

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ВИХОВАННЯ

# МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ПРЕВЕНТИВНОГО ВИХОВНОГО СЕРЕДОВИЩА

Навчально-методичний посібник



Кіровоград-2014

УДК 37.022:343.85(075.9)  
ББК 74.200.21я73  
М 58

*Схвалено для використання у загальноосвітніх навчальних закладах Науково-методичною комісією з проблем виховання дітей та учнівської молоді Науково-методичної ради з питань освіти Міністерства освіти і науки України (протокол № 1 від 21 березня 2014 р.)*

*Лист Інституту інноваційних технологій і змісту освіти МОН України (№ 141/12-Г-532 від 2 квітня 2014 р.)*

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту проблем виховання НАПН України (протокол № 9 від 29 жовтня 2013 р.)*

**Рецензенти:**

**Бугрій В. С.** — доктор педагогічних наук, доцент Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка;  
**Калиниченко І. О.** — доктор медичних наук, професор Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка;  
**Тимчик М. В.** — кандидат педагогічних наук, Інститут проблем виховання НАПН України.

М 58     **Міжсекторальна взаємодія в умовах превентивного виховного середовища** : навчально-методичний посібник / автори-упорядники В. І. Кириченко, О. О. Єжова. — Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. — 172 с.  
ISBN 978-966-189-314-5

У посібнику представлені теоретичні та методичні основи міжсекторальної взаємодії в освіті. Розглядаються питання міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу. Представлені матеріали для практичної підготовки суб'єктів міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища.

Навчально-методичний посібник адресований вчителям загальноосвітніх навчальних закладів та представникам різних організацій, які беруть участь у підвищенні якості освіти.

УДК 37.022:343.85(075.9)  
ББК 74.200.21я73

ISBN 978-966-189-314-5

© Інститут проблем виховання  
НАПН України, 2014  
© ТОВ «Імекс-ЛТД», 2014

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ПРЕВЕНТИВНОГО ВИХОВНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Пріоритети виховної діяльності сучасного загальноосвітнього навчального закладу.....	8
1.2. Міжсекторальна взаємодія: сутність, принципи, основи ...	18
Розділ 2. ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	30
2.1. Моделювання міжсекторальної взаємодії у формуванні превентивного виховного середовища .....	30
2.2. Форми і механізми міжсекторальної взаємодії в освіті ...	39
2.3. Технології міжсекторальної взаємодії в освіті .....	50
Розділ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	76
3.1. Підготовка педагогів до розбудови міжсекторальної взаємодії загальноосвітнього навчального закладу в умовах превентивного виховного середовища .....	76
3.2. Тренінги для підготовки педагогів до розбудови міжсекторальної взаