами, брати участь в управлінні закладом освіти, місцевими і державними справами у сфері освіти з питань, що належать до їх компетенції. Органи громадського самоврядування у сфері освіти створюються: **у закладі освіти** — за ініціативою учасників освітнього процесу; **на місцевому (територіальному) рівні** — за ініціативою фізичних осіб та/або громадських об'єднань, інших інститутів громадянського суспільства, установчими документами яких передбачена діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з особливими освітніми потребами відповідно до законодавства; **на національному (всеукраїнському) рівні** — за ініціативою громадських об'єднань, інших інститутів громадянського суспільства, установчими документами яких передбачена діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з особливими освітніми потребами відповідно до законодавства.

У П. 5. Статті 70. дається таке трактування державно-громадського управління: **«Державно-громадське управління у сфері освіти — це взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти**. Для забезпечення державно-громадського управління у сфері освіти можуть утворюватися репрезентативні громадські об'єднання та інші інститути громадянського суспільства».

Новим у Законі є положення Статті 71., яким проголошується, що **громадський нагляд (контроль) у системі освіти здійснюється суб'єктами громадського нагляду (контролю) — громадськими об'єднаннями та іншими інститутами громадянського суспільства**, установчими документами яких передбачено діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з інвалідністю, професійними об'єднаннями педагогічних і науково-педагогічних працівників, об'єднаннями здобувачів освіти, об'єднаннями батьківських комітетів та органами, до яких вони делегують своїх представників. Суб'єкти громадського нагляду (контролю) мають право: ініціювати і брати участь у дослідженнях з питань освіти та оприлюднювати результати таких досліджень; проводити моніторинг та оприлюднювати результати; брати участь у громадському обговоренні, громадських консультаціях та проводити громадську експертизу, у тому числі підручників (їх проєктів),

відповідно до законодавства. П.З. підкреслюється, що «Безпосередньо в закладі освіти громадський нагляд (контроль) може проводитися виключно з дозволу керівника закладу освіти, крім випадків, встановлених законодавством» [51].

З метою дослідження історичного підґрунтя формування сучасних підходів до державно-громадського управління освітою як явища для України типового і закономірного, для визначення ефективних механізмів державно-громадського управління громадсько-активними школами (надалі — ГАШ) як активними соціально-педагогічними системами, з метою управління їх розвитком, ми вважали за доцільне зробити також екскурс в історію і розглянути деякі важливі, на наш погляд, моменти.

Ідея залучення громадськості до проблем розвитку освіти та управління нею в історії України має значний досвід і традиції. Найбільше підтвердженнь тому є з часів Київської Русі. Пригадаймо хоча б міські віче, перед якими повинні були звітувати князі та інші державці.

Поява шкіл на Русі датується 988 р. і пов'язана з хрещенням Русі, про що є свідчення у «Повісті временних літ». На XI ст., коли припадає період розквіту Київської Русі, складалася така система шкіл і виховання: школи підвищеного рівня — «книжного вчення», монастирські школи, школи грамоти, кормильство, жіночі школи. Прикладом шкіл «книжного вчення» були школа Володимира (988 р.), двірцева школа Ярослава Мудрого (1037 р.) і ін. Прикладом освіти для жінок є жіноча школа, відкрита Ганною Всеволодівною (сестрою Володимира Мономаха) при Андріївській церкві у Києві (1086 р.). Пізніше такі школи були відкриті в Суздалі, Полоцьку та інших містах. Ряд джерел засвідчують високу освіченість жінок, особливо у князівських верхах. Це піднімало престиж Київської Русі в очах Європи.

У деяких монастирях існували школи підвищеного типу. Такою була школа в Києво-Печерському монастирі (1068р.), як була відома своєю бібліотекою. Києво-Печерський монастир став центром руського літописання, був постачальником книжкової продукції у всій Київській Русі.

З XII ст. за ініціативою князя Ярослава Осмомисла (1153-1187 рр.) у Галицько-Волинському князівстві запроваджуються перші відкриті монастирські школи для населення.

Школи грамоти існували переважно в містах. Тут навчалися діти бояр, посадників, купців, лихварів, заможних ремісників. Утримувались такі школи на кошти батьків, для бідного населення були недоступні. Вивчали читання, письмо, лічбу і хоровий спів. Більшість дітей, передусім простих людей, виховувались у сім'ї до 12 років. Потім їх могли віддавати якомусь майстрові для вивчення ремесла, інколи вони там могли вивчати грамоту та хоровий спів.

Формою домашнього навчання і виховання дітей феодалної знаті було так зване «кормильство». Князі підбирали для малолітніх княжичів (віком 5-7 років) кормильців з числа воевод і знатних бояр, що жили в окремих волостях. Княжич не тільки там виховувався, але й княжив. Кормильці були і як наставники, і як управителі. Кормильство передбачало не лише військово-фізичне виховання, але й орієнтувалось на високий рівень освіти. Князі володіли 5-6 іноземними мовами. Починаючи з XIII ст., кормильці замінюються дядьками — високоосвіченими людьми (вперше термін зустрічається 1202 р.). Вони ставали домашніми вчителями. На зміну кормильству приходять елементи гувернерства.

Таким чином, за порівняно короткий час (X-XII ст.) Київська Русь досягла великих успіхів у поширенні грамотності та створення шкіл і за станом освіти не поступалася західноєвропейським країнам. Причинами, які сприяли розповсюдженню грамотності й шкільництва на Русі і свідчать про **елементи державно-громадського управління освітою були такі, про освіту турбувалася не лише і не стільки церква, а й князівська (світська)**

влада; навчання в школах проводилось рідною мовою (слов'янською); існувала самоосвіта, майже невідома на Заході того часу; школа була відкрита для широких мас, хоч мова про всеобщу не йде; школа в Київській Русі була доступна для дівчат; давньоруські школи за своєю організацією були більш демократичними, ніж у західноєвропейських школах.

Але своєрідними первістками громадсько-активних шкіл в Україні можна вважати церковні школи (школи при монастирях, елементарні школи, колегіуми, церковні православні школи, приходські школи тощо), січові, братські школи тощо. Цікавим і повчальним досвідом є діяльність братських шкіл, які відігравали особливу роль в Україні. Їх притаманними рисами, які *можна вважати ознаками сучасної громадсько-активної школи були*: діяльність братств регламентувалася статутом; збори братчиків раз на рік обирали братську старшину; поточні справи вирішували щомісячні збори; спочатку братство будувало свою церкву чи монастир, потім шпиталь, школу і, нарешті, друкарню; сповідувалися демократичні, гуманістичні принципи навчання і виховання (*демократизація*); у школі мали право навчатися діти різних станів населення, статут школи зобов'язував учителя ставитись до всіх учнів однаково. Для сиріт та дітей з інших міст братства відкривали гуртожитки (бурси). Так, у статті 5 другого статуту Луцької братської школи (1654 р.) стверджувалося: «Учитель повинен і вчити, і любити дітей всіх однаково, як синів багатих, так і убогих, і тих, хто ходить по вулицях, просячи шматок хліба» [52]. Щойно прийнятого учня старший учитель (просвітер) прикріплював до керівника з вимогою бути слухняним (*індивідуальні наставники*); *кожен учень міг вибирати для вивчення науку, яка йому більше подобалась*, або просити поради в начальника школи, за яку йому краще взятися. Останній, урахувавши вік, нахили та здібності учня, давав слушну пораду (*демократизація освітнього процесу*); обов'язком кожного учня було навчання грамоти та церковних наук, інші *науки вивчалися за вибором*; у братських школах була чітка організація навчання: заборонялись пропуски занять, запізнення, існувала налагоджена система чергових учнів і вчителів (*самоврядування*).

З початку 16 століття у братських школах України та Білорусії зароджувалася класно-урочна система, що *знайшло відображення у «Великій дидактиці» та «Законах добре організованої школи» Я. Коменського*. При братських школах існували «младенческие братства», основною метою яких було моральне виховання юнацтва. Усі учні братської школи входили до таких молодіжних братств (*демократизація позакласної та позашкільної роботи — самоврядування*); вступник передусім мав з'явитися до ректора та з його дозволу вивчати протягом трьох днів існуючу в школі систему навчання й утримування. Усе це робилося з певною метою, а саме для того, щоб учень був готовим до необхідності дотримуватися певних порядків, які панують у закладі, згодом не розкаювся у своєму виборі й не залишив школу (*повага до учня, його прав -партнерство*); віддаючи дітей до школи, *батьки підписували з ректором договір*, яким визначалися обов'язки школи й батьків чи опікунів — сприяти навчання та вихованню дитини. Угода підписувалась у присутності двох свідків, найчастіше це були сусіди; обов'язком батьків була перевірка домашнього завдання (*співпраця і партнерство, розподіл повноважень*); братства багато уваги приділяли *налагодженню зв'язків з батьками учнів*, який ґрунтувався на довірі, можливості вибору батьками для своєї дитини форм і методів навчання, оскільки школа ділилася на три групи (*партнерство*).

Найбільшою серед братських шкіл і зразком для них була школа Львівського Успенського братства, відкрита у 1586 р. Статут передбачав дотримання таких прогресивних принципів, як: рівність усіх учнів, тісний зв'язок з батьками, високі моральні й педагогічні якості вчителів.

Велику підтримку Київська братська школа, а згодом колегіум і Києво-Могилянська академія, отримували від гетьмана Війська Запорозького Петра Конашевича-Сагайдачного (бл. 1577— 1578 — 1622;). У 1621 р. він вступив до Київського Богоявленського братства разом «зі всім Військом». Традицію, започатковану Петром Конашевичем-Сагайдачним, підтримувати Київську братську школу, продовжили й наступні гетьмани, зокрема: Іван Петражицький, Богдан Хмельницький, Іван Самойлович, Іван Мазепа. У вересні 1632 року об'єдналися Київська братська і Лаврська школи. У результаті було *створено Києво-Братську колегію — Києво-Могилянська академію* — стародавній навчальний заклад у Києві, який під такою назвою існував від 1632 до 1817 року. Засновником Академії є Петро Могила. Загалом наприкінці XVI й на початку XVII ст. в Україні діяло близько 30 братських шкіл: у Львові, Києві, Луцьку, Кам'янець-Подільську, Дрогобичі, Рогатині та інших містах. Саме під впливом братств виникають також парафіяльні школи при церквах і монастирях. Все це сприяло поширенню освіти серед широких верств населення. Іноземний хроніст Павло Алеппський, який у 1654 і 1656 роках подорожував по Україні, відзначаючи високий, порівняно з іншими країнами, рівень освіченості та культурності мешканців України, писав у зв'язку з цим: «У країні козаків усі діти вміють читати, навіть сироти [50]. У несприятливих політичних умовах братські школи в кінці 17 та у 18 ст., на жаль, занепали.

У 1576 році відкрито перший вищий навчальний заклад для всіх східних слов'ян *Острозьку академію*, яка успішно діяла майже півстоліття і відновила свою діяльність тільки у 1994 році в незалежній Україні. У 1770 році в м. Глухові за участі громадськості була *відкрита музична школа* — перший професійний навчальний заклад, який готував музикантів, співаків із дітей та дорослих.

Відзначаємо також роль *земств — представницьких органів місцевого самоврядування, які впроваджували державно-громадську форму управління освітою*. Вони активно займалися заснуванням початкових та професійних навчальних закладів, дитячих садочків, виданням педагогічних журналів, шкільних підручників, посібників тощо. Повітові земства організовували власні школи, дбали про їх добробут і матеріальне забезпечення. Початкові народні училища, які утворювалися за кошти земських установ, називалися земськими школами, а їх основою ставали школи грамоти, що відкривалися з ініціативи селян. Саме завдяки клопотанням земств з'явився новий тип навчальних закладів — нижчі ремісничі училища.

Слід відзначити, що *в усіх типах українських шкіл діяли громадські опікунсько-наглядні Шкільні ради*, які склалися з представників церкви, місцевого самоврядування і школи, а в європейських країнах ця система лише формувалася.

Отже, можна зробити висновок. Історичний екскурс підтвердив нашу гіпотезу про те, що державно-громадське управління не тільки не нове явище для України, а закономірне. Свідченням цього є також звичаєве право Київської Русі, магдебурзьке право, військово-адміністративне самоврядування Української козацької держави, II універсал Центральної Ради та Конституція УНР від 29 квітня 1918 року (хоча ми не аналізували ці періоди). У XIX та на початку XX століть *державно-громадське управління було широко представлено діяльністю шкільних і піклувальних рад, які мали вагомий повноваження і заслужений авторитет*. Почесні попечителі та доглядачі закладів освіти мали статус державних службовців.

Детальний аналіз радянського періоду не здійснювався, оскільки це не було завданням дослідження. Зазначимо лише, що у часи існування Радянського Союзу (1917-1991рр.) школа була покликана готувати людину до життя саме в умовах жорсткого підпорядкування державі. Тому вона була побудована на тих самих принципах, що і держава. Закони про

освіту та інші нормативно-правові документи *передбачали діяльність шкільних рад, батьківських, учнівських комітетів*, які обиралися на зборах колективів, інших органів шкільного самоврядування і мали забезпечувати громадське врядування в період між зборами, але вони мало впливали на навчання учнів та управління школами.

Як було зазначено раніше, після проголошення незалежності України було прийнято чимало законів та підзаконних актів, якими передбачено участь громадськості в управлінні школою, але вони залишаються до цього часу здебільшого декларативними. Великі сподівання покладаємо на новий Закон України «Про освіту», у багатьох статтях якого приділено значну увагу реалізації державно-громадського управління.

Важливим для нашого дослідження є також досвід інших розвинених країн світу з даної проблеми, особливо досвід європейських країн, які пройшли шлях пострадянського реформування освіти і входження до європейського освітнього простору (Латвія, Литва, Естонія, Чехія, Угорщина, Словачія та інші). Це дозволить не тільки прискорити темпи відповідних змін, а й надасть можливість уникати окремих помилок і проблем у процесі здійснення реформ в освітній галузі України, у реалізації державно-громадського управління у сфері освіти та допоможе визначити пріоритети державно-громадського управління розвитком ГАШ як активних соціально-педагогічних систем.

Наприклад, *Чеська Республіка*. Система освіти. Структура: дошкільна освіта: (материнська школа — дошкільний заклад) — з 3-х років до 6/7 років до 2017 року була добровільною. З 1 вересня 2017 року усі діти 5-7 років перед школою повинні відвідувати дошкільний заклад. Закладна (основна) загальноосвітня школа 6-15 років: 1-5 клас — 1-й ступінь, 6-9 класи — 2-й ступінь. У Чехії обов'язкова 9-річна освіта. Мережа закладних шкіл складається із звичайних шкіл +інклюзія, звичайних шкіл + певна нозологія (сліпі, глухі, дисфлексія, дисграфія) — без ментальних порушень; практична школа (спеціальна) з легкими порушеннями та спеціальна школа з середніми або важкими порушеннями. Навчання відбувається за Рамочною програмою, визначеною Міністерством освіти та додатковими корекційними заняттями. З 2017 року починається ліквідація практичних шкіл і діти з легкими порушеннями будуть навчатися у звичайних школах. Старша школа (гімназія — з 5 чи з 10 класу); вища школа — 4 роки (середня спеціальна освіта); ВНЗ. Загальна і середня освіта є безоплатною. Фінансування надходить із державного, крайового, місцевого та інших бюджетів. Заклади освіти можуть надавати значні платні послуги, які використовуються для розвитку школи, зміцнення матеріальної бази тощо. Уся інформація про діяльність школи, про результати перевірок, кошторис, витрати знаходиться в доступній мережі для всіх членів суспільства.

Управління школою здійснюється на засадах демократії, відкритості, поваги до гідності кожного учасника навчального і управлінського процесу, тобто школа є відкритою і активною системою. У школах діє учнівське та батьківське самоврядування, наглядова рада. Директор чеської школи має багато прав і повноважень: самостійно визначає стратегію розвитку школи, реалізує своє бачення, визначає політику закладу, організовує роботу колективу за авторською програмою, створеною на основі рамочної, призначає і звільняє працівників, кількість заступників директора школи. Кількість асистентів учителя теж визначає директор на підставі рекомендацій ПМПК; формує бюджет відповідно до кількості учнів, розпоряджається коштами тощо. Відмінність від української системи освіти в тому, що в Чехії не ставиться під сумнів професіоналізм директора чи вчителів. Тісною і ефективною є співпраця із соціальними службами, психолого-педагогічними консультаціями, які приділяють велику увагу родинам. Для вступу до гімназії чи вищої школи складаються іспити.

Тобто, фактично кожна чеська школа може вважатися громадсько-активною, тому що є реальна співпраця з громадою, родиною, різними інституціями; поширене волонтерство, особливо серед студентів педагогічних ВНЗ, які проводять активне репетиторство, працюють з учнями та їх родинами під час педагогічної практики, а частина студентів — упродовж усього періоду навчання. Школа надає освітні послуги, решту — соціальні та інші структури.

В Англії, Ірландії, Сполучених Штатах Америки й Австралії стали звичними управлінські ради в школах. Там за останні десятиліття застаріла адміністративна модель школи була повністю трансформована у школу громадянського суспільства, у руках якого знаходиться контроль управління школою. У США залучаються батьки до організації навчально-виховного процесу і формування навчальних програм — 37%, батьки беруть активну участь у життєдіяльності школи — 58%, у формуванні штату вчителів — 80%. Обов'язковими є громадські роботи для учнів. Тобто, серед основних питань є децентралізація управління, суспільний характер ухвалення рішень, широке застосування засад освітнього менеджменту.

Подібні органи громадського управління представлені найкращим чином *в Німеччині, Австрії, Данії, Італії, Португалії, Іспанії, Франції, Швеції, Бельгії, Норвегії, Греції та Нідерландах.* Наприклад, у *Франції та Іспанії* муніципалітети, як органи самоврядування, займаються питаннями фінансування освіти, забезпечують життєдіяльність закладів освіти. Всі інші питання школи вирішують самостійно.

Характерною особливістю системи освіти *Королівства Нідерландів* є поєднання централізованої політики уряду з децентралізованим адмініструванням у школі. Міністерство освіти і науки здійснює загальне керівництво і контроль в освітній галузі, фінансує систему освіти. За забезпечення умов для навчання відповідають органи місцевого самоврядування. Заклади освіти та їх керівники мають цікаві напрацювання взаємин між школою і батьками, стосунками та взаємодії з учнями, місцевими спільнотами у школі-серед учителів і адміністрації, учнів та батьків, на всіх рівнях — від дошкільної до спеціальної вищої освіти, а також на національному рівні. Початкова і середня школи в Голландії розділені. Освіта безкоштовна. Початкова освіта триває з чотирьох до дванадцяти років. Середня освіта має два різновиди: середня професійна школа (12-16 років, готує до вступу в професійно-технічний коледж, охоплює до 60 % учнів), середня школа академічного профілю (12-18 років, відкриває шлях до вищої освіти, охоплює 40 % учнів) [51, с. 98]. У Нідерландах уже у дванадцять років треба зробити вибір, чим займатися у майбутньому. Наприкінці початкової школи всі діти складають тест, за результатами якого школа дає пораду щодо вибору подальшої освіти. Дуже часто батьки не погоджуються з порадою школи (більшість із них хочуть, аби їхні діти навчалися в сегменті 40 %), і в такому разі вони можуть подати апеляцію, навіть можуть звернутися до суду. Державою також визначаються обов'язкові типи програм, мінімальну і максимальну кількість годин на кожен тип програми, річне і тижневе навантаження учнів, предмети, які належить викладати в кожному класі, тривалість уроку, кваліфікаційні вимоги до вчителів, умови їхньої праці та розмір її оплати, зміст та порядок проведення іспитів та тестів.

Адміністрація шкіл має великий рівень автономії, активно співпрацює з батьками, взаємодіє з місцевою спільнотою та громадськістю. Функціонують так звані консультативні комітети, які допомагають координувати дії батьків і школи. Обираються вони один раз на рік або на два роки і до їх складу входять як батьки, так і вчителі. Мешканці мікрорайону школи вважають для себе почесним обов'язком брати участь у діяльності громадських структур управління школою і дуже пишуться, що саме їх для цього рекомендували. Влас-

не «співпраця», «партнерство», «консультації» з метою досягнення консенсусу та «діалог» є визначальними концептами у взаєминах між органами управління освітою, владою, школою, учнями, батьками та місцевою громадою в Нідерландах.

Вивчення практики демократичних змін у *Республіці Польщі* дало змогу виявити, що ця країна пройшла складний шлях переходу до демократизації, верховенства законів і децентралізації управління освітою та іншими важливими суспільними системами. Децентралізація управління і процесу створення недержавних закладів освіти підтвердили припущення польських демократів — вивільнення школи із тісних пут централізації дає їй можливість пристосовуватися до потреб учнів, громади. Ці процеси створили у Польщі нові умови для творчості педагогічних працівників. Навчальні програми авторських і недержавних шкіл стали взірцем для всіх інших. Політичний характер реформи системи освіти у Польщі виявив себе у ліквідації монополії держави на освіту, деідеологізації освіти, радикальній відкритості системи освіти.

Законодавчою основою змін в управлінні освітою стали Закон про місцеве самоврядування 1990 р., який передав гмінам право вирішувати суспільні справи місцевого значення, на які не поширювалася компетенція інших органів влади, а також Закон про систему освіти 1991 р., котрий гмінам передав повноваження закладати й утримувати дошкільні заклади та публічні основні школи. Упродовж 1999-2003 рр. у Польщі пройшов етап глибоких освітніх реформ та їх упровадження. У країні чітко розмежовані повноваження територій, держави, органів самоврядування, керівника закладу освіти в питаннях демократизації та децентралізації в управлінні освітою. На основі аналізу прогресивних ідей польського досвіду децентралізації управління базовою освітою, Л. Гриневич обґрунтовує положення щодо їх можливого використання в Україні, зокрема, на загальнодержавному рівні, щодо підходів до фінансування на рівні місцевого самоврядування, державної політики в сфері навчальних програм, підручників, підвищення кваліфікації вчителів і управлінців, забезпечення прозорих механізмів контролю за якістю освіти (інспекторська служба, зовнішнє оцінювання, система моніторингу якості освіти); на рівні органів місцевого самоврядування — щодо фінансування шкіл, творення і реалізації освітньої політики відповідно до локальних потреб, залучення місцевих громад до проблем освіти, моніторингу якості освіти на локальному рівні; на рівні навчальних закладів — щодо залучення громадськості до планування розвитку школи, проведення самооцінювання роботи школи [65].

Вивчення практики державно-громадського управління в закладах загальної середньої освіти і якісний стан реалізації цієї форми управління керівниками різних ієрархічних рівнів управління у сфері освіти здійснювався на базі експериментальних закладів відділу економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України. Зокрема, у ЗНЗ м. Черкаси, м. Миколаєва, Херсонському ліцеї Херсонської обласної ради, Київському ліцеї-бізнесу, СШ № 41 ім. З. Слюсаренка м. Києва, гімназії №117 ім. Л. Українки м. Києва, Хотівському НВК і Броварській ЗОШ № 9 Київської області, ЗНЗ Ставищенського р-ну Київської обл., Чернігівському ліцеї № 32, Володимирецькому районному колегіумі Рівненської області, навчально-виховному комплексу № 2 м. Хмельницький, Дніпрорудненській гімназії «Софія» Запорізької області, управлінні освіти виконавчого комітету міської ради м. Миколаєва, управлінні освіти й науки Житомирської ОДА, відділі освіти Ставищенського та Обухівського районів Київської області, Хотівському НВК Києво-Святошинського району і під час засідань Всеукраїнського клубу «Директор школи», конференцій, семінарів, нарад-консультацій з керівниками експериментальних закладів відділу.

До експерименту, який здійснював відділ, було залучено 1266 керівників, серед яких директори та заступники директорів усіх типів загальноосвітніх навчальних закладів України, представники управлінь освіти та науково-методичних служб.

Вивчення та критичний аналіз практики державно-громадського управління за сучасних умов здійснювалося із застосуванням розробленої доктором педагогічних наук, професором, завідувачем відділу Л. Калініною методики та відомих методів опитування респондентів (наповнених авторським змістом) і представлених у відповідних звітах відділу економіки та управління загальною середньою освітою — інтерв'ю і письмове особистісне анкетування, а також таких методів, як: спостереження в реальних умовах за управлінською діяльністю керівництва закладів освіти, вивчення документації, експериментування, дискурс-аналіз та контент-аналіз, метод інтерпретацій, інтерв'ю, анкетування, бліц-опитування. Це дозволило отримати широкий спектр інформаційно-смыслового масиву, вивчити думки, критичні висловлювання, міркування щодо цього феномену, власні позиції респондентів, характеристику інтеракцій управлінського процесу та його особливостей.

Незважаючи на чисельні нормативно-правові документи, які зобов'язують органи управління освітою делегувати повноваження та децентралізувати управління, з 1266 респондентів, які брали участь у анкетуванні, 758 (59,87 %) сучасне управління в сфері освіти визнають як адміністративно-командне управління з бюрократичним супроводом та жорсткою управлінською вертикаллю; вважають форму реалізації державно-громадською — 202 (15,95%). Щодо форм управління, то прогресивними назвали такі, як: адаптивна, стратегічна, інформаційна, програмно-цільова, оперативна, тактична, адміністративна та ін. форми, з яких найбільших переваг одержали адаптивне управління та громадсько-державне управління, точніше — управління громадсько-активними школами.

Досліджено, що 469 (37,04 %) респондентів вважають оптимальною формою управління державно-громадську як законодавчо визначену форму в сфері освіти на державному рівні; 519 (41 %) надають перевагу громадсько-державній формі управління, 202 (15,95%) респонденти запропонували інші форми для реалізації управління за сучасних умов — адаптивне, адміністративне, оперативне, тактичне, програмно-цільове, адміністративно-бюрократичне, адміністрування, стратегічне, інформаційне, дистанційне, управління із застосуванням засобів ІКТ, управління на засадах е-демократії, управління за допомогою мережі Інтернет, мережеве управління, управління «Internetdemocracy». Остаточню не визначилися з формою управління або не надали відповіді на це запитання 75 (5,92 %) керівників.

Щодо співпраці з громадськими організаціями в реалізації державної освітньої політики, то респонденти назвали від двох до дванадцяти організацій, товариств, осередків. На запитання про те, які організації відіграють провідну роль у реалізації державно-громадського управління у закладі освіти, було зазначено від двох до п'яти організацій. На питання щодо співпраці закладу з благодійними фондами та змін цієї співпраці більшість відповідей була позитивною (52%), частина респондентів планує таку взаємодію в майбутньому. Найбільше відповідей було на запитання щодо ролі громадської організації в реалізації освітньої політики (76%). Це, зокрема, забезпечення діалогу з державними органами управління освітою; допомога у розв'язанні проблеми браку коштів; підтримка вчителів; формування в учнів усвідомлення себе як частини громади; вплив на учнів та їхніх батьків; вплив на формування громадської думки; формування громадянської та соціальної компетентності.

Стосовно ролі державних установ у реалізації державно-громадського управління, то відповіді більшості респондентів (69%) були такі: головним їх завданням є забезпе-

чення доступу до якісної освіти, матеріально-технічне забезпечення, соціальний захист працівників, конструктивний діалог структур державного управління з органами громадського самоврядування; виконання законів; допомога у формуванні позитивної суспільної думки; мотивація та управління процесом реалізації завдань освітньої політики. Формами діалогу респонденти назвали: конференції, круглі столи, форуми, зустрічі з громадськістю, діяльність шкільних органів самоврядування тощо.

На запитання: «Школа в демократичному суспільстві — це школа, де учні, вчителі, де керівники» респонденти надали досить повні відповіді, серед яких провідною була думка, що учні — активні учасники освітнього та управлінського процесів; вчителі — партнери учнів та батьків; керівники — поважають права учнів, колег, батьків, колегіально ухвалюють рішення; члени місцевої громади та різних установ беруть участь у плануванні та управлінні школою на партнерських засадах тощо.

На запитання: «Чи була Ваша школа учасником проектів ГАШ в Україні?», ствердно відповіли 202 (15,95%). Щодо визначення пріоритетів у діяльності закладу в режимі ГАШ відповіді були такими: створено власну концепцію діяльності і розвитку громади регіону; впровадження моделей інклюзивної освіти для учнів та мешканців громади; соціальні проекти, волонтерські акції з громадою; створення мережі гуртків, секцій, клубів за інтересами з участю роботодавців, спонсорів, членів місцевої спільноти; впровадження інноваційних освітніх та управлінських технологій; впровадження здоров'язбережувальних технологій, виховання культури здоров'я; розширення взаємодії і співпраці у ОТГ, освітньому окрузі; педагогізація батьків та членів громади; розвиток лідерства та учнівського самоврядування; співпраця з неурядовими організаціями тощо.

На питання: «Які організаційні механізми сприятимуть переходу від державно-громадського до громадсько-державного управління у ввіреному Вам закладі освіти?» респонденти відповідали так: децентралізація управління освітою і надання автономії закладам освіти; проведення просвітницьких заходів щодо поширення та популяризації позитивного досвіду ГАШ; зміна нормативно-правової бази щодо надання ГАШ освітніх та інших послуг, зміна оподаткування економічних партнерів ГАШ; можливості для вивчення перспективного зарубіжного досвіду діяльності ГАШ (з метою його адаптації та запровадження; формування організаційної культури ГАШ та всіх учасників управлінського процесу; впровадження міжнародних стандартів ГАШ відповідно до алгоритмів. Значна частина керівників 778 (79,2%) зазначили, що офіційно не брали участі у проектах, організованих ініціаторами ГАШ в Україні, але ідею ГАШ підтримують і багато ідей та напрямів діяльності застосовують у роботі ввірених закладів.

Усі респонденти зазначили, що ГАШ функціонують на підставі документів для усіх типів закладів освіти. Вони також вважають, що ГАШ можуть бути моделлю нової школи в Україні.

На основі теоретичного аналізу наукових напрацювань з проблематики та аналізу практики сучасного державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в Україні як активними соціально-педагогічними системами, можна зробити такі висновки:

- організаційна структура державно-громадського управління освітою може бути варіативною за структурними компонентами залежно від складу державних, освітніх і громадських інституцій, рівня і умов розгляду — державного, регіонального, місцевого, інституційного, але має інтегровану структуру з децентралізацією процесу управління і прийняття управлінських рішень, максимально чітко визначеними і розмежованими функціями та допустимою передачею управлінських повноважень громадським структурам, відповідальністю у межах повноважень;

- організаційно-педагогічні засади та зміст державно-громадського управління школами як активними соціально-педагогічними системами полягає у конструктивній партнерській взаємодії державних органів, громадських об'єднань та організацій, які сприяють гармонізації, гуманізації та громадсько-правовому закріпленню різноманітних організаційно-правових форм взаємодії суб'єктів освітнього та управлінського процесів; широкому залученню до співпраці та партнерської співпраці юридичних та фізичних осіб на взаємовигідних умовах;
- громадсько-активні школи як добровільний міжнародний рух в Україні діють відповідно до чинного законодавства у сфері освіти, як і всі інші у заклади загальної середньої освіти. На них поширюється дія всіх нормативно-правових актів, система управління освітою тощо. Їхня відмінність полягає в тому, що вони самі самостійно і усвідомлено обирають такий спосіб та стиль діяльності і самі себе так проголошують громадсько-активними;
- за сучасних умов державно-громадське управління потребує значно активніших людей та інституцій, які спроможні здійснювати прогресивні зміни і на державному рівні, і на рівні конкретного громадянина України, і на рівні зовнішнього середовища мікрорайону школи, і місцевої спільноти шляхом розроблення нових моделей закладів освіти та управління ними на демократичних засадах теорії активних систем;
- в умовах децентралізації влади, створення об'єднаних територіальних громад саме громадсько-активна школа є потужним авторитетним фактором як єдиний у багатьох населених пунктах освітній, культурний, духовний центр об'єднання для відродження сільських громад. Саме ГАШ може не тільки відновити досвід державно-громадського управління з активною участю громади, але й спроможна розвинути її відповідно до вимог громадянського суспільства, щоб подолати відчуження і роз'єднаність у громадах та суспільстві.

РОЗДІЛ II

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДСЬКО-АКТИВНИХ ШКІЛ

2.1. Концептуальна прогностична модель управління розвитком громадсько — активної школи

Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти як активними системами спрямоване на істотні зміни в меті, завданнях, змісті і результатах управління та зорієнтоване на всебічний розвиток кожної унікальної і неповторної особистості. Це можливо забезпечувати в діяльності такого інноваційного навчального закладу як громадсько-активна школа (ГАШ).

Дослідження показало, що для розвитку мережі ГАШ як активних самоорганізованих відкритих соціально-педагогічних систем, для забезпечення реальної децентралізації в управлінні не тільки освітою, а й територіями, потрібна велика наукова просвітницька робота щодо залучення громад до управління і співуправління, спільного планування і спільної відповідальності за результати. Потрібна підтримка і розуміння на всіх рівнях по вертикалі. Громадсько-активна школа відповідає всім параметрам активної соціально-педагогічної системи, оскільки це заклад загальної середньої освіти, який за своїм статусом здійснює зовнішню комунікацію, реально взаємодіє з органами влади, місцевого самоврядування та управління освітою, батьківською громадою, місцевою спільнотою тощо.

У процесі дослідження нами розроблено і обґрунтовано концептуальну прогностичну модель управління розвитком ГАШ як активною відкритою соціально-педагогічною системою на засадах теорії активних систем.

Теоретико-методологічне забезпечення моделі управління розвитком громадсько-активної школи як активної соціально-педагогічної системи ґрунтується на основі аналізу філософської, педагогічної, наукової та методичної літератури. Метод моделювання обґрунтований у наукових працях І. Андрощук, А. Грушевої, Л. Лузан, В. Маслова, В. Сидоренко, В. Пікельної та інших. На думку М. Ярмаченка, «моделювання» це дослідження певних явищ, процесів або систем об'єктів шляхом побудови і вивчення їх моделей; використання моделей для визначення або уточнення характеристик і раціоналізації способів побудови заново конструйованих об'єктів» [77, с. 323].

Моделі управління освітою та закладами освіти, які враховують поєднання державно-го управління та залучення громадськості розроблялися такими вітчизняними вченими: Г. Єльниковою обґрунтовано моделі державно-громадського управління загальною середньою освітою: структурно-громадського супроводу, інформаційно-громадського супроводу, субординаційно-проміжного партнерства [73], О. Пастовенським розроблена модель мережевої взаємодії громадських, самоврядних і державних структур у громадсько-дер-

жавному управлінні ЗСО в регіоні [82, с.120], Л. Калініною обґрунтовано і розроблено декілька моделей: партнерську модель, агентську модель та модель взаємозалежності державних і громадських чинників у системі стратегічного управління на інноваційних засадах [79; с. 18], Л. Паращенко розроблено модель державно-громадського управління загальною середньою освітою на засадах м'якої системної методології та ін. [83]. Моделі громадсько-державного управління та організаційні механізми громадсько-державного управління розробляли у своїх дослідженнях С. Королюк, Л. Калініна, О. Онаць, О. Пастовенський та інші.[41, 46, 72, 82].

Чимало досліджень присвячено управлінській діяльності керівника закладу освіти, розвитку його професійної компетентності (В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Л. Калініна, В. Маслов, О. Онаць, І. Осадчий, Т. Сорочан). [11, 41, 55, 67, 89, 97].

Дослідники відзначають, що управлінська діяльність сучасного керівника закладу загальної середньої освіти є поліфункціональною, полідіяльнісною і професійною. Її зміст виходить за межі тільки педагогічних знань і потребує оволодіння освітнім менеджментом, знаннями й уміннями з інших галузей наук з управління. Керівник закладу загальної середньої освіти повинен мати високий рівень професійної компетентності як керівник, як учитель, як методист, як науковець-дослідник, як педагог, як психолог, як менеджер і лідер колективу. Він повинен уміти моделювати власну управлінську діяльність, розробляти моделі інноваційного розвитку ввіреного йому закладу та забезпечувати ефективне управління на практиці. Саме таким має бути директор громадсько-активної школи, ефективний керівник-лідер і менеджер [41 с. 122].

У процесі розробки моделі ГАШ нами враховано, що система методологічного знання є рівневою, а методологія управління освітою у цій системі посідає відповідний ієрархічний рівень. «Методологія управління освітою, так само, як і методологія педагогіки, розвивається за законами, закономірностями, тенденціями розвитку наукового знання в різних галузях наук, враховуючи, що ГАШ є складноорганізованими, самоорганізованими та саморегульованими системами» [41]. Важливим є розуміння того, що «для таких систем властиві: багаторівнева структура, наявність варіативних і автономних систем, масова стохастична (випадкова) детермінація, наявність ієрархічних рівнів управління та зворотніх зв'язків, ускладнення організації в процесі еволюції, незворотність розвитку, нелінійність (багатоваріантна спрямованість розвитку), динамічна нестабільність; відкритість, здатність до самоорганізації та дії активних елементів, активність суб'єктів у різних видах діяльності» [41].

З метою обґрунтування особливостей управління інноваційним розвитком громадсько-активної школи нами обрана **концептуальна** модель, оскільки основним призначенням концептуальної моделі є виявлення сукупності причинно-наслідкових зв'язків, врахування яких необхідне для отримання очікуваних результатів. Це абстрактна модель, яка визначає структуру модельованої системи, характеристики її складових та причинно-наслідкові зв'язки, суттєві для досягнення мети моделювання. Концептуальна модель передбачає умови функціонування об'єкта та перспектив його розвитку, які визначаються характером взаємодії між суб'єктами та об'єктом і його оточенням, а також між структурними та змістовими елементами об'єкта; мету дослідження об'єкта та напрями покращення його функціонування і розвитку; можливості управління об'єктом, окреслення складу керування змінних об'єкта.

Прогностичною моделлю є тому, що розробниками моделі передбачається можливість ефективного управління розвитком ГАШ при створенні відповідних умов. Прогностика розглядає формування ймовірнісної інформації про майбутнє, широко застосовуючи

старі та розробляючи нові форми і методи дослідження, вивчає можливі альтернативні варіанти майбутнього і намагається з'ясувати: якими можуть бути межі і наслідки можливого вибору; здійснює прогнозування розвитку об'єкта на майбутнє та визначає можливі перспективи його розвитку. Оскільки ми державно-громадське управління та механізми розвитку ГАШ як активної соціально-педагогічної системи передбачаємо у майбутньому, тому модель — прогностична.

У моделі діяльність ГАШ розглядається не тільки як механізм для навчання, виховання та розвитку підростаючого покоління — активних і свідомих громадян України, але і як механізм розвитку місцевої громади, залучення батьків та мешканців до вирішення соціальних та інших проблем школи і громади. Передбачаємо, що таке розуміння мети діяльності ГАШ дозволить виробляти школам, які обирають шлях трансформації звичайної школи в ГАШ, спільно з партнерами виробляти спільні переконання щодо доступності якісної освіти для кожного учасника освітнього процесу (для учнів та дорослого населення); щодо ефективного використання ресурсів закладу та громади; розуміння кожним, що до його думки прилухаються, його спільний голос є важливим у визначенні потреб і ресурсів, напрямів розвитку співпраці громади і школи, у визначенні ролі батьків та інших членів громади в освіті та у розвитку громади, зокрема у плануванні її розвитку та управлінні; умінні фіксувати факти досягнення мети, а також у спільній відповідальності за результати діяльності.

Визначення сутності феномену управління розвитком ГАШ означає, що керівник разом зі своєю шкільною командою та представниками громадських структур має запроваджувати державно-громадську (громадсько-державну) модель управління з посиленням ролі громадських структур і конструктивно взаємодіяти з громадою.

Основний фокус концептуальної прогностичної моделі — максимальне стимулювання участі школи, сім'ї, громади та влади з метою створення суспільного капіталу, який може використовуватися для покращення діяльності конкретної ГАШ та життя в місцевій громаді, забезпечення якісної освіти і розвитку всіх учасників освітнього процесу, формування громадянської активності та самореалізації молоді; організація спільнот — учасників освітнього процесу; забезпечення дії процедур прямої демократії (безпосередньої участі членів спільноти у вирішенні основних питань і реалізації спільних рішень); забезпечення дії процедур представницької демократії (основаної на виборах); волонтерство; організація дослідно-експериментальної роботи, взаємовигідне соціальне партнерство тощо.

Стратегія управління розвитком ГАШ нами трактується як нове стратегічне управлінське мислення та бачення і спроможність його реалізовувати; лідерство і демократичне керівництво; створення успішного освітньо-культурного середовища для якісної освіти і розвитку всіх учасників; креативність та інновації; гуманізація та інклюзія; психолого-педагогічна компетентність та управлінська культура керівника та членів колективу; самоменеджмент і оптимальний стиль керівництва; оволодіння асертивною поведінкою; демократизація навчального, виховного та управлінського процесів; формування і розвиток педагогічної культури персоналу та організаційної культури закладу освіти; навчання керівництву та лідерству управлінської команди, вчителів, учнів, батьків та місцевої громади; запровадження інноваційних освітніх, соціальних та управлінських технологій; розвиток системи волонтерства; конструктивна взаємовигідна співпраця з громадою, органами влади, іншими структурами та організаціями; соціальне партнерство як актуальний тим взаємодії закладу із соціумом; забезпечення компетентнісного підходу до змісту освіти, формування ключових компетентностей; орієнтація на кінцевий результат освіти і виховання. Керівники і вчителі

мають бути дуже гнучкими; навчати тих речей, які потрібні зараз, а не потім; навчати тому, чого сьогодні ще немає; розвивати уміння, навички і здатності комплексно вирішувати спільні проблеми тощо.

Важливими для державно-громадського управління розвитком ГАШ нами обрано такі **наукові підходи**: системний, синергетичний, комплексний, особистісно-діяльнісний, культурологічний. Найважливішим є руйнація рутинних підходів, інноваційна діяльність, дотримання всіма учасниками управління принципів гуманізації, людиноцентризму, соціалізації, інтегративної узгодженості, диференціації, демократизації. Обрані наукові підходи застосовуються для розробки стратегії управління ГАШ, запровадження інноваційних освітніх та управлінських технологій, здійснення соціального партнерства як актуального типу взаємодії з громадою, розвитку школи як центру стейкхолдерів освіти.

В основі державно-громадського управління розвитком ГАШ як активної системи є дотримання **принципів** людино(дитино)центризму, гуманізму, соціалізації, інтегративної узгодженості, диференціації, а також принципів громадсько-орієнтованої освіти, яка є основою діяльності ГАШ: максимально ефективного використання ресурсів школи і громади; формування лідерства; особиста причетність; відповідальність; послідовність у діяльності та безперервність; самовизначення. Це потребує вироблення спільного бачення та здійснення спільного і диференційованого командного навчання представників педколективу, батьківської та місцевої громади, органів учнівського самоврядування, громадських організацій, представників влади.

Суб'єкти і об'єкти управління — це всі люди, які є учасниками освітнього та управлінського процесів. Суб'єкти мають знати і вміти реалізовувати: мету управління розвитком ГАШ, вміти її формулювати і керуватися нею у власній діяльності; вміти стратегічно мислити, мати бачення інноваційного розвитку закладу, вміти виділяти основні питання і процеси, керувати людьми, щоб досягти бажаного результату; володіти способами і прийомами впливу на людей; бути ініціативними і здатними до вироблення та прийняття раціональних управлінських рішень; організовувати та координувати діяльність усіх структур і конкретних людей; здійснювати ефективно міжособистісне спілкування; уміти комплексно вирішувати проблеми; мати гнучке і критичне мислення.

Суб'єктами управління і співуправління громадсько-активної школи (ГАШ) є місцева громада, селищна, сільська рада; органи управління освітою місцевої громади та державної влади (управління та відділи управління освітою у об'єднаних територіальних громадах (ОТГ), органах місцевого самоврядування). Також до суб'єктів управління ГАШ відносяться: керівник громадсько-активної школи та його заступники з навчально-виховної та виховної роботи, координатор ГАШ, педагогічні працівники, адміністративно-обслуговуючий персонал. У ролі суб'єктів управління є: учнівський колектив, органи учнівського самоврядування, батьківська громада та рада. Суб'єктами управління ГАШ є: громадські організації, представники різноманітних організацій, які функціонують у співтоваристві, меценати, спонсори, волонтери.

Об'єкти управління — це заклад освіти (ГАШ), процеси (навчання, виховання і розвиток), напрями діяльності ГАШ (демократизація, волонтерство, партнерство школи і громади) та люди в процесі освітньої та управлінської діяльності (вчитель, учні, батьки, члени громадських спільнот тощо). Об'єкти управління мають конкретні завдання, властивості і свої характеристики (на себе, свою діяльність, поведінку, обов'язки, зміст діяльності). Усі процеси і напрями здійснюються людьми, які є і об'єктами, і одночасно суб'єктами управління.

В умовах і способах реалізації суб'єктами і об'єктами своїх функцій, свого потенціалу та ініціативи (індивідуальних якостей, характеру діяльності, особливостей напрямів співпраці) розвиваються міжособистісні стосунки та зв'язки.

Стосунки в управлінні — це складний (інколи неочікуваний) комплекс взаємодій, взаємовпливів, взаємозв'язків, що виникає (може створюватися, прогнозуватися, розроблятися в планах роботи школи, проектах, сценаріях) у спільній освітній, управлінській, партнерській діяльності і спрямований на досягнення мети управління розвитком ГАШ.

Зв'язки — це процес передачі інформації, обмін інформацією та комунікація; збирання фактів про взаєморозуміння змісту інформації між суб'єктами і об'єктами; встановлення засобів і способів комунікації з метою забезпечення ефективної взаємовигідної співпраці та партнерської взаємодії між школою, громадою, владою, іншими структурами та інститутами. Провідними є зв'язки з оточенням школи: і внутрішнім, і зовнішнім. Дуже важливим є те, що стосунки між учасниками управлінського процесу мають бути погоджені з об'єктом управління.

У нашому дослідженні модель управління розвитком громадсько-активних шкіл як активних соціально-педагогічних систем передбачає реалізацію цілей розвитку громадсько-активної школи на основі визначених завдань, принципів, закономірностей, умов і функцій. **Цілі** — виховання демократичних цінностей. **Завдання** — формування свідомої особистості, активного громадянина, який успішно інтегрується у демократичний соціум.

Закономірностями управління розвитком ГАШ як активної системи є такі: відповідність мети розвитку ГАШ соціальному замовленню і вимогам суспільства; мотивація і трансформація кількісних змін в особистісних та професійних утвореннях учасників управління і співуправління у нову якість; безпосередній вплив зовнішнього середовища на зміст, структуру, способи взаємодії і співпраці; залежність ефективності розвитку ГАШ від ступеня забезпечення демократизації освітнього та управлінського процесів; управління системою волонтерства; взаємовигідного рівноправного співробітництва ГАШ із громадою та іншими партнерами; ресурсного забезпечення; визнання цінності результатів розвитку школи як громадсько-активної, його соціальна значущість. Визначені закономірності діють у певному «полі розвитку», яке утворює **умови й чинники** професійної та громадської діяльності всіх учасників освітнього та управлінського процесів.

Умови — це обставини, за яких відбувається розвиток. Організаційно-педагогічні умови — це обставини, які пов'язані з організацією освітнього процесу ГАШ у період навчальних занять та в позаурочний час вихованців громадсько-активної школи та місцевого співтовариства. Ефективне управління розвитком громадсько-активної школи можливий за таких умов: *зовнішніх і внутрішніх, об'єктивних і суб'єктивних, субрегіональних та індивідуальних*. Крім того, умови є *загальні (соціальні, економічні, культурні, національні, географічні тощо) і специфічні (особливості соціально-демографічного складу учнів, місцезнаходження ГАШ, ресурсне забезпечення, виховні можливості навколишнього середовища)*. Зовнішні умови — державна освітня політика, її регіональна реалізація та соціальні процеси, що відбуваються в країні та оточенні ГАШ. Внутрішні умови — адміністративні й економічні ресурси та психоемоційний клімат у закладі освіти.

Умовами ефективності управління ГАШ та її розвитку є: співуправління, співпраця, організація школи як хабу, де вчителі виступають тьюторами, коучами, модераторами, консультантами тощо; це створення плану спільної діяльності; уміння знайти спільні точки перетину інтересів; ініціювання різних форм взаємодії з бізнесом, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями, громадою; диференційоване командне навчання представників педагогічного колективу та допоміжного персоналу, батьківської

спільноти та місцевої громади, учнівського самоврядування тощо; створення ефективної моделі взаємодії педагогічної спільноти, громадськості та влади для успішного розв'язання проблем школи і проблем громади. ГАШ як активна відкрита соціально-педагогічна система є ефективною умовою соціалізації особистості, формування громадянина як інтегрованої особистості, яка відображає її взаємовідносини з ровесниками, вчителями, громадою, державою, суспільством, зміни ціннісних орієнтацій, статусу в мікрогрупі окремої особистості, здійснення корекції процесів входження особистості в соціум, переорієнтовує поведінку дітей та підлітків.

Велике значення мають **чинники (фактори впливу)** — сукупність об'єктів і суб'єктів, які відіграють велику роль у розвитку управління ГАШ. Завданням, у першу чергу керівника ГАШ, нейтралізувати дію негативних чинників і посилити максимально роль позитивних чинників та їх вплив. Важливим чинником розвитку управління таким закладом є те, що у центрі є особистість, яка існує в предметно-просторовому середовищі, де вона формується та відбувається її соціалізація. Це передбачає зміщення акценту у процесі соціалізації на діяльнісний підхід до формування особистості дитини чи молодої людини, здатної чи готової до взаємодії, до активної перетворювальної діяльності, формування стосунків у мікросоціумі (групі, об'єднанні, родині) на досвіді перебування особи в «позитивному» соціумі і міжособистісному спілкуванні. *Важливою є не сама діяльність дітей і молоді, не її зовнішні результати (щоб усе відбувалося організовано, красиво, яскраво), а її набутий досвід у спільній діяльності, разом обговорений і усвідомлений.* Завдання закладу освіти, як соціально-педагогічного інституту, організовувати різні види діяльності, запропонувати вміння здійснювати правильний вибір, надаючи можливості альтернативного вибору, щоб механізм самоорганізації і саморозвитку кожної дитини почав реально працювати через взаємодію всіх соціально-педагогічних інфраструктур, держави, громади, окремих осіб, волонтерських груп, міністерств і відомств, зокрема ЗОШ, позашкільних установ, клубів і об'єднань за місцем проживання, таборів праці і відпочинку, мовних, оздоровчих, наметових містечок, клубів за інтересами, дитячих та молодіжних організацій, закладів культури і спорту, фондів, добродійних організацій, меценатів, спонсорів тощо. Ще однією умовою для позитивно-мотиваційної діяльності є велика і наполеглива робота щодо сформування у молодих людей традиції аналізу свого становища, здатність відповідати за свої вчинки, співпрацювати, приймати у класі, групі, родині спільні рішення і відповідати за їх реалізацію, здійснювати реальну суспільно-корисну громадську діяльність і розвивати необхідні для цього навички та звички.

За сукупністю прояву характеру поведінки, всіх учасників освітньої та проектною діяльності, яка є провідною у ГАШ, і управління можна поділити на три групи: 1 — прагнуть діяльності «для себе»; 2 — «діяти для інших»; 3 — бажання включитися в роботу для себе і для інших». Саме у процесі спільної організованої діяльності у позитивному соціумі відбувається якісна зміна позиції учасників у різних видах діяльності: зменшується кількість учасників, які відмовляються брати участь у соціально-особистісній діяльності і прагнуть відмежуватися у спілкуванні; проявляється тенденція збільшення соціально-позитивних учинків щодо інших людей (це залежить від конкретної групи людей).

У моделі передбачена також діяльність через традиційні і обов'язкові для всіх у всьому світі ГАШ напрями: **демократизація, волонтерство, партнерство.**

Реалізацію напряму «Демократизація в ГАШ», нами представлено у вигляді таблиці, у якій надано: тлумачення поняття «демократизація», зміст демократизації освітнього та управлінського процесів (табл.1)

Таблиця 1.

ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ В ГАШ

Демократизація — комплексне системне навчання і виховання громадянина не тільки у школі, але й поза її межами: отримання демократичної освіти, досвіду, формування демократичного менталітету, демократичної культури поведінки, реалізація власних прав і свобод, повага прав і свобод інших, толерантність

Демократизація освітнього процесу:

- демократичні уроки позакласні заходи та позашкільна діяльність
- учнівське самоврядування
- лідерство
- наступність поколінь
- взаємоотримання навичок демократії
- прийняття колегіальних рішень
- заохочення і підтримка ініціативи упровадження інноваційних освітніх технологій
- навчання через досвід і для досвіду
- педагогіка партнерства

Демократичне управління:

- децентралізоване управління
- розподіл повноважень і відповідальності
- колегіальність
- делегування повноважень
- активна участь великої кількості учнів, батьків, членів громади, меценатів, роботодавців, влади
- гласність і відкритість
- діяльність органів самоврядування, дітей, батьків
- діяльність ради ГАШ
- співуправління
- соціальне партнерство

Напрямок «Партнерство» нами представлено як управління організацією партнерських взаємозв'язків, що визначає сутність партнерства, його характеристики та способи організації співпраці з громадою (табл. 2.)

Таблиця 2.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПАРТНЕРСЬКИХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ		
Сутність партнерства в ГАШ	Характеристики партнерства	Способи організації співпраці з громадою-соціальне партнерство
Партнерство-це зв'язки на взаємовигідних і рівноправних умовах між школою, учнями, педагогічними працівниками та членами місцевого співтовариства та спонсорів для спільного вирішення існуючих загальних проблем	Громадянська самоорганізація Розвиток громади Рівноправність Співуправління Самоуправління Взаємовигідність Прозорість Волонтерство Чесність і порядність Повага і гідність Багатостороннє спілкування Загальний інтерес Співпраця Взаєморозуміння	Включення принципів демократизації в освітній процес Спільне планування і відповідальність Спільне бачення і розуміння Пошук взаємовигідних точок дотику Спільне використання ресурсів школи і партнерів Уміння : спілкуватися і чути думку та позицію співрозмовника (партнера) поставити загальні цілі знайти дотики перетинання визначити ступінь участі у спільній діяльності інформування про специфіку добувати та працювати з інформацією можливість покращити імідж школи залучення додаткових ресурсів створення планів спільної діяльності стимулювання участі мотивація активності

Нами представлено напрям «Волонтерство» як управління діяльністю волонтерів, за такими складовими: сутність волонтерства в ГАШ, ознаки волонтерства, місія волонтерства в ГАШ, види волонтерства, зміст діяльності, ключові аспекти управління успішною діяльністю волонтерів, мотивація до волонтерської діяльності (табл. 3).

Таблиця 3.

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВОЛОНТЕРІВ

Сутність діяльності в ГАШ	Ознаки волонтерства в ГАШ	Місія в ГАШ	Види волонтерства	Ключові аспекти управління діяльністю волонтерів	Мотивація до волонтерської діяльності
<p>Волонтерство — це створена в ГАШ організована система, яка складається з низки волонтерів, акцій і перетворень волонтерства у невід'ємну частину шкільного життя</p>	<p>— добровільність — активна участь — соціальна значимість діяльності волонтерів — усвідомлення людини громадянином — можливість зробити реальний внесок у співтовариство — вчинки волонтера: конкретні дії і позитивний приклад — кожен може бути волонтером — будь-хто може бути волонтером — безоплатна діяльність</p>	<p>— Допомога у створенні стабільного суспільства, — доповнення послуг, наданих урядом і суспільством</p>	<p>— сприяє становленню людини як члена співтовариства, даючи можливість зробити внесок у його розвиток — громадська підтримка ГАШ — вирішення фінансових проблем — джерело нових ідей, життєвий досвід — процес та консультативні послуги — формування позитивного іміджу ЗО — збільшення кола спілкування — залучення нових людей — отримання нових навичок — спілкування з людьми — можливість самореалізовуватись — поважне ставлення до своєї діяльності</p>	<p>— визначення кола діяльності волонтерів — опис навичок і умінь діяльності волонтерів в ГАШ — розуміння потреб волонтера, так і ГАШ — розробка процесу набору волонтерів опис посади обов'язкова — координація навичок і розвиток волонтерства — підтримка і контроль волонтерів — роз'яснювальні взаємини між волонтерами і персоналом — створення системи заохочень волонтерів — створення комфортної атмосфери для діяльності — допомога у відчутті успіху — визнання їх заслуг</p>	<p>— потреба спілкуватися з іншими людьми — потреба бути членом групи, цінностями і цінними якої волонтерство може відповідати — люди середнього віку хочуть працювати в добре організованих групах — старше покоління отримує від волонтерської праці забезпечення комфортного емоційно-психічного стану — отримання нових навичок — рекомендації для прийому на оплачувану роботу — спосіб побудови соціальних відносин — можливість застосовувати на практиці свої моральні і релігійні принципи — отримувати підтримку друзів — відчуття здатність щось зробити — відчуття себе добре</p>

Управлінська діяльність керівників ГАШ у концептуальній прогностичній моделі характеризується також сукупністю та інтеграцією традиційних і появою нових функцій, модернізації *управлінських функцій і ролей, нового змісту, форм і методів, способів партнерської взаємодії і співуправління.*

Це потребує нового змісту діяльності керівника, насамперед, кардинальної зміни управлінського мислення, підвищення значущості лідерських та менеджерських функцій управління інноваційним процесом у закладі, бо ГАШ і є інноваційним загальноосвітнім навчальним закладом. Це потребує спільно з управлінською командою створення багатоваріантних моделей управління, переважно демократичного стилю керівництва, чітко визначеної позиції, управлінської культури, зокрема педагогічної.

Провідними виступають такі управлінські *функції*: прогностична, політико-дипломатична, менеджерська, представницька, консультативна, модераторська та багато інших, які потребують постійної цілеспрямованої роботи керівника щодо розвитку власної професійної компетентності та культури, формування професіоналізму та педагогічної майстерності членів педагогічного колективу, формування педагогічної культури батьків та членів місцевої громади.

Пріоритетними та систематичними в діяльності керівника ГАШ стають *дорадчо-адміністративні форми управління, колегіальні форми роботи* (наприклад, ухвала рішення педагогічної ради, яка є колегіальним органом управління у закладі; рішення зборів трудового колективу, методичної ради, ради засновників тощо). Важливу роль відіграють *колективні* рішення чи резолюції учнівського та батьківського самоврядування, громадських об'єднань учасників освітнього процесу. *Групові та індивідуальні форми роботи* найчастіше застосовуються під час бесід, анкетування, спостереження, обговорення діяльності конкретного вчителя чи методичного об'єднання; співбесіди з учнями, батьками, представниками громади тощо. Для цього застосовуються найрізноманітніші *методи*: *вербальні, дослідницько-пошукові, ілюстративно-показові, технічні тощо.*

Способи взаємодії — раціональне поєднання нових і класичних (традиційних) функцій, засобів взаємодії, методів і прийомів. Важливо дотримуватися принципів активної відкритої системи: право вибору суб'єкта діяльності за інтересами, а партнера — за уподобаннями. Застосування оптимальних способів взаємодії є запорукою відкритості ГАШ як активної соціально-педагогічної системи та формування творчого колективу учнів і вчителів; демократизації та гуманізації освітнього процесу; відкритості школи як динамічної соціально-педагогічної системи, здатної до генерування та впровадження педагогічних інновацій, адекватного сприйняття соціально-педагогічних змін у суспільстві; встановлення різноманітних зв'язків з громадськістю та учасниками освітнього процесу; організації процесів управління і самоуправління. Це попереджає конфлікти під час спільної діяльності.

Розроблена під час дослідження модель визначає такі перспективні *управлінські технології* розвитку ГАШ в Україні. Це можуть бути: технології специфіки управління ГАШ, соціальні технології використання особистої діяльності з метою досягнення суспільно значущих цілей, технології проектування процедурних за методами, формами, способами, шляхами ідей і прояву їх у реалізації проектів; технології навчання лідерству та волонтерству; технології розробки спільних управлінських рішень; технології супроводу управлінських рішень керівника; технології організації

соціальних проєктів; технології дослідницько-експериментальної діяльності; технології вивчення та аналізу потреб місцевої громади; технології моделювання; технологія розробки моделі трансформації школи у громадсько-активну з урахуванням місцевих умов і особливостей.

Нами екстрапольовані на освіту та наповнені змістом ефективні технології зі сфери виробництва та бізнесу, які використовуються найуспішнішими компаніями світу, і як показало впровадження розробленої моделі, успішно застосовуються у закладах загальної середньої освіти в Україні; технології формування готовності вчителів до інноваційної діяльності; інтерактивні технології; технологія «рівний-рівному»; технології моделювання; японська технологія «кайдзен»; коучинг; партисипативне управління; ІКТ—технології хмарні технології; подійні технології; консалтинг; бренд-стратегії; бенчмаркінг; інжиніринг; реінжиніринг; участь у діяльності професійних громадських організацій та інші.

Механізми управління розвитком ГАШ — це сукупність усіх правил і норм, взаємодія і узгодженість діяльності всіх суб'єктів і об'єктів освітнього та управлінського процесів, це всі процеси, використані інструменти та важелі впливу, методи, прийоми, технології та способи взаємодії.

Механізмами управління розвитком ГАШ є: стимулювання та зацікавлення активної діяльності членів громад у їхній безпосередній участі в діяльності закладу та впливу по всій вертикалі управління; самоорганізація співтовариств громадського самоврядування; дія процедур прямої демократії, основаної на виборах, що передбачають безпосередню участь членів співтовариства у вирішенні основних питань управління навчальним закладом і реалізації прийнятих спільних управлінських рішень; професійна компетентність та готовність керівника закладу поділитися своїми повноваженнями й ефективно співпрацювати з громадськістю.

Ефективними напрямками такої діяльності в розробленні та конструюванні механізмів управління, як показало наше дослідження, можуть бути: вивчення й упровадження моделі громадсько-активної школи; проведення активних PR-кампаній навчального закладу; здійснення соціальних проєктів та волонтерських акцій для місцевої громади; планування розвитку школи спільно з громадськістю на найближчі роки і перспективу; залучення батьків як представників громади до управління школою; посилення ролі батьківських рад (комітетів), рад школи, піклувальних рад; розвиток учительських та учнівських громадських організацій тощо. Те, що мають робити інші учасники співпраці, визначається в кожному закладі й у конкретній ситуації, але дуже важливим є формування у батьків відповідальності за освіту і виховання дітей (хоча відповідальності зі школи ніхто не знімає). Батьки, як громадяни, теж повинні розуміти роль школи й усвідомлювати необхідність не тільки отримання інформації, а й активної участі в управлінні та відповідальності за результати діяльності.

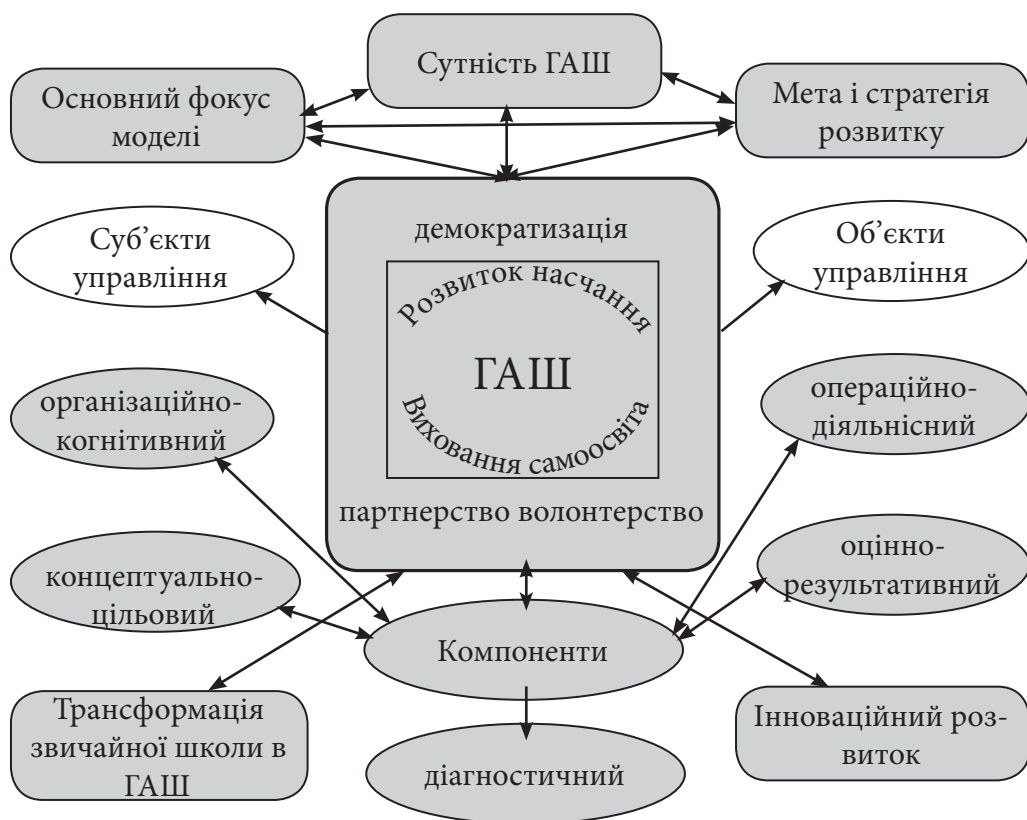


Рис. 4. Концептуальна прогностична модель управління розвитком громадсько-активної школи як активної соціально-педагогічної системи

Розроблена модель управління громадсько-активної школи як активної соціально-педагогічної системи (рис.4) має п'ять компонентів: *діагностичний, концептуально-цільовий, організаційно-когнітивний, операційно — діяльнісний, оцінно-результативний.*

Діагностичний компонент — діагностування учасників освітнього та управлінського процесів, ситуацій та проблем, навичок і ризиків. Аналіз і синтез. Реалізація показників діагностування. Прогнозування розвитку GAŠ в цілому, та основних напрямів, відповідно до загальноприйнятої моделі GAŠ: партнерства, демократичних процесів, ефективності волонтерства тощо. Використання діагностичного інструментарію необхідного для визначення ефективності розробленої моделі управління розвитком громадсько-активної школи як активної соціально-педагогічної системи.

Концептуально-цільовий компонент моделі управління розвитком GAŠ включає сутність GAŠ, мету, завдання, принципи, наукові підходи, стратегію управління GAŠ, закономірності, умови, чинники, суб'єкти і об'єкти. Мета управління громадсько-активною школою — перспективи упровадження моделі управління розвитком громадсько-активної школи як базової моделі нової української школи.

Завданнями управління громадсько-активною школою є: створення освітнього інформаційного середовища; співпраця з громадськими організаціями; укладання угод про співпрацю із соціальними партнерами; орієнтація на особистість учня; забезпечення

розвитку вихованців; формування активної життєвої позиції учнів; створення умов для безперервного навчання та самовдосконалення учнів, педагогічних працівників, членів громади; маркетинг освітніх послуг; моніторинг навчальних досягнень учнів; здійснення заходів щодо підвищення якості знань та вихованості учнів; уведення технологій реалізації проектів; постійний зв'язок із засобами масової інформації та ін.

Організаційно — когнітивний — (створення освітнього, культурного, інформаційного простору об'єднаної територіальної громади; засвоєння компетентностей, особливо громадянської та соціальної. Структура управління ГАШ, лідерство керівника та відповідальних за напрями діяльності. Розвиток ГАШ. Функції управління та управлінські ролі учасників процесу управління. Управлінська команда. Механізми розвитку, професійна компетентність керівника і команди: базові, управлінські, загальнофахові, методичні знання, уміння, навички, здатності, цінності, досвід, діяльність.

Операційно-діяльнісний. Технології. Методи. Засоби. Форми. Способи взаємодії. Мотивація. Позиція і стиль керівництва. Асертивна поведінка. Створення стійкої мотивації до розвитку під час конкретної діяльності, всіх напрямів діяльності ГАШ та формування управлінської компетентності учасників управління та співуправління громадсько-активними школами як активними соціально-педагогічними системами. Методи державно-громадського управління громадсько-активною школою: моделювання, пояснювально-ілюстративний, проблемний, експериментальний, проектування. Засоби державно-громадського управління громадсько-активною школою: наукова і методична література, засоби масової інформації, науково — методичні рекомендації, інформаційно — комунікативні технології. Форми державно-громадського управління громадсько-активною школою — управління розвитком компетентності керівників: тренінги, вебінари, робота в команді, проблемні семінари, майстер-класи, дослідно-експериментальна діяльність, індивідуальні консультації, самостійна робота.

Оцінно-результативний. Самооцінка. Моніторинг. Корекція. Оцінювання та самооцінювання. Саморефлексія. Рефлексія. Визначення критеріїв та показників (структура, діагностика та аналіз, планування, проектування структури та змісту, організація процесу навчання, науково-методичний супровід, індивідуальний підхід; оцінка, аналіз), регулювання процесу розвитку управлінської компетентності керівництв, громадсько-активних шкіл як активних соціально-педагогічних систем. Результат — активізація здобувачів освіти ГАШ, педагогічних працівників, членів співтовариства у громадському житті місцевого співтовариства.

Це активна діяльність всіх самоврядних структур в управлінні школою: рівноправна з дорослими участь учнів у поточному та стратегічному плануванні всіх напрямів діяльності закладу освіти, організації цієї діяльності, усвідомлення співпричетності та особистої відповідальності за реалізацію спільних цілей та прийняття управлінських рішень. Ефективність діяльності ГАШ як активної відкритої соціально-педагогічної системи можна оцінювати за оптимальністю і ефективністю обраних технологій та механізмів, форм і методів діяльності, способів взаємодії та організації партнерства з громадою: спільного планування інноваційного розвитку школи: школою — громадою — владою; соціальні проекти та акції; система волонтерства; самоорганізація співтовариств; залучення батьків і громади до управління школою; відкритість і співпраця, плюралізм та ін.

ГАШ стає конкурентоспроможним закладом освіти, оскільки відбувається суттєва і конкретна переорієнтація на особистість учня, на діяльнісний характер навчання і виховання, на формування активної громадянської позиції і учня, і вчителя, і членів місцевої спільноти, відповідальності перед самим собою та перед громадою за

прийнятті рішення. Набагато більше заклад отримує реальної допомоги від місцевої громади, комерційних структур та влади.

Дослідження і розроблена *концептуальна прогностична модель управління розвитком ГАШ підтверджують, що така модель закладу загальної середньої освіти — це оптимальний засіб (в умовах переходу від державного до державно-громадського управління школою) розвитку взаємовигідного партнерства, розвитку спільноти, участі громади у процесах управління школою, надання шкільних ресурсів для забезпечення потреб спільноти, формування у молоді звичок і навичок, необхідних для активної громадянської позиції сьогодні і завтра*. Це відгук на потребу активізації місцевих громад у вирішенні власних потреб, реалізації концепції навчання впродовж життя і розвитку громади.

Упровадження концептуальної прогностичної моделі як основи (як базису) державно-громадського управління у громадсько-активних школах сприяло створенню школами власних моделей, з урахуванням компонентів запропонованої нами, що дозволяє зробити висновки про її функціональність.

2.2. Специфіка державно-громадського управління розвитком громадсько-активних шкіл як активних відкритих соціально-педагогічних систем

Реформування системи освіти, масштабні процеси демократизації та децентралізації управління потребують переходу від державного до державно-громадського управління освітою, залучення широкого кола громадськості до вирішення питань розвитку та функціонування загальноосвітніх навчальних закладів. Постає гостро проблема створення нових моделей сучасних закладів освіти як активних соціально-педагогічних систем, які спроможні відповідати на виклики часу і вимоги суспільства: надавати ґрунтовні сучасні знання, формувати соціальну компетентність, активну громадянську позицію підростаючого покоління, формувати практичні навички: вміння комплексно вирішувати проблеми, критично мислити, бути креативними, уміти приймати відповідальні рішення та співпрацювати з людьми, швидко не тільки адаптуватися, але і змінювати до життя, ефективно діяти в умовах глобалізації світу та сприяти соціально-економічному розвитку нашої держави. Це мають бути всебічно розвинені освічені українці, відповідальні громадяни і патріоти, які здатні до інновацій, які зможуть ефективно розвивати економіку, будуть конкурентноздатними на ринку праці та навчатимуться впродовж усього життя [49].

Необхідно розробляти нові форми управління освітою, щоб задеклароване в документах реалізувалося на практиці. Тому «для педагогічної теорії і практики важливо віднайти такі нові моделі закладів освіти як складноорганізованих активних соціально-педагогічних систем та такі моделі системи державно-громадського управління з їх активними складниками: суб'єкти управління та освітнього процесу, механізми управління (перетворення, модернізації, змінювання, оновлення, трансформації тощо), які зможуть забезпечувати не тільки особистісний розвиток та якісну освіту учнівської молоді, а й формування цілого активного покоління та розвиток нового відповідального громадянина з активною позицією на демократичних засадах теорії активних систем, що сприятиме конкурентоспроможності нашої держави та забезпечить якість життєдіяльності» [41].

Таке управління у Законі України «Про освіту» (2017) закріплене як державно-громадське. Зміст державно-громадського управління представлений у попередньому матеріалі. Зазначимо ще раз, що у новому Законі України «Про освіту» досить детально і у багатьох статтях визначаються всі нюанси участі громадськості в освітньому та управлінському процесах в освіті [51].

Проблеми теорії і технології управління закладами освіти як активними соціально-педагогічними системами досліджували вітчизняні вчені: Л. Калініна, В. Мелешко, О. Онаць, І. Осадчий, Л. Паращенко, Я. Стемковська та інші. Різні аспекти державно-громадського та громадсько-державного управління висвітлені у дослідженнях О. Бочкарьова, В. Грабовського, Л. Даниленко, Л. Калініної, О. Онаць, І. Осадчого, Н. Острроверхової, О. Пастовенського. Вітчизняним ученим Л. Калініною досліджено та обгрунтовано, що «нова форма управління в системі середньої освіти передбачає надання керівникам академічної, організаційної та фінансової автономії, свободи з персоніфікованою відповідальністю за одноосібно прийняті рішення, прозорість індивідуальних і колективних управлінських рішень, потребує обгрунтування на партнерських демократичних засадах та втілення у практику роботи.» [41, с. 42].

Створення громадсько-активних шкіл та управління ними розглядається у наукових працях Л. Калініної, С. Корольок, Г. Костюк, Н. Клокар, В. Мелешко, М. Неруша, О. Онаць, Л. Попович, Т. Сорочан, Н. Софій, М. Шевцова; моделі державного-громадського управління, науково-методичного супроводу ГАШ — Г. Єльнікової, О. Марчак; проблеми підготовки вчителів до роботи у ГАШ знайшли відображення у працях Н.Яременка тощо.

Як відомо, поняття «громадсько-активна школа» до 2003 року зовсім не використовувалась в Україні. Звичайна школа теж працювала з громадськістю шляхом проведення різних виховних заходів, залучення до навчально-виховного процесу волонтерів з числа батьків, працівників громадських організацій, брала активну участь у житті громади, проводячи благодійні ярмарки, провідуючи ветеранів, прибираючи пам'ятки культури та інше. Але така діяльність була часто епізодичною, не завжди системною, переважала авторитарна позиція школи.

Сьогодні склалися такі умови, пов'язані з розбудовою громадянського суспільства та демократизації всіх сфер діяльності людини, які вимагають від нас вивчити, **конкретизувати, узагальнити та розвивати знання та досвід роботи громадсько-активних шкіл з громадами, використати набутий власний та адаптований світовий досвід з метою модернізації системи освіти, процесу управління школою, для забезпечення ефективної взаємодії школи із владою та громадою, розвиток місцевих співтовариств, щоб забезпечити якісну освіту і майбутнє молодого покоління.**

Цьому може, у значній мірі, допомогти діяльність ГАШ у світі, розвиток руху ГАШ в Україні як позитивного та унікального явищ в умовах розбудови громадянського суспільства, децентралізації влади та управління освітою, створення об'єднаних територіальних громад. Вивчення характеристик ГАШ у світі та в Україні свідчить, що **ГАШ за всіма ознаками є активною соціально-педагогічною системою, однією з ефективних моделей діяльності закладів загальної середньої освіти і сьогодні і на перспективу. Директор школи — не прохач, а повноправний партнер.**

Нами встановлено, що ГАШ, як міжнародний рух шкіл, сповідують і реалізують незвичні для масових закладів освіти принципи навчання, виховання та розвитку з метою **перетворення школи на рівноправного активного учасника суспільного життя, який є ініціатором розвитку місцевої громади без втрати своїх головних функцій, здатного ініціювати зміни та задавати тон у вирішенні важливих та актуальних проблем** тієї чи іншої території, Заклад загальної середньої освіти стає не просто механізмом для отримання підростаючим поколінням необхідних знань, умінь і навичок. Він стає повноправним членом місцевої громади, якого ця спільнота

задіює для виховання і дітей та молоді і одночасно максимально використовує його можливості з користю для всього співтовариства. Відбувається розвиток усіх учасників процесу: і членів колективу школи, і учнів, і батьківського середовища, і членів місцевої спільноти. Цьому сприяє те, що всі **проекти не надумані, а відображають ті проблеми, ті питання, які існують у місцевому співтоваристві. Найголовніша їх особливість і цінність у тому, щоб не просто розв'язати якусь нагальну проблему, але зробити це таким чином, щоб учні, вчителі, батьки, члени громади чомусь навчилися — якимось практичним діям, набули певні знання, мали досвід роботи в даній сфері.**

У громадсько-активних школах і вчителі стають іншими — авторитетнішими, ініціативнішими, більш творчими. Вони стають активними у житті закладу і громади, волонтерами добровільно, без примусу і вміють зацікавити учнів та батьків громадською діяльністю, волонтерством; формують лідерів, відповідальних не тільки за себе, але відповідальних і перед громадою, які готові будуть, захочуть і зможуть вирішувати соціальні та інші проблеми, які існують як у школі, так і у громаді.

Самоорганізованість таких закладів освіти, якою є громадсько-активна школа, полягає в тому, що її створення і функціонування не передбачається ніякими нормативно-правовими документами. **Такі заклади загальної середньої освіти самопроголошуються, самі добровільно обирають такий спосіб і шляхи, як правило, проектної діяльності, приєднуючись до міжнародного руху шкіл.** Як відомо, ГАШ керуються у своїй діяльності чинним законодавством, як і всі заклади освіти,

Як показує аналіз наукових джерел та досвід ГАШ, в управлінні закладом застосовується державно-громадська форма управління з наближенням до громадсько-державної, здійснюється реальна активна взаємодія, взаємовигідні партнерські відносини між державою і громадськими організаціями; між школою, владою і громадою.

Специфіку управління розвитком ГАШ ми вбачаємо у тому, що керівник разом зі своєю шкільною командою та представниками громадських структур має запроваджувати ефективну державно-громадську модель управління та співуправління з реальним посиленням ролі громадських структур, збільшуючи залучення до цього процесу значної кількості учасників-партнерів. Для цього необхідно сповідувати філософію створення та функціонування ГАШ та принципи її діяльності, бути керівнику закладу освіти готовим змінити себе і свою команду, вносячи нові ідеї, напрацювання та реалізуючи їх. Нова модель управління та співуправління у ГАШ має бути відкритою і демократичною. Для трансформації школи в громадсько-активну керівництву закладу загальної середньої освіти необхідно ознайомити колектив та громаду зі своїми ідеями та задумом щодо зміни філософії закладу у ГАШ, організувати цілеспрямований і ретельний пошук однодумців і партнерів, організувати роботу над визначенням спільного розуміння нової місії закладу, його стратегічної мети, спільним баченням його розвитку та очікуваного результату, забезпечити командне навчання тощо.

Державно-громадське управління в ГАШ — це широке залучення самоврядних органів та громадськості до формування та реалізації освітньої та соціальної політики як на державному, так і на місцевому рівнях, прийняття ефективних управлінських рішень з метою максимального врахування і задоволення освітніх потреб як у конкретному населеному пункті, так і в суспільстві в цілому для ефективного впливу на всі ланки освіти та інститутів громадянського суспільства. **Модель ГАШ**

(демократизація, волонтерство та партнерство через партнерство школи, влади, громади) може стати ефективним і дієвим механізмом мобілізації зусиль та об'єднання усієї спільноти.

Першочерговим завданням керівника громадсько активної школи є налагодження наукового, аналітичного, методичного, інформаційного супроводу управлінських рішень; оптимізація управлінських структур та делегування повноважень; налагодження дієвої і конструктивної співпраці та взаємодії на взаємовигідних умовах з місцевою спільнотою, органами влади та органів місцевого самоврядування, іншими партнерами; перехід до програмно-цільового та ситуаційного управління тощо.

У зв'язку з цим постає питання про готовність керівників закладів загальної середньої освіти до успішного державно-громадського управління розвитком ГАШ та забезпечення якості освітніх послуг для учнів та членів місцевого співтовариства, їх розвитку за умов автономії, децентралізації влади та ОТГ. Зокрема, важливою є здатність керівників об'єктивно оцінювати стан справ у школах за допомогою певних методик і пропонувати науково обґрунтовані критерії реалізації проектів щодо його покращення, і можливої трансформації ввірених закладів у ГАШ.

Проведене у 2014-2016 роках дослідження серед учасників засідань Всеукраїнського клубу «Директор школи» та в експериментальних закладах відділу стосувалося участі громадськості в управлінні закладом освіти та різних аспектів діяльності ГАШ. Всього на питання анкет відповідали 685 керівників закладів освіти, заступників, працівників органів управління освітою, науковців, методичних служб тощо. Не всі респонденти працювали у режимі ГАШ. Але всі респонденти висловили спільну думку про те, що **без участі громадськості та відповідального керівника-лідера неможливо забезпечити реалізацію ефективних механізмів модернізації управління освітою в Україні та активізувати участь громадськості у плануванні та діяльності школи.** Так вважають — 95,2%; за запровадження повної автономії навчальних закладів — 44,0 %.

Щодо ступеня участі громадськості у прийнятті управлінських рішень, яке характеризує демократичний рівень розвитку суспільства і демократизації діяльності закладу освіти, керівники відносять до цієї категорії не тільки батьків та учнів, а й місцеві громади, освітянські асоціації, молодіжні об'єднання, організації, підприємців, органи громадського самоврядування тощо. На запитання: «До вирішення яких питань залучення громадськості є найактуальнішим?» — керівники відповіли так: пошук додаткових джерел фінансування — 64,4 %; виховна робота з дітьми — 52,8%; участь у плануванні роботи закладу — 30,3%; участь у атестації керівника, його заступників, вчителів — 22,6%; вибір навчальних програм і підручників — 16,2 %. Дані опитування підтверджують нашу думку про те, що керівники закладів загальної середньої освіти вбачають партнера, насамперед, у батьках, здебільшого у розв'язанні проблем, пов'язаних із фінансуванням школи та вихованням учнів. Керівники розуміють важливість і доцільність залучення громадськості до освітнього процесу, хоча й не надають великого значення такій важливій формі співпраці, як вибір профілю навчання, навчальних програм і підручників тощо. Але ми вважаємо, що якби школи мали можливість такого вибору, то не відмовлялися від допомоги громадськості.

Аналіз відповідей респондентів свідчить: багато керівників ЗНЗ не готові повною мірою працювати з громадськістю на засадах партнерства, притаманних країнам із розвинутою демократією, що показує їх неповну готовність запроваджувати державно-громадську форму управління з активізацією широкого кола громадськості. Це свідчить про те, що необхідно утверджувати в суспільній свідомості нове розуміння

поняття якості освіти, бо й надалі враховуються такі її показники: максимальні бали, отримані під час зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), кількість переможців предметних олімпіад і Малої академії наук (МАН) тощо. Але такі показники має лише незначна частина наших учнів шкільного віку. Потрібно думати про зміну якості масової освіти, яка може й повинна впливати на якість життя взагалі.

Щодо визначення проблем на шляху до впровадження державно-громадського (громадсько-державного) управління навчальним закладом, то найголовнішими названо: пасивність громадських організацій і мешканців місцевої громади; небажання втручатися в проблеми освіти, інертність; недостатня освіченість і свідомість громадян; брак належного фінансування; мала ефективність і декларативність розподілу функцій між різними суб'єктами управлінського процесу. Причинами є: соціально-політичні проблеми розбудови держави; недостатнє усвідомлення владою і громадою ролі освіти в майбутньому держави; відсутність у школи реального й ефективного зв'язку з суспільством, відсутність партнерської взаємодії на різних рівнях управління.

На запитання: «На яких ідеях має бути побудоване управління громадсько-активною школою в демократичному суспільстві?» ми отримали такі узагальнені відповіді: набуття навичок управління та співуправління розвитком ГАШ, власною життєдіяльністю та громадськими справами; покращення освіти, формування компетентностей учнів, виховання ініціативних, патріотичних громадян з активною життєвою позицією, які зможуть жити й працювати в умовах демократичного суспільства; формування національної самосвідомості; розвиток демократії в навчально-виховному та управлінському процесах; співпраця, взаємоповага, довіра; повага на всіх рівнях; дитина — найвища цінність; забезпечення рівного доступу до якісної освіти тощо.

На запитання: «Чи готовий ваш заклад освіти трансформуватися в ГАШ?» відповіді розподілилися таким чином: ввірений мені заклад працює в режимі ГАШ — 21%; трансформуємось у ГАШ, працюємо над розробленням власної моделі ГАШ — 27%; знаємо про ГАШ, використовуємо окремі ідеї та напрями діяльності ГАШ — 46%; колектив закладу і місцева громада знаходяться в пошуку спільних точок діяльності, вивчаються можливості території — 12%; не готові відповідати — 4%.

Ще одним питанням було розуміння ролі ради ГАШ як нової структури громадського самоврядування та реалізації ідей ГАШ. Респонденти відповіли так: рада громадсько-активної школи — орган громадського самоврядування, який відсутній в інших, звичайних закладах загальної середньої освіти. Це виборний орган, до складу якого входять як рівноправні партнери: педагоги, директор школи, представники місцевої громади, представники громадськості, учнівського та батьківського самоврядування. Рада ГАШ обирається і діє відповідно до Положення про раду ГАШ, яке затверджується на загальношкільній конференції всіх учасників навчально-виховного процесу. Роботу ради очолює Голова, який обирається членами ради. Директор школи та координатор ГАШ є членами ради. Оптимальна кількість членів ради — від 5 до 11 осіб. Ефективність діяльності ГАШ та її ради у значній мірі залежить від ініціативності і компетентності координатора ради ГАШ. Ним може бути будь-який учитель, педагог-організатор, заступник директора школи, але не керівник закладу.

Досвід роботи управління вітчизняними громадсько-активними школами постійно презентується на засіданнях Всеукраїнського клубу «Директор школи» спільно відділом економіки та управління загальної середньої освіти Інституту педагогіки НАПН України

та Асоціації керівників шкіл України (АКШУ), які власним прикладом демонструють спільну ефективну діяльність, відповідальність. Учасники засідань стверджують, що загальноосвітня школа стає ресурсом не тільки для навчання дітей, а й центром розвитку та активності місцевої громади. Вони демонстрували зацікавленість ідеями ГАШ. А ще більше керівників хотіли, щоб їх заклади стали учасниками проектів, які організовує «Крок за кроком» разом із партнерами, бо працювати самотужки, тільки на ентузіазмі, складно з різних причин.

Демократизація освітнього та управлінського процесів у ГАШ спрямована на формування демократичної культури всіх учасників освітнього і управлінського процесів та забезпечується через реалізацію демократичних принципів у всіх аспектах шкільного життя, сприяння розвитку всіх органів шкільного самоврядування. Це не тільки суб'єкт-суб'єктна партнерська діяльність вчителя і учня на уроці з використання інтерактивних методів навчання і виховання. Це особливий сприятливий мікроклімат, доброзичлива атмосфера, це заохочення лідерства кожного учня; забезпечення рівних можливостей, де кожен учень може одержати найвищу оцінку; не боїться висловлювати власну думку, навіть помилкову; відкритість і співробітництво — партнерство вчителя, учнів та їхніх батьків; залучення членів місцевої громади до освітньої діяльності, навчання і виховання учнів; взаємодопомога і взаємопідтримка; пріоритет самооцінки як умова успішного навчання; критичне мислення; гнучка структура навчальних занять.

У громадсько-активній школі системно і цілеспрямовано створюється успішний освітньо-культурний простір, елементами якого є: не тільки зміст і форми правової та громадянської освіти, а й застосування різних інтерактивних форм і методів роботи з дітьми на навчальних заняттях та у позаурочний час; формується власна організаційна культура школи, особливе внутрішкільне розвивальне середовище, традиції, правила та норми особистісної взаємодії і доброзичливих взаємин усіх учасників освітнього процесу; зміст позакласної та позашкільної роботи, побудований на принципах самоврядування та співрядування дітей та дорослих; відкритість освітнього процесу закладу освіти зовнішньому соціумові та пряма взаємодія керівництва, педагогів і учнів школи з ним. Позакласна та позашкільна робота долучає учнів працювати в команді заради єдиної мети, формує в них уміння правильно обирати лідера і бути лідером, відповідально приймати важливі рішення та відповідати за них. Ефективність моделей залучення дітей та підлітків до громадського життя школи і громади відображає рівень самостійності та ініціативності учнівського самоврядування. Критеріями його розвитку є залучення учнівської молоді до управління школою, участь у розробці стратегії інноваційного розвитку закладу, формування співпричетності до справ школи і громади, усвідомленої відповідальності за реалізацію спільних цілей.

Демократизація управління передбачає децентралізацію процесу керівництва школою: широке делегування повноважень, чіткий та мобільний розподіл повноважень та сфер відповідальності, управління і співуправління, залучення дедалі більшої кількості людей до процесу прийняття важливих для школи і громади рішень. Крім учнівського самоврядування, у ГАШ представлені та активно діють й інші органи громадського самоврядування: педагогічні (педарада, науково-методична рада, методичні об'єднання, спілки, асоціації, творчі групи, клуби тощо), батьківські (батьківська рада, асоціація батьків, клуби дідухів і бабусь, батьківські кав'ярні, студії, творчі майстерні), рада закладу, піклувальна рада, асоціації випускників, служба примирення, волонтерські групи та ін. Діючи незалежно один від іншого, вони створюють

єдину систему шкільного самоврядування, метою якого є реалізація законних прав та інтересів усіх учасників освітнього процесу.

Особливістю специфіки управління ГАШ і прикладом втілення напряму демократизації є обов'язковість створення *Ради громадсько-активної школи* — виборного колегіального органу громадського самоврядування, який *відсутній у будь-яких інших закладах загальної середньої освіти*.

Рада ГАШ виконує такі функції: розробляє та координує програми ГАШ з усіх трьох напрямів: демократизації, волонтерства, партнерства. Надає допомогу координатору у здійсненні оцінки потреб громади; плануванні роботи; визначенні пріоритетних питань при плануванні програм, акцій, заходів, спрямованих на вирішення різноманітних проблем школи і громади; співпраці та взаємодії з різними установами та інституціями, органами влади та місцевого самоврядування, окремими громадянами; розробляє рекомендації для інших відомств та служб щодо вдосконалення послуг для молоді й інших вікових груп громади; виступає як з'єднувальна ланка між представниками громади, відомствами та урядовими організаціями місцевого, регіонального, загальнодержавного рівня в інтересах розвитку ГАШ; забезпечує координацію і мінімізацію дублювання послуг у межах громади; мобілізації усіх потенційних учасників освітнього та управлінського процесів, людських, матеріально-технічних та фізичних ресурсів з метою їхнього максимального використання; сприяє пошуку додаткових джерел фінансування, отриманні грантів для роботи ГАШ; допомагає координатору у розробці щорічного бюджету та несе відповідальність за фінансові операції ГАШ. Організовує самооцінювання та оцінювання ефективності програм ГАШ, проектів розвитку закладу освіти; розвиває, урізноманітнює та удосконалює форми співпраці та конструктивні способи соціальної взаємодії між школою, місцевими відомствами та організаціями, роботодавцями та меценатами, органами влади, неурядовими структурами для поліпшення життя та розвитку активності та взаємодії школи і всіх членів громади.

Громадсько — активна школа є дієвим осередком виховання активних, патріотичних і свідомих громадян. Дослідження показало, що оптимальними вважаються такі **основні шляхи та форми виховання громадянськості в умовах ГАШ**: організація громадянської освіти та виховання за принципом: «Молодь діє», формування ключових компетентностей, зокрема громадянської, у межах освітньої програми закладу та позаурочної діяльності, планів роботи закладу освіти: щорічного плану, планів науково-методичної, навчально-методичної роботи та виховної роботи; проведення науково-теоретичних та науково-практичних конференцій і семінарів, дебатів, ділових та імітаційних ігор; практично-методичних нарад, колоквиумів з актуальних проблем; створення на базі шкіл експериментальних центрів для опрацювання та впровадження освітніх та виховних інновацій партнерств та співпраці з громадськістю, поширення ідей інноваційного досвіду педагогічних працівників, вихователів та членів громади, задіяних у освітньому процесі; коригування й узгодження змісту освіти, навчальних планів і програм дисциплін соціально-гуманітарного циклу, розробка й запровадження нових курсів та програм виховної роботи, які сприятимуть формуванню політичної, правової, інтелектуальної культури особистості, громадянських, сімейних, особистісних, національних якостей та цінностей; науково-методичне забезпечення та супровід процесу організації громадянської освіти та виховання, національно-патріотичного виховання; організація та забезпечення ефективності роботи з підвищення педагогічної культури батьків, посилення ролі родинного вихо-

вання; використання засобів масової інформації з метою висвітлення кращого досвіду громадянського та патріотичного виховання в умовах ГАШ; налагодження контактів з міжнародними організаціями, проведення спільних міжнародних заходів і проектів із проблем громадянського виховання й освіти тощо.

Управління розвитком ГАШ передбачає визначення і раціональний відбір змісту діяльності та способів взаємодії школи, родин учнів, громади, органів місцевого самоврядування та інших партнерів.

Орієнтований зміст та способи взаємодії школи, громади та місцевих установ нами узагальнено у процесі дослідження. Найхарактерніші аспекти такі: вивчення ГАШ потреб місцевої громади з метою дотримання вимог суспільства щодо освітньої діяльності закладу освіти; виявлення соціально активних громадян та залучення їх для допомоги школі; розвиток школи як територіального соціокультурного центру; розробка, обговорення та презентація соціальних, екологічних, патріотичних, економічних та інших проектів; спільні культурні заходи; створення матеріально-технічної бази для проведення спільних соціокультурних акцій, у т. ч. на території будівель і споруд, що належать школі, громаді, місцевим установам; визначення та використання можливостей розширення інтерактивної взаємодії для освіти й виховання всіх учасників освітнього процесу; поєднання зусиль школярів, учителів, громади й органів місцевого самоврядування в ході реалізації соціальних проектів, спрямованих на підвищення життєвого рівня людей; створення у школі громадської приймальні; розробки та реалізація відповідних програм і проектів розвитку громадсько-активної школи за основними напрямками: демократизація освітнього процесу, управління і співуправління; система волонтерства дорослих і дітей; соціальне партнерство як актуальний тип взаємодії із соціумом тощо; залучення різноманітних громадських структур організацій, меценатів, роботодавців та інших зацікавлених до управління ГАШ як активними соціально-педагогічними системами; науково-методичний супровід функціонування та розвитку ГАШ тощо.

Важливу роль відіграють способи взаємодії та співпраці управлінської команди, адміністрації громадсько-активної школи з учнівським колективом усієї школи та різних класів. Це дуже важливо. Вважаємо досить ефективними і перевіреними на практиці такі форми співпраці з учнівським середовищем: індивідуальні, колективні та диференційовані зустрічі на постійній основі при плануванні, підготовці та реалізації певних програм, проведенні різноманітних заходів; спільні наради, збори, консультації з лідерами учнівського самоврядування школи і класів, відповідальними за окремі напрями роботи у школі та у мікрорайоні за «круглим столом» або проведення щотижневих нарад з учнями чергового класу, помічниками класних керівників (кураторів), завідувачів навчальними кабінетами; представниками Шкільної служби порозуміння, старост класів та інших структур і відповідальних за окремі ділянки роботи; консультативна або технічна допомога учням під час виборів органів та членів учнівського самоврядування, випуску чергового номера шкільної стін, радіо, газети, інтернет-видання; письмове погодження з представниками органів учнівського самоврядування окремих нормативних або розпорядчих документів (наприклад, положення про загальний рейтинг учнів або наказу про проведення Дня учнівського самоврядування); збори учнів класу за участю адміністрації або загальні збори закладу освіти, які організуються кілька разів на рік: під час проведення свят, після перерви в навчанні; анкетування, опитування учнів, інтерв'ю з ними з метою вивчення рівня якості освіти у закладі, дотримання учнями принципів організаційної культури, задоволення їхніх інтересів і

потреб, організації волонтерської роботи тощо, тобто, до з'ясування загальношкільних проблем або організації учнівського референдуму; неформальна участь адміністрації закладу та членів колективу у позакласних виховних справах (проведення спортивних змагань, ігрових програм, засідань предметних клубів за інтересами, гуртків, секцій, об'єднань, свят тощо); делегування деяких повноважень адміністрації учнівським лідерам (наприклад, контроль за дисциплінованим початком навчального дня, проведення окремих уроків під час Дня учнівського самоврядування тощо).

У громадсько-активних школах України накопичено надзвичайно цікавий досвід волонтерської діяльності, різноманітних проектів, ідей, акцій. Створюються **волонтерські центри та організації (загони, групи)** з метою **організації постійно діючої системи волонтерства**, залучення до такого виду діяльності вчителів, учнів, батьків, представників місцевої громади та інших структур. Реалізуються вони через **Центри волонтерства на громадських засадах**, які організують проведення оцінки потреб співтовариства та закладу освіти, учнів і місцевої громади; створення програми волонтерського руху співтовариства; проведення майстер-класів для залучення нових волонтерів та батьків до життєдіяльності школи; організацію соціальних та екологічних проектів; проведення занять з громадянської освіти; поширення інформації про школу та співтовариство; організацію волонтерських проектів в громаді.

У центри волонтерства залучаються батьки, вчителі, члени громади, які беруть активну участь у різноманітних тренінгах (правових, екологічних та ін.). Їх заохочують до суспільного життя і волонтерських заходів, надання допомоги літнім людям. Знаковим є те, що залучаються усі громадські та інші організації, які є в громаді чи знаходяться на її території. Досвід функціонування центрів волонтерства показує, що кращих результатів досягають випускники громадсько-активної школи, які є волонтерами; підвищується якість освіти; зменшуються негативні явища серед вихованців; покращується шкільна культура і міжособистісне спілкування та стосунки між педагогами, учнями, членами співтовариства; підвищується громадська ініціатива учнів, членів співтовариства. Завдяки розвитку волонтерства у громаді, батьки стають активнішими в житті громадсько-активної школи, покращується взаємодопомога, почуття відповідальності в учнів, відчуття власної гідності. Важливим є те, що волонтерство надає можливості кожній людині відчувати себе громадянином, яка робить реальний внесок у розвиток свого співтовариства, допомагає іншим: здійснює громадську підтримку, що позитивно впливає на імідж школи, підкреслюючи її значимість і вагомий здобутки; сприяє вирішенню фінансових проблем, із залученням нових людей і коштів, забезпеченням нових інтелектуальних ресурсів тощо. Волонтери можуть не тільки виконувати програми і плани, але вони здатні бути джерелом нових ідей, джерелом іншого життєвого досвіду. Своєю діяльністю волонтери заохочують громадську активність членам співтовариства, можуть надавати нові професійні та консультаційні послуги як кваліфіковані юристи, журналісти, економісти, програмісти, актори, режисери, управлінці і можуть поділитися своїми знаннями. Учні, які є волонтерами поруч із батьками-волонтерами та вчителями-волонтерами, не залишають цю діяльність і тоді, коли стають дорослими. І це архіважливо!

Те, що необхідно школі переглядати підходи та форми організації конструктивної співпраці і взаємодії з батьками, не викликає дискусій. На основі результатів дослідження нами окреслено **орієнтовні форми співробітництва та взаємодії адміністрації школи, всієї управлінської команди з батьками та батьківською громадою**. Серед таких форм: нетрадиційні форми батьківських зборів класів або

курсі (батьківські кафе, мозковий штурм); індивідуальні зустрічі у формі «тет-а-тет»; засідання органів батьківського самоврядування за участю адміністрації та членів педагогічного колективу, інших партнерів або спільне засідання адміністрації та батьківської ради; як правило, вибір форми проведення залежить від тактики взаємодії та вибору рівня відповідальності за прийняті й зафіксовані протоколом рішення; прийом керівником ГАШ батьків з участю представників батьківської громадськості класу чи школи і представників громади (за необхідності); робочі зустрічі директора з головами батьківських рад школи та класів; участь представників батьківської громади у прийомах керівником закладу батьків тощо; участь батьків у засіданнях педагогічних рад, інших методичних або виховних справах, участь у роботі журі конкурсів, щорічної конференції, учнівського наукового товариства, організація родинних свят, випускного вечора тощо; закріплення учнів, за підприємствами, організаціями, в яких працюють їхні батьки, для проходження обов'язкової навчальної практики з основ підприємництва; проведення щорічних Днів відкритих уроків для батьків; анкетування, опитування батьків з метою з'ясування актуальних питань шкільної освіти, виховання дітей або рівня роботи вчителів, кураторів; щорічний брифінг батьків із представниками вищих навчальних закладів, роботодавців; комунікація з батьками учнів через інтернет та соціальні мережі з актуальних питань, електронні щоденники, блоги керівника ГАШ та вчителів тощо; письмові повідомлення батькам про важливі шкільні події, наприклад, уведення або відміна режиму карантину; підписання між закладом освіти в особі директора та кожним із батьків угоди про спільну освітню діяльність та надання додаткових освітніх послуг; вирішення економічних питань діяльності закладу освіти: визначення статей видаткової частини планового бюджету спецфонду, прийняття щорічних рішень про систему матеріального стимулювання учнів, проведення ремонтних робіт або введення до розкладу другої половини дня додаткових факультативів, предметних консультацій, спортивних секцій; якості освіти, рівня навчальних досягнень учнів; проведення інтелектуальних конкурсів, змагань, олімпіад; залучення батьків до участі у презентації класів, керівництву науково-дослідницькими роботами учнів; організації дозвілля та оздоровлення дітей; тощо.

У громадсько-активних школах напрацьовано значний позитивний досвід співпраці школи з іншими учасниками освітнього, управлінського процесів та партнерської взаємодії. Це особливо важливо для шкіл, які планують трансформуватись у громадсько-активні. Що стосується співпраці та партнерських відносин із значно більшою кількістю батьківської громади, то така кількість у ГАШ постійно зростає хоча проблем дуже багато. Однією з проблем широкого залучення батьківської громадськості до управління закладом освіти і розбудови партнерських відносин є недосконалість державної системи розвитку партнерських відносин. Ще однією причиною при залученні батьків є їх невміння і неготовність до партнерських відносин із закладом освіти, оскільки вони не мають відповідних навичок, а часто і бажання.

Взаємодія та партнерство з батьківською громадою у ГАШ розглядається крізь призму державно-громадського управління, враховуючи, що у практиці вітчизняної освіти досвід взаємодії школи і сім'ї найглибше вкорінився у свідомості вчителів та традиціях педагогічних колективів як просвітницько-інформаційна модель, в якій батьки виступають об'єктом впливу педагогічного колективу. Саме у школі вчителі навчають, організовують, координують, консультують, вирішують. Така модель має авторитарний і часто формальний характер і її необхідно кардинально змінювати.

Прогресивнішою формою роботи з батьками учнів є модель співробітництва сім'ї та закладу освіти на принципах рівноправної взаємодії, взаємної довіри, співробітництва, співтворчості тощо. Цінним у цій моделі, крім інформаційно-педагогічного просвітництва, корекції сімейного виховання, є використання інтерактивних форм роботи, запровадження технологій спільних корисних справ тощо. Але і тут продовжує переважати авторитарна позиція школи, а батьки, як правило, залучаються до роботи піклувальної ради школи, батьківських комітетів.

Сьогодні суспільство не влаштовує авторитарна позиція закладів освіти у відношенні батьків. В умовах демократизації суспільства, реформування освіти в Україні, розвитку інформаційного суспільства потребують переосмислення і пошук нових нетрадиційних форм і методів співпраці, взаємодії школи, батьків і громади. Заклади освіти, які зберігають авторитарну позицію у взаємодії з родинами учнів, недооцінюють інтелектуальний, професійний, соціальний і трудовий ресурс сучасних родин, який можна ефективно використовувати в освітньому та управлінському процесах, втрачають багато можливостей для ефективнішої діяльності.

Як показує дослідження, де до «життя» закладу залучено не більше 5-7% батьків, так званий «актив школи» (батьківська рада, піклувальна рада, рада школи та батьківські ради класів), є недостатнім в умовах сьогодення. Сьогодні батьки, як члени громади отримують реальні важелі впливу на розвиток населеного пункту та закладу освіти зокрема. Проблема формування партнерських відносин батьків та вчителів як засобу розвитку особистості учня має стати актуальною для кожного сучасного закладу освіти і в її вирішенні повинні брати участь усі, без винятку: насамперед, батьки і педагоги. Позитив ГАШ полягає в тому, що на відміну інших закладів освіти, участь громадськості: і батьківської, і учнівської — є досить значною. І ця кількість постійно зростає.

Наприклад. *Колективом Дніпрорудненської гімназії «Софія» Запорізької області* визначені умови, за яких можливе ефективне партнерство, та основні напрямки діяльності, зміст та форми спільної роботи. Як зазначає директор Дніпрорудненської гімназії *В. Пилипенко*, необхідно розробляти сьогодні інноваційні інструменти партнерського соціуму в методичному забезпеченні освітнього процесу, адже сім'я і школа — потенційні природні партнери у вихованні дітей, але часто на практиці вони виявляються реальними супротивниками, з тих чи інших причин конфронтують. У центрі ж дитина, яка змушена пристосовуватися, лицемірити, обманювати, що часто призводить до асоціальної поведінки. Педагогічний колектив гімназії «Софія» з Дніпрорудного, Всеукраїнський експериментально-дослідний заклад, в результаті дослідження та апробації на практиці форм і способів партнерської взаємодії колективу педагогів, батьків, громади знайшли шляхи вирішення цієї проблеми і досягли значних успіхів у формуванні партнерських відносин батьків та вчителів як засобу розвитку особистості учня.

Цікавим і повчальним є досвід організації проектної діяльності у *Першій гімназії №1 м. Черкаси* (директор *С. Саєнко*). Гімназія є полілінгвістичною школою, де вивчається 12 мов та поглиблено — гуманітарні предмети. Асоційована школа ЮНЕСКО з 1994 року. Друкуються 2 газети: «Гімназист» та «Унікальний гімназист». Є сайт, який оновлюється 365 днів у рік. Перша міська гімназія стала лауреатом Всеукраїнської акції «Флагмани освіти — 2011». На базі гімназії діють, на засадах партнерства, унікальні центри FCE, DELE, клуб Інтеракт, центр міжнародної освіти, тощо. Кількість учнів: 664. Мікрорайон

висотної забудови з численним приватним сектором центральної частини міста. Тип громади — змішаний. Значну частину становлять державні службовці та працівники органів влади, є значний прошарок пенсіонерів.

Важливим елементом є усунення, або нівелювання проблем між приватним сектором та мешканцями крупнопанельних будинків. Наприклад, локальна ініціатива: «Служимо місцевій громаді». Суть ініціативи полягає в тому, що, знаходячись у центральній частині міста, де немає місць, де б збирались та вирішували свої нагальні потреби члени громади, саме Перша міська гімназія змогла стати таким об'єднуючим центром, залучивши до роботи дитячі дошкільні установи №21 та №29, музичну школу №2, комітет самоврядування, ТСААФ та інші організації.

Розкішнянська ЗОШ Київської області — обласний опорний заклад освіти за темою: «Організаційно-методичні засади розвитку громадсько-активної школи» для педагогів-координаторів громадсько-активних шкіл Київської області з метою поширення досвіду роботи та об'єднання зусиль щодо дієвого функціонування та розвитку громадсько-активних шкіл (директор В. Тропотяга).

Партнерами ГАШ є: сільська рада, дошкільний навчальний заклад «Сонечко», сільське комунальне підприємство, сільський будинок культури, Ставищенське лісництво Білоцерківського держлісгоспу, телекомпанія ГРАНТ, редакція районної газети «Сільські обрії», Дитяча школа мистецтв, Центр дитячої та юнацької творчості, Уманський Державний Аграрний університет, Київський політехнічний інститут, Білоцерківське медичне училище.

Представляємо презентацію результатів самооцінювання Розкішнянської ГАШ відповідно до Міжнародних стандартів ГАШ.

Лідерство: активізувалася робота ради школи щодо залучення батьків, які не цікавляться роботою школи (інформування через газету, оголошення, листівки); проведено психологічний тренінг на допомогу працівникам школи для організації ефективної роботи з громадою (тренінги-спілкування із залученням фахівців Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів); досліджено та відзначено досягнення громади в пресі (шкільна газета, районні періодичні видання, листівки); залучено членів громади до спільного визначення проблеми та методів її розв'язання (засідання Ради ГАШ). Удосконалено систему роботи навчального закладу з батьківською громадськістю.

Партнерство: укладено письмові угоди спільних дій з партнерами (сільська бібліотека, сільська рада, сільський клуб); підвищено рівень заохочення членів громади щодо участі у діяльності, яку організують партнери (вручення подяк активістам громади під час проведення «Тижня Добра»); розширено коло спілкування та співпраці з іншими ГАШ: обмін досвідом з іншими ГАШ через Вісник ГАШ та Інтернет.

Волонтерство: активізувалася робота волонтерського загону та включено до його складу представників громади (організація та проведення акції «Весняний Тиждень Добра»).

Соціальна інклюзія: створено банк даних осіб, які потребують турботи; залучено певну групу учнів, що навчаються нижче своїх можливостей чи не беруть активної участі в громадському житті школи до організації та участі в різних соціальних проєктах; забезпечено належні тренінги та надано підтримку працівникам, батькам, волонтерам та членам громади на засадах різноманіття та рівності.

Послуги: створено поточний довідник, який надає інформацію про послуги для громади, які надаються на базі школи та інших організацій,

Розвиток громади: упроваджено курси для батьків майбутніх першокласників; організовано та проведено засідання батьківського клубу «Гармонія» з питань виховання дітей; організовано роботу спортивно-оздоровчого клубу (2 рази на тиждень); організовано проведення семінарів-тренінгів з метою підготовки педагогічних працівників закладу до застосування інтерактивних методів та форм роботи з учнями та громадою.

Залучення батьків: створено каталог літератури для батьків щодо виховання дітей, використовуючи ресурси шкільної та сільської бібліотеки розроблено спільну систему контролю за дітьми з боку батьків та вчителів, двічі на рік проводяться навчання батьків.

Шкільна культура: продовжується активне залучення батьків та членів громади до участі в спільних проектах та програмах (інформування, акції).

Навчання упродовж життя: створено консультативний пункт для учасників ЗНО (довідник для абітурієнтів у шкільній газеті); інформування абітурієнтів щодо вступу у ВНЗ; навчання педагогічних працівників школи (заступника директора з виховної роботи, педагога-організатора, класних керівників) до впровадження Національної програми «Основні орієнтири виховання учнів 1-12 класів загальноосвітніх навчальних закладів України»; здійснено моніторинг реалізації інноваційних підходів до управління роботою щодо взаємодії загальноосвітнього навчального закладу та місцевої громади.

Проведене самооцінювання у школі здійснювалося із залученням до нього не тільки вчителів, батьків, учнів, а й незалежних членів громади, показало всім, що діяльність школи багатогранна та змістовна. Державно-громадське управління закладом чітко спрямоване на спільне вирішення не тільки навчально-виховних питань школи, але і проблем громади. Стандарти якості діяльності громадсько-активної школи є хорошим інструментом для самоаналізу якості діяльності ГАШ. Розкішнянська ГАШ стверджує, що родзинкою ГАШ є те, що будь-яка школа, велика чи маленька, у місті чи у сільській місцевості може стати громадсько-активною, створивши власну модель розвитку в режимі ГАШ.

Школа №205 м. Києва (директор І. Марієвська). Основна проблема функціонування міської школи як громадсько-активної полягає в тому, що мешканці багатоповерхівок і гуртожитків, які оточують школу, не є повноцінною громадою, яка б мала власні органи самоврядування, окремий бюджет для розвитку і могла б шляхом проведення загальних зборів розв'язувати свої проблеми. В умовах мегаполісу школа може надавати ресурси певним партнерам, проводити волонтерську роботу, ширше залучати батьків, упроваджувати, за потреби, інклюзивну освіту тощо.

Проміжні результати трансформації школи №205 у громадсько-активну є такими: підвищення рівня інформованості батьків та їх участі у навчально-виховному процесі; підвищення авторитету школи серед батьків, збільшення потоку учнів до першого класу; розширення партнерських стосунків; зміцнення позицій громадянської освіти та виховання в освітньому процесі (відкриття гуртка для учнів 7-8 класів «Вчимося бути громадянами», іспит за вибором у 9 класі — «Правознавство»); зацікавленість учнів у активізації шкільного життя, роботи самоврядування; розширення діяльності волонтерського загону (зростання кількості волонтерських акцій). За час участі в експерименті впевненіше стало проявляти себе учнівське самоврядування. Більш відповідальним відчув себе шкільний актив. Адже за кожне рішення і кожний результат він має звітуватись перед президентами класів, класними колективами. Якщо раніше учні були виконавцями ідей дорослих, то останнім часом вони все частіше виступають

ініціаторами і організаторами. Так кожен класний колектив протягом року відповідає за той чи інший шкільний захід. І саме від лідерської команди класу залежить, наскільки творчо і цікаво він пройде, чим саме стане корисним для всіх. Також кожен клас працює над одним соціальним проектом, залучаючи до його реалізації учнів школи, батьків, педагогів, громадські організації. Таким чином учні вчаться визначати проблему, шукати шляхи її реалізації, формулювати і відстоювати свою точку зору, працювати в команді, досягати мети.

Поради керівника. *Найважче в перетворенні школи у громадсько-активну — це підібрати команду активних, ініціативних людей. Не тільки вчителів, а й учнів, батьків, партнерів.*

Володимир — Волинська гімназія Волинської області (директор О. Романюк). Для реалізації плану трансформації гімназії в громадсько-активну запроваджено регулярне (двічі на рік) анонімне опитування учнів і батьків стосовно їх очікувань у сфері організації навчального, виховного процесу, позакласної роботи та покращення матеріально-технічної бази. Як результат: задоволення потреб учасників освітнього процесу, започатковано роботу правознавчого гуртка «Вчимося бути громадянами»; активізовано роботу шкільної медіа-платформи; підвищено поінформованість гімназійного товариства і громадськості через офіційний сайт гімназії щодо планів роботи, новин шкільного життя, методичних знахідок вчителів, щорічного звіту директора і заступника з виховної роботи, співпраці з громадськістю.

Координатором ГАШ спільно із заступником директора з виховної роботи та головою методичного об'єднання класних керівників підготовлено і *проведено серію семінарів і тренінгів*: а) з класними керівниками: «Технологія соціального проектування», «Партнерство та основні кроки до його налагодження», «Соціальний менеджмент особистості», «Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи»; б) з батьками: «Партнерство «Родина-школа: особливості, переваги, результативність»; «Програма «Молодь на роздоріжжі». Батьківська сторінка»; «Формування культури толерантності»; «Демократизація стосунків «керівник — учитель — учень — батьки — громада».

Проведено розширене засідання Ради гімназії «Основи демократизації гімназії», «Волонтерство — основна засада громадської активності особистості», а також засідання педагогічних рад: «Філософія громадсько-активної школи та принципи громадсько-орієнтованої освіти».

Крім того, проведено низку навчальних тренінгів щодо створення та розвитку громадсько-активної школи та впровадження міжнародних стандартів якості діяльності громадсько-активної школи; розроблені проекти, спрямовані на розвиток гімназії як осередку розвитку місцевої громади в умовах малого міста. **Результатами трансформації гімназії у громадсько-активну** вважаються такі: підвищення рівня інформованості батьків та їх участі у освітньому процесі; зростання авторитету школи серед батьків та громади, збільшення потоку учнів до першого класу; розширення партнерських стосунків; активізація участі учнів, батьків, представників громади в ухваленні колегіальних рішень (розробці плану розвитку школи, виховної програми, тощо); використання вчителями стратегії багатоаспектного навчання (інтерактивного, позакласного): доступ до інформації

щодо участі у написанні проектів екологічного і соціального спрямування, їх публічних захистів.

Яскравим прикладом співпраці школи і громади може бути досвід *Хотівського НВК Києво-Святошинського району Київської області* (директор Н. Неруш). Школа побудована виключно за кошти району та села, без жодної копійки із держбюджету. Після завершення у 2008 році будівництва постало питання про подальший шлях розвитку та інноваційну модель закладу. Шлях може бути традиційним для будь-якого закладу при трансформації в ГАШ, звичайно, із врахуванням регіональних та місцевих особливостей. Спочатку було прийняте рішення про створення на базі закладу «Школи сприяння розвитку громади». Опрацьовано нормативно-правову базу та наявне навчально-методичне, на той час, забезпечення. Отримано підтримку керівництва села, депутатського корпусу, місцевих підприємців. Обрано до громадської Ради ГАШ небайдужих людей. Проведена широка інформаційно-роз'яснювальна робота серед колективу, батьків, учнів та односельців.

У листопаді 2016 року на базі Хотівського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-III ступенів — гімназія» Києво-Святошинського району Київської області, експериментального майданчика відділу економіки та управління загальної середньої освіти Інституту педагогіки НАПН України за участю Всеукраїнського фонду «Крок за кроком», Комунального вищого навчального закладу Київської обласної ради «Академія неперервної освіти», було проведено Фестиваль «Розвиток громадсько-активних шкіл у контексті сучасних змін», під час проведення якого було розкрито особливості управління ГАШ, презентовано ініціативи, реалізовані у рамках проекту «Розвиток громад в Україні шляхом упровадження програми «Школа як осередок розвитку громади», представлено освітні проекти «Центр педагогічної освіти для батьків», громадський проект «Вшануймо Героїв», проведено дискусію, в ході якої поділилася досвідом роботи староста села Мигалки Пісківської територіальної громади, результативною була робота творчих осередків, ярмарок ідей громадсько-активних шкіл, відкрите спілкування, оглядова екскурсія навчальним закладом. Представники об'єднаних територіальних громад зазначили, що учасники семінарів-тренінгів громадсько-активних шкіл допомагали у створенні громад та є активними помічниками голів селищних та сільських рад, тобто реалізували на практиці набутий досвід демократичного врядування. Це ще один позитив ГАШ.

Отже, *специфіка державно-громадського управління розвитком ГАШ полягає в реалізації державно-громадської форми управління з трансформацією до громадсько-державної із широким залученням самоврядних органів та громадськості до формування та реалізації освітньої та соціальної політики як на державному, так і на місцевому рівні*, прийняття ефективних управлінських рішень з метою максимального врахування і задоволення освітніх потреб, як у конкретному населеному пункті, так і в суспільстві в цілому. Це підтверджує думку про те, що ГАШ є активною відкритою соціально-педагогічною системою і ефективною моделлю управління новою школою України.

На жаль, діяльність подібних закладів не стала системною, реальний вплив залишається досить низьким, хоч докладаються значні зусилля з боку освітніх уста-

нов, прогресивних представників органів місцевого самоврядування, громадських організацій та закладів освіти до створення і розвитку ГАШ.

Причини: інертність і небажання брати на себе відповідальність, оскільки цей рух потребує значних зусиль і часу, постійного діалогу і координації дій з метою отримання практичних результатів і реалізації запланованих проєктів; є проблеми з нормативно-правовими документами, неузгодженість з різними законами та іншими законодавчими актами, зокрема у питаннях розподілу фінансових ресурсів, реалізації автономії закладів освіти і керівників тощо.

Дослідження показало, що ГАШ може бути оптимальною моделлю нової української школи за умови обґрунтування науково-теоретичних засад її функціонування та розвитку; розроблення концептуальної прогностичної моделі державно-громадського управління розвитком ГАШ та механізмів її реалізації, а також науково-методичного супроводу на засадах партнерства та демократії, сервісної парадигми, теорії дитиноцентризму та філософії інформаційної цивілізації та екзистенціалізму, які б забезпечили подальший розвиток та удосконалення державно-громадського управління не тільки ГАШ, але і системи освіти в цілому.

Упровадження в життя інноваційної моделі державно-громадського управління розвитком ГАШ як оптимальної моделі управління новою українською школою має передбачати створення і забезпечення набагато активнішої участі в її життєдіяльності таких компонентів організаційних структур, як: органи учнівського, батьківського, учительського самоврядування, адміністрації школи, всієї управлінської команди, педагогічної ради, піклувальної ради, громадських об'єднань учителів та керівників, ради ГАШ, місцевої спільноти, роботодавців, спонсорів, громадськості тощо.

2.3. Механізми державно-громадського управління розвитком громадсько-активних шкіл та технології їх реалізації

Базовими критеріями сучасної шкільної освіти стали доступність та якість, наближення до європейських та світових стандартів, відкритість освітніх систем, нові підходи до розвитку національної освіти, формування педагогіки партнерства та співробітництва. Зміни в управлінні закладами загальної середньої освіти (*надалі ЗЗСО*) мають носити системний та цілеспрямований характер. Насамперед, це стосується нових підходів до управління сучасною школою, нових управлінських технологій.

Як зазначалося у попередньому розділі посібника, до наважливіших підходів в управлінні закладом можна віднести синергетичний або цілісний підхід. Так, вітчизняні дослідники впливу синергетики на управлінські внутрішкільні системи Г. Єльнікова, Л. Калініна, Н. Островерхова розглядають синергетичний підхід як новий спосіб мислення в організації процесів управління школою, пов'язаний з уявленнями про самоорганізацію, саморозвиток педагогічних і управлінських систем, що ґрунтується на законах синергетики і є спільним як для хімічних, фізичних, так і для соціальних систем [41].

У теорії та практиці управління школою синергетичний підхід дозволяє розглядати процес внутрішкільного управління як поліфонічну (багатозначну, бага-

тоаспектну, варіативну) систему; як нелінійний процес виявлення нерозкритих чи недостатньо розгорнутих станів і механізмів управління складними соціально-педагогічними системами; як прогнозування розвитку діяльності суб'єктів управління. Такий підхід до управління школою дозволяє виділити важливі ознаки нового змісту внутрішкільного управління: відкритість управлінських систем, адаптивність, цілісність (проектування розвитку педагогічних систем з урахуванням загальних тенденцій розвитку соціальних систем), цілеспрямованість, узгодженість спільних та особистісних цілей, інноваційність (як здатність змінюватися), спрямованість на самоорганізацію, що відповідає теорії активних систем і ще раз засвідчує, що ГАШ є активною відкритою соціально-педагогічною системою.

Основне завдання закладу загальної середньої освіти — надати дитині можливість пізнати себе, навколишній світ, знайти в ньому своє місце й отримати від системи освіти те, що зможе допомогти їй реалізувати себе в житті, досягти життєвих і професійних успіхів. Дитина, як особистість формується саме у школі. Це потребує інтенсифікації процесів виховання, посилення соціально-педагогічної, інтегруючої, розвивальної спрямованості в організації освітнього процесу. Тому школа має розвиватися як активна відкрита соціально-педагогічна система, що неможливо без реалізації соціального партнерства із середовищем навколо школи (батьків, мікросоціуму, підприємств, культурно-освітніх та спортивних організацій, ЗМІ, депутатського корпусу, громадських організацій тощо).

Завданням соціального партнерства, тобто розроблення і створення механізмів державно-громадського (громадсько-державного) управління ГАШ, є створення та розвиток інфраструктури моделі громадянського суспільства в найближчому й більш розширеному культурно-освітньому просторі навколо школи. Школа має бути в авангарді, а влада і громада повинні її підтримувати, активно співпрацювати, брати участь в управлінні та співуправлінні на партнерських рівноправних засадах.

Механізм діяльності може бути таким: готовність співпрацювати і здійснювати конкретні дії (брати активну участь в організації та управлінській діяльності закладу освіти, допомагати шкільному колективу в реалізації планів і програм розвитку за різними напрямками, брати на себе відповідальність за спільно прийняті рішення, а не тільки контролювати й вимагати) — ***мотивація*** (усвідомлення необхідності особистої участі в діяльності та управлінні ГАШ) — ***спільна конструктивна узгоджена взаємодія школи, влади і громади, соціальне партнерство*** — якісний результат.

Розподіл сфер діяльності та відповідальності у трикутнику управління: громадсько-активна школа (школа), органи державної влади та управління освітою, органи місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад (влада), місцева громада, культурно-освітні організації, неурядові громадські організації, представники батьківської спільноти як члени місцевої громади тощо (громада). У таблиці №4 представлено орієнтовний розподіл повноважень і кожна ГАШ може його доповнювати, у залежності від особливостей свого закладу та регіональних умов.

ТРИКУТНИК УПРАВЛІННЯ

ШКОЛА	ВЛАДА	ГРОМАДА
Зміст діяльності громадсько-активної школи	Зміст діяльності влади	Зміст діяльності громади
Спрямування ресурсів школи на розвиток громади Раціональне використання ресурсів громади та інших організацій та установ Демократизація навчально-виховного та управлінського процесів Управління і співуправління із залученням широкого кола партнерів Розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності Організація і підтримка системи волонтерської роботи Співпраця та соціальне партнерство Створення реальної структури громадянського суспільства Стабільний розвиток громадянського суспільства	Розроблення та впровадження системи моральних і матеріальних стимулів для педагогічних працівників Організація підвищення кваліфікації педагогічних кадрів Розвиток матеріально-технічної бази навчальних закладів Децентралізація і розмежування обов'язків та повноважень Удосконалення нормативно-правової бази Створення державно-громадських органів управління та підтримка їх діяльності	Участь громадськості в управлінні школою й освітою Мобілізація ресурсів Розвиток людського капіталу Ефективність різноманітних заходів Досягнення консенсусу в питаннях розроблення спільних заходів Допомога громадянському суспільству та підприємницькому сектору у ліквідації монополії виконавчої влади Підвищення відповідальності за освіту дітей Створення належних умов для навчання, виховання, розвитку учнів

Важливо усвідомлювати, що громадсько-активна школа є осередком розвитку громади і всі напрями її діяльності (демократизація, волонтерство, партнерство) реалізуються саме через партнерство. Партнерство вчителя і учня на уроці, при проведенні позакласних і позашкільних заходів, демократизації управління, залученні батьків та інших членів громади до управління тощо. Тому важливим механізмом управління розвитком ГАШ є, **насамперед, робота з людьми. Такий тип управління називається соціальним.**

Механізмами упровадження державно-громадського управління (громадсько-державного) ГАШ і реалізації партнерської взаємодії є: виявлення, стимулювання та зацікавлення активної участі у діяльності ГАШ членів місцевого співтовариства; спонукання до активізації співтовариств громадянською самоврядування; безпосередня участь членів спільноти у вирішенні основних питань управління розвитком ГАШ; професійна компетентність, педагогічна культура, стиль керівництва, позиція та готовність керівника закладу поділитися своїми повноваженнями й ефективно співпрацювати з громадськістю.

Реалізація механізмів управління розвитком ГАШ відбувається через інноваційні управлінські технології, які мають випереджати розвиток інших сфер наукового знання, педагогічної практики та інноваційного менеджменту. Це якісно нова сукупність форм, методів, спобів і засобів взаємодії в управлінні та співуправлінні суб'єктів освітньо-культурного середовища закладу освіти.

Технологія управління — це комплекс методів, прийомів і засобів, який охоплює і стратегію, і тактику, і техніку управління, управління інформацією з метою прийнят-

тя і реалізації управлінських рішень. Технологія передбачає систему необхідних послідовних управлінських дій, які мають забезпечити гарантоване отримання результатів. Технологія передбачає організацію, оцінювання і коригування.

Структуру будь-якої технології управління можна окреслити так: концептуальна частина (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники); змістова частина (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів); операційно-процесуальна частина (організація діяльності відповідно до обраних завдань, форм, методів, способів, прийомів учасників управлінського процесу; розроблення та моделювання механізмів реалізації рішення, забезпечення ефективної комунікації всіх учасників процесів управління і співуправління, організація самого процесу державно-громадського управління, делегування повноважень, координація, розподіл повноважень та відповідальності, консультації, опитування, спостереження, моделювання ситуацій, моніторинг, поточне та проміжне оцінювання, консультації тощо); кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація), рефлексія.

Обов'язковим об'єднуючим фактором є створення планів спільної діяльності, планів розвитку ГАШ та громади в єдиному інформаційно-освітньому та культурному просторі. Цьому може сприяти розроблена нами і апробована в експериментальних закладах концептуальна прогностична модель управління розвитком громадсько-активної школи як основа (базис) створення на її основі власних моделей розвитку. Такі 72 моделі презентовані в ювілейному виданні «Літопис сучасної науки і освіти України «Інститут педагогіки НАПН України: 90 років історії та звершень» [71].

Щоб механізми управління громадсько-активною школою працювали, необхідна підготовлена команда — насамперед управлінська команда односторонців, які підтримують ідею створення ГАШ і активно її розвивають на рівні різних структур: педагогічний колектив, активне учнівське, батьківське співтовариство та зацікавлена громада. Залежно від місцевих обставин, професійного рівня педагогічного колективу, готовності до участі у справах школи представників громади, органів, роботодавців місцевого самоврядування, державних органів влади, мешканців, спонсорів тощо для реалізації ефективних механізмів державно-громадського управління розвитком ГАШ необхідно проводити навчання всіх категорій учасників освітнього та управлінського процесів.

Виправдав себе у практичній діяльності експериментальних закладів механізм реалізації **технології навчання та класифікації знань, умінь, способів діяльності учасників освітнього та управлінського процесів**. Розкриємо етапи та зміст навчання.

1. **Визначення цільового призначення знань:** *знання-копії*, за допомогою яких можна репродукувати засвоєні знання та здійснювати пошук потрібної нової інформації; *знання-уміння*, що дають змогу застосовувати отриману інформацію в практичній діяльності; *знання-трансформації*, за допомогою яких забезпечується можливість перенесення раніше набутих знань на розв'язання завдань-проблем, які потребують вирішення на значно вищому рівні, *завдання-проблеми*, для розв'язання яких необхідний ретельний вибір певних понять, принципів тощо.

2. **Методи навчання.** Для ефективного навчання рекомендуємо **активні методи навчання**: *рольові ігри*, спрямовані на оптимізацію соціально-психологічного елементу сумісності; *психотехнічні тренінги*, спрямовані на оптимізацію особистісного аспекту сумісності; *стимулюючі завдання* для вирішення питань життєдіяльності, які потребують мисленнєвого пошуку; *акмеологічні практикуми, тренінги, моделювання ситуацій, штурм, тімбілдінг тощо.*

3. **Щодо способів взаємодії і прийомів**, то спочатку використовуємо: *узагальнення й закріплення* правильно використаних розумових дій; *розв'язання конкретних завдань* на підставі набутих знань; *аналіз умов та причин* отриманих результатів; *підбиття підсумків* через аналіз та узагальнення цих результатів до суджень про властивості та реальності створення нестандартних ситуацій. При навчанні дорослих необхідно пам'ятати, що це люди з уже сформованими якостями та рисами характеру, певним життєвим та професійним досвідом тощо. Визначаємо, які саме особистісні якості потрібні для навчання співпраці та партнерській взаємодії.

4. **Особистісні якості**, які потрібні в навчанні: *самостійність* і наполегливість у виявленні характерних рис та властивостей реальності у процесі вільної дослідницької активності; професійна й особистісна *готовність до самовдосконалення, самореалізації*; культура міжособистісного спілкування і взаємодії; толерантність, терпимість, креативність, наполегливість, щирість, впертість, самоповага, *вміння презентувати себе.*

Школа як соціальний інститут зацікавлена у співпраці та партнерстві. Кожний сучасний керівник знає багато різних способів і методів для залучення партнерів і помічників. **Головним для ГАШ є реальне впровадження моделі державно-громадського управління** і бути прикладом для інших закладів освіти, впроваджувати інноваційні, освітні, управлінські, соціальні технології власного розвитку як активного і професійного осередку місцевої громади, здійснювати не тільки соціальні різноманітні програми і проекти та проводити волонтерські акції для місцевої громади, але спільно з громадськістю планувати інноваційний розвиток ГАШ на найближчі роки й на перспективу, активізувати і підвищувати ролі батьківських рад, усієї батьківської спільноти, піклувальної ради; розвивати учительські та учнівські громадські організації тощо.

Реалізувати це можна, використовуючи механізм упровадження технології. **виявлення готовності школи та громади до активної взаємодії і співпраці.** На нашу думку, важливо після вивчення ситуації спрогнозувати і визначити завдання для кожної категорії і групи учасників процесу. Наприклад, ілюстрація з досвіду експериментальних закладів відділу, зокрема СШ № 41 ім. З. К. Слюсаренка м. Києва, гімназії № 117 ім. Лесі Українки м. Києва, Дніпрорудненської гімназії «Софія» Запорізької області.

Керівництво школи (управлінська команда): виявлення наявного стану організаційно-інноваційного внутрішнього і зовнішнього середовища закладу освіти; дослідження організаційних здібностей та цінностей, які сповідують учасники управлінського процесу; якісного складу та індивідуальних особливостей педагогічного колективу, адміністративно-допоміжного персоналу та самоврядних громадських структур; детальний аналіз того, на яку віддачу можна очікувати

від співробітників і партнерів за умов, створених у закладі та громаді; виявлення найбільш схильних, найбільш підготовлених і мотивованих до інноваційної діяльності колег та підбір команд; дослідження розуміння учасниками процесу необхідності змінюватися та удосконалюватися; підтримка ініціативи і творчості співпраці; створення системи навчання та самоосвіти для всіх учасників освітнього та управлінського процесів; пошук партнерів та встановлення контактів тощо.

Учитель: самопізнання себе, виявлення своїх сильних та слабких сторін; самоусвідомлення себе як фахівця і громадського діяча, волонтера, партнера; сприйняття філософії та цінностей ГАШ; мотивація та формування самоготовності до інноваційної діяльності та участі у партнерській взаємодії з громадськістю; бажання підвищити власний імідж та репутацію закладу; формування відчуття особистої співпричетності до справ школи і громади; навчання інших власним прикладом; самонавчання та саморозвиток; бажання самореалізуватися.

Психолог: вивчення організаційно-інноваційного середовища закладу; визначення характерних особистісних якостей учасників управлінського процесу; прогнозування ефективності професійної діяльності вчителів та ефективності участі громадськості в діяльності закладу; проведення корекційної роботи з різними категоріями з урахуванням індивідуальних особливостей вчителів, лідерів учнівського самоврядування, батьківської громади, представників інших самоврядних структур; підготовка діагностичних та корекційно-розвивальних матеріалів; індивідуальне та групове консультування; розробка сценаріїв проведення психологічних семінарів-тренінгів та практикумів для різних категорій учасників освітнього та управлінського процесів, роботи з попередження конфліктів та формування взаємоповаги і досягнення консенсусу.

Представники громадських самоврядних структур (учнівське самоврядування, батьківська громада, спілки, асоціації працівників, учні, батьків та неурядових організацій-партнерів школи, громада): виявлення бажань і можливостей кожного їх представника та організації, до якої вони належать, їхнього ставлення до інноваційної освітньої та управлінської діяльності, спроможності брати участь у процесі управління та співуправління від планування до спільної відповідальності за результати цього, бажання і готовність до знаходження консенсусу; підготовка пропозицій та рекомендацій щодо спільної діяльності; налагодження контактів; лобювання інтересів ГАШ і громади; пошук потенційних партнерів та ресурсного забезпечення; мотивація та стимулювання волонтерів та активних учасників партнерської взаємодії; створення позитивного іміджу ГАШ.

Представники місцевої громади і органів місцевого самоврядування: розуміння значення і ролі ГАШ для всієї спільноти; особисті можливості та бажання брати участь у житті школи; необхідність ресурсів школи для навчання членів громади та організації їх дозвілля і спілкування; чим може допомогти мешканець громади місцевій школі, які потреби має він; надання фінансової та іншої підтримки для розвитку ГАШ та громади; зміцнення матеріально-технічної бази закладу; підтримка ідей та пропозицій керівництва школи та членів громади; особиста участь в управлінні закладом; залучення додаткових джерел фінансування та нових партнерів тощо.

Представники влади та органів управління освітою мають забезпечувати умови для ефективного функціонування і розвитку ГАШ та громади. Створювати матеріально-ресурсну базу для користування нею колективами школи і громади, підтримувати, а не заважати.

Під час дослідження нами узагальнено відомі та розроблено механізми реалізації деяких технологій управління розвитком ГАШ. Одна з таких технологій — це **технологія визначення специфіки управління розвитком ГАШ**.

Загальна мета і характеристика технології. Принципи визначення специфіки управління ГАШ; проведення діагностики, виявлення специфічних особливостей управління ГАШ, вироблення стратегії управління ГАШ; управління і співуправління керівниками закладу освіти та громадськими організаціями громадсько-активними школами; використання інноваційних форм управління розвитком управлінської компетентності керівників та педагогічних працівників, управління організацією освітнього процесу; розвиток партнерських відносин, управління організацією виховної роботи : розвиток волонтерства, учнівського самоврядування, формування громадянської компетентності всіх учасників освітнього процесу; контроль; результативність.

Особливості змісту діяльності управлінської команди: науково-методичні матеріали систематизовано; підготовлено роздаткові та допоміжні матеріали і засоби; поетапне структурування матеріалу; оформлення навчального матеріалу у вигляді слайдів, презентацій, схем, методичних рекомендацій керівникам ГАШ, вихованцям, членам співтовариства; проводиться попереднє опитування, анкетування; схеми-таблиці, на яких подано узагальнену інформацію, яку необхідно засвоїти. Схеми-таблиці мають взаємозв'язок; організація фокус-груп; бліц-інтерв'ю тощо; застосування інтерактивних методів і прийомів роботи.

Технологічні етапи:

перший — вивчення теорії вітчизняної та зарубіжної практики управління ГАШ, вихованцями, батьками, членами громади у класах з використанням ІКТ технологій, вивчення досвіду практичної діяльності ГАШ України, представлення досвіду на засіданнях педагогічних рад, різноманітних методичних структур учнівськими колективами, батьками, членами співтовариства;

другий — самоосвіта та самовдосконалення керівників, учнів, педагогічних працівників, батьків, членів громади (шляхом самостійного пошуку матеріалів через мережу Інтернет та ознайомлення, виокремлення узагальнених матеріалів ГАШ;

третій — проведення конкретних заходів: тренінгів, акцій, підготовка та презентація громадських проектів тощо; управління організацією проведення різноманітних практико-орієнтованих занять, спільних акцій волонтерства, дебатів учнівського самоврядування з метою розвитку громадянської активності; залучення членів громади до проведення уроків, занять гуртків, секцій; проведення засідань клубів за інтересами; спільна праця під час проведення екологічних проектів, благоустрою, надання допомоги літнім людям та людям з особливими потребами; організація практичних занять тощо у партнерській взаємодії з гро-

мадськими організаціями. Проміжне опитування, інтерв'ювання, анкетування;

четвертий — вироблення методичних рекомендацій, узагальнення результатів: узагальнення і систематизація (статті, презентація, підготовка; використання контролю (анкетування, інтерв'ю, письмове анкетування тощо).

Прогнозовані результати: розвиток усвідомленості та необхідності діяльності закладу освіти в режимі ГАГ; сприйняття філософії ГАШ; формування громадянських компетентностей: набуття усвідомлених знань і переконань, навичок і готовності працювати, відповідальності перед собою і громадою; здатності жити у громадянському суспільстві, уміння встановлювати дієві і конструктивні взаємозв'язки, розвивати партнерство, самоврядування, систему волонтерства тощо.

Основним видом діяльності громадсько-активної школи як закладу загальної середньої освіти є освітня діяльність, забезпечення якісної освіти та розвитку учнів. Тому важливим завданням керівництва ГАШ, педагогічного колективу та інших учасників освітнього процесу є створення оптимальної та раціональної структури змісту освітнього процесу, взаємодії його учасників та ефективне управління.

У Законі України «Про освіту» зазначається, що *«освітній процес - система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей»* [51].

Управління закладом освіти як освітньою організацією (у нашому дослідженні — ГАШ) — це сукупність скоординованих керівником заходів (прийомів, умов, впливів, технологій), які мають забезпечити виконання місії організації.

У освітньому процесі, який нами умовно поділено на три частини, які взаємозв'язані і взаємообумовлені, відбувається динамічна взаємодія. Обов'язковими умовами для динамічної взаємодії освітніх процесів у ГАШ є врахування таких структурно-функціональних компонентів: **місія ГАШ, мета діяльності керівника як суб'єкта управління** (запланований очікуваний результат); **суб'єкти освітньої діяльності** (керівник, заступники керівника закладу освіти, педагогічні та адміністративно-допоміжний персонал, учні, батьки, представники різних організацій та установ, місцевої громади, які є учасниками освітнього та управлінського процесів); **об'єкти управління** (персонал, який виконує розпорядження керівника школи, зміст, форми організації освітнього процесу, навчально-виховна, розвивальна, методична — самоосвітня діяльність учителя, методики і моделі навчання, процес навчання учнів та результати їхніх навчальних досягнень тощо. [89]

У таблиці №5 наведено один із варіантів структури взаємодії освітніх процесів у ГАШ, який може слугувати механізмом (опорою) реалізації всієї освітньої діяльності колективу ГАШ.

Назва освітнього процесу	Об'єкт управління в межах освітніх процесів	Суб'єкти організації та управління
Навчально-виховний	<p>Місія навчання, виховання і розвитку</p> <p>Формування ключових і предметних компетентностей та цінностей</p> <p>Освітня програма школи</p> <p>Зміст навчання</p> <p>Змістові наскрізні лінії</p> <p>Мета та засоби навчання, виховання і розвитку</p> <p>Технології освітнього процесу та управління</p> <p>Форми організації та види освіти</p> <p>Практичні заняття, які відповідають потребам та інтересам учнів</p> <p>Моніторинг навчальних досягнень учнів</p> <p>Моніторинг діяльності педагогічних працівників</p> <p>Суперечності, які виникають при реалізації Державного стандарту освіти</p> <p>Критерії оцінювання знань, умінь та навичок учнів</p> <p>Система оцінювання та самооцінювання діяльності учнів та вчителя</p> <p>Дизайн та безпечне освітнє середовище</p> <p>Індивідуальна освітня траєкторія учнів</p> <p>Залучення батьків до побудови освітньо-професійної траєкторії дитини</p> <p>Персоналізація навчального досвіду учня в рамках індивідуальних дослідницьких проєктів</p> <p>Педагогіка партнерства учителя, учня, батьків, членів місцевої спільноти, рівноправність учасників освітнього процесу</p> <p>спільна відповідальність за результати</p> <p>Колективна та групова співпраця у навчанні</p> <p>Управління вчителем навчально-виховним процесом</p> <p>Колективний стиль керівництва у плануванні та прийнятті управлінських рішень у межах освітніх процесів</p> <p>Соціалізація особистості, зв'язки із зовнішнім оточенням</p> <p>Діалог і багатостороння комунікація: учень-учитель-батьки в межах освітніх процесів</p>	<p>Держава як автор стандарту освіти</p> <p>Керівник та заступники керівника закладу освіти</p> <p>Вчителі-предметники</p> <p>Класні керівники, куратори</p> <p>Асоціації та спілки педагогів</p> <p>Шкільні служби: методична, соціально-психологічна та медична</p> <p>Батьківська спільнота</p> <p>Учні</p> <p>Представники громадськості</p>

<p>Навчально-пізнавальний</p>	<p>Методики та моделі навчання, спрямовані на розвиток компетентностей Розвивально-пізнавальний зміст навчання, орієнтований на учня Організація активної пізнавальної діяльності учнів на уроці та у позаурочний час Організація самостійної пізнавальної роботи учнів Стимуляція мислення та активності учнів Мотивація продуктивного виконання завдань Узагальнення мисленневих дій, технологій з метою використання для розв'язання різних варіантів завдань, нового способу дій Дослідницько-пошукова діяльність учнів та вчителів З'ясування характерних ознак успішної особистості та професійної життєдіяльності Культура шкільного освітнього середовища Сприятливий психолого-педагогічний мікроклімат у колективі учнів та педагогів Характер міжособистісного спілкування Розвиток здібностей учнів Набуття знань і розвиток здатностей про трансформацію виявлених можливостей використання набутих знань, умінь, навичок, досвіду для виконання нових завдань і дій</p>	<p>Педагоги, сім'я, родичі, групи ровесників, учнівське самоврядування, батьківська громада, громадські організації та члени спільноти, установи культури і спорту, позашкільне освітнє середовище, шкільна бібліотека та інформаційні мережі, педагогічна та дитяча преса, науково-популярні видання, секції МАН тощо</p>
<p>Самоосвітній</p>	<p>Професійна компетентність та педагогічна майстерність педагогів Концепції та програми професійного розвитку та саморозвитку вчителів Стиль організації та здійснення процесів самопізнання, самоудосконалення, самоконтролю, самореалізації учнів і членів педагогічного колективу та інших учасників освітнього процесу Мотивація і самомотивація досягнень Діагностика та самодіагностика процесу та результатів освітнього процесу Набуття та розширення досвіду самоосвітньої діяльності Самоуправління учнями власним освітнім процесом Практична дієвість у підтримці активності в самостійному навчанні та пізнанні</p>	<p>Управлінська команда школи (керівник закладу освіти та його заступники, педагогічний колектив, творчі групи вчителів та методичні об'єднання, адміністративно-обслуговуючий персонал, представники батьківської та учнівської громадськості, члени місцевої спільноти, співробітники партнерських організацій та установ</p>

У здійсненні динамічних освітніх процесів особлива роль відводиться вчителю. Як відомо, у громадсько-активній школі він стає особливим, зовсім іншим. Його компетентності виходять за рамки освітнього процесу в школі. Учитель має учнів, а потім і дорослих членів громади, за необхідності та повинен володіти:

- *спеціальною компетентністю* у галузі викладання одного навчального предмета (чи кількох споріднених), уміння і навички, здатності і досвід діяльності, способи виконання завдань; це володіння методикою викладання;
- *методичною компетентністю* у галузі способів формування знань, умінь і навичок учнів, володіння ефективними технологіями, формами і методами навчання, знає і вміє доцільно застосовувати інноваційні дидактичні методи і прийоми, знає психологічні механізми опанування знаннями і вміннями у процесі із врахуванням вікових та індивідуальних особливостей учнів різного віку і категорій, здійснення особистісно-орієнтованого підходу, забезпечення формування ключових компетентностей;
- *психологічною компетентністю* у сфері мотивів, здібностей, спрямованості, вміння виявляти особистісні якості та особливості, установки та спрямованість тих, хто навчається; вміння визначати і враховувати емоційний стан людей; уміння правильно будувати міжособистісні взаємовідносини з учнями, колегами, батьками тощо [7].
- *володіти аутопсихологічною компетентністю*, яка включає вміння усвідомлювати рівень власної діяльності, своїх здібностей, знання про способи самовдосконалення; вміння бачити причини недоліків у своїй роботі і в собі, бажання самовдосконалюватися, уміння здійснювати релаксацію тощо.

Отже, у ГАШ учитель має бути не тільки викладачем свого предмета, але й консультантом, ініціатором, громадським діячем, наставником, волонтером, організатором проєктів, програм взаємодії з громадою, членом шкільної команди, членом місцевої спільноти і володіти різними технологіями співпраці та взаємодії з різними категоріями учасників освітнього процесу.

Практичній реалізації механізмів управління розвитком ГАШ сприятиме **технологія освітнього маркетингу**, яка відображається у так званій сервісно-маркетинговій філософії управління. Ніхто вже не заперечує, що школа є суб'єктом маркетингових процесів, тому керівництво — це усвідомлена діяльність управлінської команди, яка спрямована на вивчення і задоволення різноманітних потреб об'єкта управління, тобто, ГАШ та всіх учасників процесу управління (учнів, учителів, батьків, громади тощо). За допомогою цієї технології здійснюється аналіз ринку освітніх послуг, особливостей контингенту учнів та їхніх родин, навчальних планів і програм, кадрового потенціалу закладу освіти та добору висококваліфікованого персоналу, зміни та адаптації до ринку споживачів освітніх послуг власного бренду. Одним із найважливіших завдань є створення позитивного іміджу закладу освіти, що є дуже важливим при трансформації школи у громадсько-активну, вивчення запитів та особливостей місцевої громади та навколишнього освітньо-культурного середовища з метою встановлення партнерських відносин та залучення їх ресурсів для задоволення потреб учнів та місцевої спільноти тощо, заохочення ініціативи та активності громадських структур у управлінні та співуправлінні. Це пов'язано,

насамперед, з тим, що в освіті маркетинг виступає і як певна система філософських поглядів на здійснення освітніх послуг, і як форма практичних дій в умовах конкурентного середовища.

Маркетинг став однією із важливих і функцій системи управління, і засобом реалізації механізмів управління. Технології маркетингу дозволяють забезпечувати організаційно-педагогічні основи щодо підвищення освітніх та інших послуг, які надає ГАШ як ресурсний центр з широким спектром послуг для учнів та всієї спільноти. Це відбувається за рахунок вивчення потреб освітнього ринку та оточуючого середовища, співставлення його із цілями і можливостями школи, можливостями кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного потенціалу. Важливо, щоб маркетинговий підхід забезпечував культурно-освітню діяльність, а не перетворився на бізнес з метою наживи.

Партисипативне управління — одна з найефективніших технологій, це активна співучасть всіх суб'єктів, що покращують результати діяльності, створюють відчуття власної причетності. Це вміння керівника створювати команду, здатну до інноваційних пошуків та реалізації амбітних планів і програм. Це залучення всіх суб'єктів до управління. Діяльність керівника спільно-роздільна: максимум підтримки і готовність передати повноваження, спільно створювати необхідні ресурси.

Бренд-стратегія — одна з ефективних технологій розроблення механізмів упровадження та створення позитивного іміджу закладу освіти, це стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освіти, послуг власного бренду, того, що є унікальним, дієвим, що може зацікавити споживачів. Це технологія формулювання і обґрунтування стратегічної ідеї, концепції закладу для створення конкурентних переваг закладу з метою формування іміджу, який стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду; це інформаційно-просвітницька робота в мікрорайоні, реклама діяльність, PR-компанія, презентація закладів в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, здійснення дослідно-експериментальної роботи, проведення днів відкритих дверей, творчих звітів, оприлюднення результатів навчальних досягнень учнів, конкурси педмайстерності, пропаганда заходів на базі школи, широкого спектру різноманітних послуг: освітніх, культурних, спортивних тощо. Технологія моделювання дозволяє створювати оптимальні моделі управління, що забезпечує прийняття успішних і ефективних рішень, розвиток педагогічної культури вчителів, формування організаційної культури ГАШ, проектування і перетворення знань на діяльність.

Інжиніринг — конструювання механізмів державно-громадського управління розвитком ГАШ, розроблення стратегічного плану; проектно-консультативна діяльність науковців, керівника, управлінської команди, психолога, представника громади, волонтерів та інших фахівців.

Реінжиніринг — застосовується при необхідності перебудови системи організації та управління. (Трансформація в ГАШ). Це радикальне переосмислення та перепроектування процесів навчання, виховання, управління і співуправління з метою істотного поліпшення якості діяльності закладу й ефективності керівника. Це сукупність засобів і методів, науково-методичне та педагогічне консультування, це техніка проведення зустрічей з громадськістю, розроблення стратегічного плану розвитку. Підготовка будь-яких заходів, здійснення моніторингу навчальних досяг-

нень учнів, педагогічної культури вчителів, діагностика будь-яких питань чи діяльності структурних підрозділів.

Бенчмаркінг. Ця технологія дозволить визначити індикатори конкуренції, порівняння якості освіти, якість роботи вчителя-предметника, класного керівника, органів самоврядування, активних громадських структур, співпраці з громадами, заходи, акції, зворотній зв'язок із замовниками освітніх послуг, нові освітні продукти тощо. Бенчмаркінг визначається як внутрішній, конкурентний, функціональний. Це технологія вивчення діяльності навколишнього середовища, конкурентності, установ та організацій, з якими можна укласти угоди про співпрацю та конструктивно взаємодіяти, розробити стратегію розвитку ГАШ, механізм формування репутації та позитивного іміджу в регіоні і загалом. Технологія реалізації механізмів (конструювання, розроблення). Технологія бенчмаркінгу (встановлення контрольної точки), ефективно використовується при переведенні звичайної школи в режим діяльності ГАШ. Це метод — еталон, порівняння або «орієнтація на успішні компанії». Це об'єкт зіставлення своєї школи з роботою найкращих у галузі. Основний зміст і мета бенчмаркінгу в реалізації механізму державно-громадського (громадсько-державного) управління ГАШ повністю полягають в ідентифікації відмінностей своєї школи порівняно з аналогом (еталоном). Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процес, технології, якісні параметри. Може бути інструментом контролю, щоб визначити цільові параметри діяльності ГАШ, щоб забезпечити стабільність та конкурентну спроможність.

Трансформація звичайної школи в ГАШ передбачає: детальний аналіз стану справ у школі та громаді; ініціювання необхідних змін; просвітницька діяльність у школі та громаді; інформування про сутність ГАШ (реальний механізм об'єднання школи і громади, перетворення школи у ресурсний центр для всіх) та мотивування учасників процесу; визначення нової Місії, Мети (сукупності цілей) та розроблення стратегії трансформації школи в ГАШ на основі: обраних наукових підходів, принципів; врахування закономірностей та чинників; окреслення умов; визначення суб'єктів (управлінська команда, ролі і відповідальність, учні, батьки, представники громадськості та влади) і об'єкти; навчання персоналу, членів громади і партнерів способами взаємовигідної взаємодії; управління проектами спільно з командою (специфіка управління — співуправління); вивчення та запровадження освітніх, соціальних та управлінських технологій; вибір форм, методів співпраці, управління та співуправління; вироблення механізмів діяльності; забезпечення науково-методичного супроводу тощо.

При здійсненні **трансформації школи в громадсько-активну**, керівнику важливо, насамперед, з'ясувати готовність ввіреного колективу закладу освіти, рівень активності та готовності батьківської громадськості, місцевої спільноти. Це організація та коригування організаційно-структурного середовища закладу та навколишнього оточення з метою перебудови напрямів і стилю діяльності колективу та партнерів. Доречними тут будуть механізми SWOT-аналізу зовнішніх і внутрішніх чинів впливу, визначення методом мозкового штурму сильних і слабких сторін, насамперед закладу освіти та педагогічного колективу, а потім учнівської та батьківської спільноти, громади та наявних на території навколо закладу потенційних партнерів; оцінювання готовності вчителів до інноваційної діяльності в умовах повноцінного партнерства з громадськими структурами; добору членів управлінської команди, керівників і координаторів освітніх та соціальних проектів; механізми формування зацікавленості в індивідуальному розвитку та розвитку ГАШ і громади; навчання, самонавчання та самовдосконалення в

досягненні особистих та колективних цілей; механізми формування організаційної культури закладу як відкритої активної соціально-педагогічної системи; мотивація участі у справах громади тощо.

Механізм встановлення партнерських взаємин школи і громадськості може відбуватися за таким алгоритмом:

- 1) Дуже важливим є попередній контакт. Потрібно зустрічатися особисто. Домовляйтесь про особисту зустріч, добре продумуйте, про що та як будете говорити.
- 2) Обираєте Ви, але й Вас теж обирають. Слід добре подумати, що може дати ця організація чи особа, чи це потрібно школі, громаді?
- 3) З партнерами необхідно оформляти домовленості: чи повноцінна угода, чи хоча б електронний (паперовий) лист.
- 4) Залучення нових партнерів не відбувається завжди швидко. Створюйте команду невеликими кроками, переконуйте людей. Так народжується довіра, а потім можливе тривале співробітництво.
- 5) Ретельно плануйте свою діяльність. Залучайте до аналізу і дослідження різних партнерів. Проводьте опитування, анкетування, інтерв'ю, фокус-групи тощо.
- 6) Зважайте на те, що життя складне й непередбачуване. Можливі зміни і в кадрах, і проектах, і в ресурсах. Тому плани мають бути гнучкими. Основне мірило успіху—це Ваші цінності та особисті якості.
- 7) Встановлюйте нові стандарти партнерських взаємин на основі взаємозацікавленості, прозорості, співпраці і взаємодії, взаємної відповідальності, застосовуючи ефективні сучасні управлінські технології.

Оцінювати управління розвитком ГАШ можна за оптимальністю механізмів управління та технологій їх реалізації; стану державно-громадського (громадсько-державного) управління; інноваційної діяльності ГАШ як активної відкритої соціально-педагогічної системи.

Технології мають бути універсальними для організації діяльності будь-яких груп і колективів; вони мають бути оптимальними, оперативними, своєчасними та валідними; гнучкими та доступними для сприйняття і діяльності, мають реалізовуватися фахівцями, а не дилетантами, щоб їх можна було інтегрувати також у різні групи і середовища.

Нова парадигма управління в освіті характеризується системними змінами в змісті управлінської діяльності, механізмах управління та технологіях їх реалізації. Це управління розвитком сучасного закладу загальної середньої освіти(школи), яке має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій та ефективних моделей взаємодії суб'єктів освітнього процесу, розробки та запровадження різних демократичних форм управління таким розвитком, що потребує фахової підготовки компетентних менеджерів і лідерів освітньої галузі.

ГАШ є саме такою моделлю, яка дозволить реалізувати нову парадигму управління освітою і може стати моделлю інноваційної нової школи України.

ВИСНОВКИ

У Концепції «Нова українська школа» визначена формула, яка передбачає, що школа має бути в авангарді суспільних змін. Одним із ключових компонентів формули нової української школи є педагогіка партнерства між учителем, учнем і батьками; демократизація та ефективне управління, яке надасть школі реальну автономію, компетентності для самореалізації та життя; наскрізний процес виховання, який формує цінності.

За сучасних умов реальне впровадження державно-громадського управління потребує значно активніших людей та інституцій, які спроможні здійснювати інноваційні зміни: і на державному рівні, і на рівні конкретного громадянина України, і на рівні зовнішнього середовища мікрорайону школи, і місцевої спільноти — шляхом розроблення нових моделей закладів освіти та управління ними на демократичних засадах теорії активних систем.

Загальнометодологічне підґрунтя усвідомлення та розуміння проблем державно-громадського управління освітою у нових соціально-економічних умовах сформульовано у працях В. Андрущенко, В. Беха, Л. Ващенко, М. Білинської, Б. Гаєвського, В. Грабовського, І. Грицяк, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Шкляра та інших авторів. У монографіях В. Кременя, С. Крисюка, І. Лікарчука, В. Лугового, В. Майбороди, С. Ніколаєнка та інших.

Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти як активними системами спрямоване на істотні зміни в меті, завданнях, змісті і результатах управління та зорієнтоване на всебічний розвиток кожної унікальної і неповторної особистості. Це можливо забезпечувати в діяльності такого інноваційного навчального закладу як громадсько-активна школа (ГАШ). Як показує аналіз наукових джерел та досвід ГАШ, в управлінні такими закладами застосовується державно-громадська форма управління з наближенням до громадсько-державної, здійснюється активна взаємодія, партнерські відносини між державою і громадськими організаціями; між школою, владою і громадою.

Засади створення та розбудова, особливості управління громадсько-активними школами розглядаються у наукових працях Л. Калініної, С. Корольок, Г. Костюк, Н. Клокар, В. Мелешко, М. Неруша, О. Онаць, Л. Попович, Т. Сорочан, Н. Софій, М. Шевцова; моделі державного-громадського управління, науково-методичного супроводу ГАШ — Г. Єльнікової, О. Марчак; проблеми підготовки вчителів до роботи у ГАШ знайшли відображення у працях Н. Яременка тощо.

Специфіку управління розвитком ГАШ ми вбачаємо також у тому, що керівник разом зі своєю шкільною командою та представниками громадських структур має запроваджувати ефективну державно-громадську модель управління з реальним посиленням ролі громадських структур, збільшуючи залучення до цього процесу значної кількості учасників-партнерів.

Нами з'ясовано, що: ГАШ — це міжнародний рух шкіл, метою якого є створення школи на активного учасника суспільного життя, здатного задавати тон у вирішенні важливих та актуальних проблем тієї чи іншої території на правах повноцінного члена громади. ГАШ у світі — допомогти дітям та їх родинам використо-

увати наявні ресурси школи та громади якомога ефективніше. ГАШ є найлогічнішим об'єднанням для відродження місцевих громад (Ал Дісі). Головна мета ГАШ — зробити школу широко доступною для громадськості. Гасло: «Школа, яка відкрита 24 години 7 днів на тиждень». Школа стає повноцінним членом громади.

Громадсько-активні школи як добровільний міжнародний рух в Україні діють відповідно до чинного законодавства у сфері освіти, як і всі інші у заклади загальної середньої освіти. На них поширюється дія абсолютно всіх нормативно-правових актів, система управління освітою тощо. Їхня відмінність полягає в тому, що вони самі самостійно і усвідомлено обирають такий спосіб та стиль діяльності і самі себе так проголошують громадсько-активними.

В основі ГАШ — громадсько-орієнтована освіта, яка розпочалася з того моменту, коли з'явилися школи, близькі до церкви і були центрами соціокультурного життя. Громадсько-орієнтована освіта передбачає участь окремих громадян, шкіл, бізнесу, громадських та приватних організацій стати партнерами в реалізації потреб спільноти.

Успіх ГАШ полягає в тому, що цей рух відбувається у школі, йде знизу, від людей. Будь-яка школа (і велика міська, і маленька сільська), можуть знайти свій варіант розвитку за моделлю ГАШ. Діяльність закладу освіти перебудовується відповідно до трьох компонентів: *демократизація, волонтерство, партнерство, які мають практичну спрямованість*. Громадсько-активна школа не відгороджує учнів від реального життя, а включає це життя у свої уроки, позаурочну діяльність, створюючи єдине поле громадського виховання не тільки учнів, але і всіх учасників освітнього процесу. У результаті йде комплексне, системне виховання громадянина не тільки в школі, але і поза її межами.

ГАШ в Україні відрізняється від інших шкіл широким залученням батьків та місцевої громади до управління школою (і ця кількість зростає), наданням у школі різноманітних послуг усім членам громади впродовж 24 годин, системними реальними проектами, які визнаються місцевими спільнотами, тому що вони спільно розробляються і впроваджуються. А також взаємовигідним партнерством, системою волонтерства у школі і поза нею.

Нами досліджено феномен ГАШ у світі, еволюцію розвитку руху ГАШ в Україні як позитивного та унікального явища, яке на часі в умовах розбудови громадянського суспільства, децентралізації влади та управління освітою, подолання роз'єднаності та відчуження громад та спільнот.

Заслуговує на увагу розроблене ініціаторами та учасниками проектів навчально-методичне забезпечення створення та діяльності ГАШ, яке позитивно сприймається колективами ГАШ і активно використовується, узагальнено причини успіху ГАШ.

У процесі дослідження нами розроблено і обґрунтовано концептуальну прогностичну модель управління розвитком ГАШ як активної відкритої соціально-педагогічної системи, яка апробована і впроваджена у експериментальних закладах. Основний фокус моделі — стимулююча громадська участь з метою розвитку людських ресурсів, створення суспільного капіталу, який може використовуватися для покращення життя в кожній громаді, забезпеченню якісної освіти, формування громадянської активності та самореалізації молоді.

Схема концептуальної прогностичної моделі ДГУ розвитком ГАШ має такі складові: сутність ГАШ; основний фокус моделі; стратегія розвитку ГАШ; мета ГАШ (сукупність цілей); наукові підходи; принципи; закономірності; умови; чинники; трансформація школи в ГАШ; суб'єкти (управлінська команда, ролі і відповідальність) і об'єкти; технології, форми, методи, способи взаємодії; механізми та науково-методичний супровід через п'ять компонентів: діагностичний, концептуально-цільовий, організаційно-когнітивний, операційно-діяльнісний, оцінно-результативний.

Дослідження і розроблена концептуальна прогностична модель державно-громадського управління через демократизацію, волонтерство, партнерство з розвитком ГАШ підтверджують, що ГАШ — це оптимальний засіб (в умовах переходу від державного до державно-громадського управління школою) розвитку взаємовигідного партнерства, розвитку спільноти, участі громади у процесах управління школою, надання шкільних ресурсів для забезпечення потреб спільноти, формування у молоді звичок і навичок, необхідних для активної громадянської позиції сьогодні і завтра. Це відгук на потребу активізації місцевих громад у вирішенні власних потреб, реалізації концепції навчання впродовж життя і розвитку громад.

В умовах децентралізації влади, створення об'єднаних територіальних громад саме громадсько-активна школа є потужним авторитетним фактором як єдиний у багатьох населених пунктах освітній, культурний, духовний центр об'єднання для відродження сільських громад. ГАШ може не тільки відновити досвід державно-громадського управління з активною участю громади, але й спроможна розвивати її відповідно до вимог громадянського суспільства, щоб подолати відчуження і роз'єднаність та об'єднати та згуртувати громади і суспільство в цілому.

Дослідження показало, що для розвитку мережі ГАШ як активних самоорганізованих складних соціально-педагогічних систем, для забезпечення реальної децентралізації в управлінні не тільки освітою, а й територіями, потрібна велика наукова просвітницька робота щодо залучення громад до управління і співуправління, спільного планування і спільної відповідальності за результати. Потрібна підтримка і розуміння на всіх рівнях по вертикалі.

Громадсько-активна школа відповідає всім параметрам активної соціально-педагогічної системи, оскільки це заклад загальної середньої освіти, який за своїм статусом здійснює зовнішню комунікацію, реально взаємодіє з органами влади, місцевого самоврядування та управління освітою, батьківською громадою, місцевою спільнотою тощо.

Ефективність діяльності ГАШ як активної відкритої соціально-педагогічної системи можна оцінювати за оптимальністю і ефективністю обраних технологій та механізмів, форм і методів діяльності, способів взаємодії та організації партнерства з громадою: спільного планування інноваційного розвитку школи: школою — громадою — владою; соціальних проектів та акцій; системи волонтерства; самоорганізації співтовариств; залучення батьків і громади до управління школою; відкритістю і співпраці, плюралізму та ін.

Умовами ефективності управління ГАШ і її розвитку є: співуправління, співпраця, організація школи як хабу, де вчителі виступають тьюторами, коуча-

ми, модераторами, консультантами тощо; це створення плану спільної діяльності; уміння знайти спільні точки перетину інтересів; ініціювання різних форм взаємодії з бізнесом, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями, громадою; диференційоване командне навчання представників педагогічного колективу та допоміжного персоналу, батьківської спільноти та місцевої громади, учнівського самоврядування тощо; руйнація рутинних підходів; вироблення спільно нової стратегії, нового управлінського мислення; розробка стратегії трансформації школи в ГАШ; створення ефективної моделі взаємодії педагогічної спільноти, громадськості та влади для успішного розв'язання проблем школи і проблем громади.

Цьому сприятимуть розроблені під час дослідження та екстрапольовані на освіту, наповнені змістом ефективні технології зі сфери виробництва та бізнесу, які використовуються найуспішнішими компаніями світу, і використовуються у інноваційних школах України, як показало впровадження розробленої моделі.

Для керівника закладу освіти — ідея партнерських стосунків є дуже привабливою. Школа тепер може не просити, а пропонувати взаємовигідне рівноправне співробітництво. Школа задає тон, є повноцінним членом громади, а не прохачем і механізмом отримання освіти для учнів.

Практика вітчизняних та зарубіжних громадсько-активних шкіл підтверджує, що трансформація закладу освіти в ГАШ дозволяє йому стати конкурентоспроможним, особливо зараз, в умовах сучасних викликів і загроз.

Завдяки впровадженню міжнародних стандартів (лідерство, партнерство, соціальна інклюзія, послуги, волонтерство, навчання впродовж усього життя, розвиток громади, залучення батьків, шкільна культура) з'явився механізм оцінювання якості діяльності ГАШ, її розвитку.

Для трансформації школи в громадсько-активну керівництву навчального закладу необхідно організувати роботу над спільним баченням її розвитку, забезпечити системне командне навчання з метою руйнації старих неефективних підходів і вироблення інноваційних, створити ефективну модель співпраці та взаємодії педагогічної спільноти, громадськості і влади у розв'язанні освітніх та соціальних проблем школи та проблем місцевої громади. Для цього необхідно враховувати, насамперед, філософію створення та функціонування ГАШ та принципи її діяльності та реалізовувати основні напрями діяльності.

Ефективними векторами такої діяльності, як показало наше дослідження, можуть бути: вивчення й упровадження моделі громадсько-активної школи; проведення активних PR-кампаній навчального закладу; здійснення соціальних проєктів та волонтерських акцій для місцевої громади; планування розвитку школи спільно з громадськістю на найближчі роки і перспективу; формування позитивного іміджу (репутації) як закладу освіти, так і членів місцевої спільноти, залучаючи їх до вирішення наступних проблем та своїй території та у державі в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Социология: наука об обществе /Под общей редакцией проф. В.П.Андрущенко, проф. Н.И.Горлача. — Харьков, 1996. — 688 с.— С. 546.
2. Уемов А.И. Логика и методология системных исследований. — К.: Высш.шк., 1977. — 255 с.
3. Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Системный подход в современной науке // Проблемы методологии системного исследования. — М.: Мысль, 1970. — С.7 — 48.
4. Сараев А.Д. Проблемы системности в философии и антропологии. — К., 1993. — 238 с.
5. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. — М.: Политиздат, 1981. — 462 с.
6. Кузьмин В.П. Принципы системности в теории и методологии К.Маркса. — М.: Политиздат, 1980. — 312 с.
7. Кузьмина Н.В. Понятие «педагогическая система» и критерии ее оценки // Методы системного педагогического исследования: учеб. пособие / Под ред. Н.В.Кузьминой.— Л.: Изд-во Ленинград. ун-та, 1980. — 172 с.
8. Устич С.Г. Системне дослідження суспільства. — Львів: Світ, 1992. — 136 с.
9. Гончаренко С.У., Мальований Ю.І. Соціально-педагогічні проблеми розбудови української школи // Рідна шк. — 1993. — №4. — С.51-56.
10. Гончаренко С.У., Пастернак Н.В. Проблема підвищення теоретичного рівня освіти // Педагогіка і психологія. — 1998.- №2. — С.16—30.
11. Бондар В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. — К.: Рад.шк., 1987. — 156 с.
12. Сисоева С.О. Основи педагогічної творчості вчителя. — К.: ВІПОЛ, 1994. — 112 с.
13. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою:соціально-педагогічний аспект. — К.: Вид-во «Школяр», 1996. —302 с.
14. Ушинський К.Д. Теоретичні проблеми педагогіки // Вибрані педагогічні твори: У 2 т. — К.: Рад.шк., 1983. — Т.1. — 489 с.
15. Макаренко А.С. Проблемы воспитания в советской школе // Избранные произведения в 3 т. — К.: Рад.шк., 1984. — Т.3. — С.91-94.
16. Сухомлинський В.О. Як виховати справжню людину // Вибрані твори в 5 т. — К.: Рад.шк., 1977. — Т.2. — С. 158-416.— 670 с.
17. Гнатюк В.М. Управління системою національного виховання учнів загальноосвітніх навчальних закладів. — К.: Сталь, 2001.— 299 с.
18. Новикова Л.И. Школа и среда.—М.: Знание, 1985. — 77 с. — (Новое в жизни, науке, технике. Педагогика и психология; №8).
19. Огієнко І. Українська культура: Коротка історія культурного життя українського народу. — К.: Довіра, 1992. — 141 с.
20. Ващенко Г. Виховний ідеал. — Полтава: Полтав. вісн., 1994. — 191 с.
21. Бех І.Д. Особистісно зорієнтоване виховання:Наук.-метод.посіб.—К.: ІЗМН, 1998.—204 с.
22. Оконь В. Введение в общую дидактику. — М.: Высш. шк., 1990. — 382 с.
23. Дидактика современной школы: Пособие для учителей / Под ред. В.А. Онищука.— К.: Рад.шк., 1987.— (Пед. 6-ка). —351 с.
24. Ильина Т.А. Структурно-системный подход к исследованию педагогических явлений // Результаты новых исследований в педагогике.— М., 1997.— С. 66 —72.
25. Островерхова Н.М. Системный подход к изучению деятельности учителя: Метод. реком. — К., 1980. — 37 с.

26. Островерхова Н.М. Аналіз уроку: концепції методики і технології. — К.:ТОВ Фірма «ІНККОС», 2003. — 351 с.
27. Словарь иностранных слов / Под ред. И.В.Лехина и проф.. Ф.И.Петрова.— М.: Гос. изд — во иностр. и нац. словарей, 1954.— 853 с.
28. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / Пер. с англ.. Ю.А.Данилова; Общ. ред.. и послесл. В.И.Аршинова и др. — М.: Прогресс, 1986. — 431с.: ил.
29. Пригожин И. От существующего к возникающему: Время и сложность в физ. науках / Пер. с англ. Ю.А.Данилова; Под ред. Ю.Л. Климонтovichа. — М.: Наука, 1985.— 327 с.
30. Николас Г., Пригожин И. Познание сложного: Введение / Пер. с англ. В.Ф.Пастушенко. — М.: Мир, 1990.— 344 с.
31. Лоскутов А.Ю., Михайлов А.С. Введение в синергетику. — М.: Наука, 1990. — 269 с.
32. Рузавин Г.И. Синергетика и диалектическая концепция развития // Филос. науки. —1989. — №5.— С. 11— 21.
33. Добронравова И.С. Синергетика: становление нелинейного мышления. — К.: Лыбидь, 1990. — 147 с.
34. Булгакова Н. Синергетичний підхід у системі освіти // Завуч. — 2001. — №36. — С. 8.
35. Буданов В. Синергетичні стратегії в освіті // Вища освіта України. — 2003. — №2. — С.46—53.
36. Лутай В. Про організаційні заходи розроблення синергетичної парадигми та її впровадження в освітні системи // Вища освіта України. — 2002. — №2. — С.53—59.
37. Bak P. How nature: the science of self-organized criticality. — Springier Vetted. New York, inc., 1990.
38. Чалий О. Синергетика: інтеграційні тенденції в освіті та науці // Пед. газ. — 2005. — №1.— С. 3— 8.
38. Ляшенко Лариса, Євтодюк Антоніна. Синергетика і освіта ХХІ ст. // Освіта і управління. — Том 5.— Число 3. — 2002.—С. 127— 135. — 208 с.
39. Осадчий І. Замість передмови, або про синергетику як чинник професійного зростання вчителя // Завуч. — 2001. — №36 — С. 4.
40. Смирнов И.П. Синергетика открытого профессионального образования // Мир образования — образование в мире. — 2002. — №4. — С.3—17.
41. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І Осадчий, Л. Парашенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. —К.: Педагогічна думка, 218. — 224 с.
42. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.ussf.kiev.ua/scdd_what_social_active_school/.
43. Т.Г. Стукалова. Громадсько-активна школа — осередок розвитку суспільства. Електронний ресурс. Режим доступу: Sturalova.doc.
44. Стеклова И. Синергетика в науке и образовании // Вестник высшей школы. — 2002. — №6. — С. 22—26.
45. Недюх М. До питання про предмет методики викладання. (Постнекласичні та синергетичні аспекти) // Вища освіта України. — 2003. — №3. — С. 35—44.
46. С. Королюк Електронний ресурс. Режим доступу: http://poippo.pl.ua/images/FILES/nml/drukov_produk_POIPPOPDF/2018/Osvita_na_poltavshyni.pdf.
47. Електронний ресурс. Режим доступу: http://lib.iitta.gov.ua/710553/1/Dniprorudne_Onats_Stattya_%281%29.pdf.
48. Кріс Джонс. Кейс-Стади. www.icecs.com (International Centre of Excellence for Community Schools)].

49. Концепція «Нова українська школа». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://osvita.ua/doc/files/news/520/52062/new-school.pdf>.
50. Указ Президента України від 17.04.2002 №347 / 2002. Про Національну доктрину розвитку освіти. Електронний ресурс. *Режим доступу*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>.
51. Закон України «Про освіту»: чинне законодавство станом на 1 берез. 2018 року офіц. текст). — К.: Паливода А.В., — 128 с. — (Закони України).
52. Другий статут Луцької школи. Див.кн.:Мединський Є. М. Братські школи України і Білорусії в 16-17 століттях.- К.:Рад.школа, 1958. — С.183.
53. Січинський В. Чужинці про Україну. — К.: Довіра, 1992. — С. 73.
54. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13 травня 1999 року № 651-XIV. — К., — Відомості ВР України від 16.07.1999 р. № 28.
55. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління/Г.В.Єльнікова//Директор школи. — 2003. — № 40-41.
- 56.Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія / Л.М. Калініна. — К.: Інформадор, 2009. — 472 с.
57. Крисюк С. Державно-громадське управління освітою / С. Крисюк // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: матер. наук.- практ. конф. / за ред.. В.І. Лугового. — К., 2001.
58. Кремень В.Г. Державно-громадська модель управління освітніми закладами / В.Г. Кремень // Директор школи. — 2001. № 4. — С. 6.
59. Лебідь Є. Державно-громадський тип управління освітою: європейський досвід та українські реалії [Електронний ресурс] / Є. Лебідь. — Режим доступу: <http://www.euroexhi.kiev.ua>.
60. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2016 рік. — К.: Інститут педагогіки, 2016. — 260 с.
61. Погребняк Л.П. Нормативно-правовые аспекты функционирования и развития образовательного учреждения в многонациональном социуме // Поликультурное образовательное пространство. — Ставрополь: СГУ, 2003. — С. 42—56.
62. Про внутрішнє і зовнішнє становище в Україні в 2006 році :експерт. доповідь. — К.: НІСД, 2007. — С. 96—97.
63. Бочкарев В.И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / В.И. Бочкарев // Педагогика. — 2001. — № 2. — С. 9-13.
64. Грабовський В.А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: автореф. дис.... канд. наук з держ. управл. : 25.00.02 / В.А. Грабовський; Національнаакадемія державного управління при ПрезидентівіУкраїни. — К., 2006. — 19 с.
65. Гриневич Л.М. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі: автореф. дис.... канд. пед. наук : 13.00.01 / Л.М. Гриневич; Інститут педагогіки АПН України. — К., 2005. — 23 с.
66. Грицяк Л.Д. Державно-громадянське управління розвитком освіти на державно-му, регіональному та інституційному рівнях / Л.Д. Грицяк, Л.М. Калініна // Стратегічні пріоритети. — № 3(12), 2009. — С. 59—66.
- 67.Даниленко Л.І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: автореф. дис.... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Л.І.Даниленко; Інститут педагогіки АПН України. — К., 2005. — 42 с.
68. Указ Президента України від 25.06.2013 №344/2013. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

69. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник / За ред. О. Т. Івашука. — Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2008. — 704 с. Електронний ресурс. Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/650/1/navch_posibnik_ivaschuk.pdf

70. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій: Посібник зі створення та управління громадсько-активною школою [Текст] / Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». — К.: СПД-ФО Парашин К. С., 2008, — 164.

71. Літопис сучасної освіти і науки України: «Інститут педагогіки НАПН України: 90 років історії і звершень» / Голов. редкол.: Ю.А. Шеремета (голов. ред.) [та ін.]. — К.: Альфа-Віта, 2016. — 224 с.: іл. — Укр., англ.

72. Онаць О. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами : посібник / О. М. Онаць ; за наук. ред. Л. М. Калініної. — К. : 2015. — С.43.

73. Єльнікова Г. В. Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади: Навчально-методичний посібник / Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Т. Сорочан та ін. / [за заг.ред. Г. Єльнікової] / Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». - К.: СПД— ФО Парашин К. С., 2007. — 172 с.

74. Онаць О. М. Особливості громадсько-активної школи як соціально-педагогічної системи / О. М. Онаць // Результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2015 рік. — К.: Інститут педагогіки, 2015, — С.75—77.

75. Онаць О. М. Сутність феномену управління громадсько-активною школою / О. М. Онаць // Результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2016 рік. — К.: Інститут педагогіки, 2016. — С. 49—51.

76. Онаць О.М. Особливості впровадження концептуальної моделі управління розвитком громадсько-активної школи / О. М. Онаць // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2017 рік. — К.: Інститут педагогіки, 2017. — С. 214—216.

77. Педагогічний словник / За редакцією дійсного члена АПН України Ярмаченка М. Д.Д.Д. — К.: Педагогічна думка, 2001. — 251 с.

78. Демократичне врядування в школах: [посібник] / [Е. Бекман, Б. Траффорд]; пер. з англ. та адапт. Л. І. Паращенко; заг. ред. укр. версії: Н. Г. Протасова. — 2-ге вид. — К.: НАДУ, 2014. — 100 с. — (Навчатися і жити в демократії).

79. Калініна Л. М. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія / Л. М. Калініна. — К., 2014. — С. 246.

80. Гошко А. О. Оцінка результатів діяльності органів місцевого самоврядування [Текст]: автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.06 / Гошко Анатолій Олександрович; Українська академія держ. управління при Президентові України. — К., 1998. — 17 с.

81. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні — інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. / В. Г. Кремень // — К.: Грамота, 2005. — 448 с.

82. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: моногр. / О. В. Пастовенський. — Житомир: ПП. «Рута», 2014. — 385 с.

83. Паращенко Л. І. Громадянська активність молоді: досвід, методологія, перспективи. — Методичний посібник. За редакцією Л. Паращенко — К. — 2010. — 84 с.

84. Попович Л.М. Упровадження досвіду громадсько-активних шкіл.

/Л. М. Попович// Stav, problemu a perspektivu pedagogickeno studia a socialneg hrace, Vysoka skola Danubius Fakulta socialnych studii, Sladkovicovo, Slovenska republika. — 2016. — С. 232—235.

85. Пособие по кейс стади. Международный проект «Международные стандарты общественно-активных школ: укрепление национальных возможностей». При поддержке Фонда Чарльза Стюарта Мотта, с. 151.

86. Стандарти громадсько — активної школи: навчання впродовж усього життя: навчально-методичний посібник / Шиян Р. Б. Під заг. ред. Даниленко Л. І., — К.: ТОВ «Видавничий дім» Плеяди», 2014. — С.13.

87. Попович Л. М. Громадсько-активна школа як активна соціально-педагогічна система / Л. М. Попович // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: Доступність, діалог, динаміка», м. Полтава, АКУП ПДАА, 20-24 лютого 2017 року, С. 256—260.

88. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2011 рік : інформаційне видання — К.: Інститут педагогіки, 2012. — 376 с.

89. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 400 с.

90. Попович Л. М. Громадсько-активна школа як активна соціально-педагогічна система / Л. М. Попович // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: Доступність, діалог, динаміка», м. Полтава, АКУП ПДАА, 20-24 лютого 2017 року. — Полтава, 2017. — С. 256—260.

91. Шевцов М. Г. Правові засади забезпечення організаційно-педагогічних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів / М. Г. Шевцов // Педагогічна освіта: теорія і практика. — №2 (14). С. 103—112.

92. Шевцов М. Г. Правове забезпечення моделі державно-громадського управління школою / М. Г. Шевцов // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2016 рік. — Київ: Педагогічна думка. — С. 51—52.

93. Шевцов М. Г. Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін: посібник. / М. Г. Шевцов. — Київ, 2014. — 95 с.

94. Попович Л. М. Громадсько-активна школа — одна з ефективних моделей навчального закладу / Л. М. Попович // КЗ Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, кафедра професійної освіти та менеджменту. — Суми, 2016. — С. 210 — 213.

95. Онаць О.М. Управління громадсько-активною школою як відкритою соціально-педагогічною системою / О.М.Онаць // Партнерська взаємодія школи та сім'ї як фактор оновлення сучасної освіти : науково-методичний збірник / ред. колегія: Н. А. Побірченко, Т. Є. Гура, В. Я. Ястребова [та ін.]. — Запоріжжя: СТАТУС, 2018. — 232 с.

96. Онаць О.М. Організаційно-педагогічна культура збереження здоров'я у закладі освіти: методологічний аспект./ О.М.Онаць // Здоров'язбережувальна свідомість в теорії та практиці шкільної освіти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Обухів, 21 березня 2018 року / відп. ред. Н. А. Побірченко. — Обухів, 2018. — 160 с.

97. Калініна Л.М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи / Л.М.Калініна, О.М.Онаць // Керівник нової української школи: збірник наукових праць / В. П. Андрущенко (голова) В. П. Бех (заступник голови), О. В. Алейнікова, Л. М. Калініна, О. В. Крохмаль, В. В. Олійник, О. М. Онаць, З. В. Рябова, Т. М. Сорочан, О. М. Топузов, Г. М. Торбін, Я. О. Чепуренко; МОН України, НАПН України, Асоціація керівників шкіл України, Нац. педун-т ім. М. П. Драгоманова. — Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. — С. 52— 61.

98. Л Прокопенко. Становлення державного управління освітою в Україні: історико-теоретичний аспект //Л.Л.Прокопенко // Державне будівництво—2007. — №1(2).

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Онаць Олена Миколаївна
Островецька Надія Михайлівна
Попович Лідія Миколаївна
Шевцов Михайло Григорович

**ГРОМАДСЬКО-АКТИВНІ ШКОЛИ:
УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ**

практичний посібник

Верстка – Андрій Коломієць
Обкладинка – Людмила Лук'яненко

Підписано до друку 01.11.2019 р. Формат 70x100 1/16
Гарнітура Minion Друк. офсетний. Папір офсетний.
Друк. арк. 6,0
Наклад 300 пр.

Віддруковано у ТОВ «КОНВІ ПРІНТ».
03680, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 12
тел. +38044 332-84-73.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції
серія ДК № 6115, від 29.03.2018 р.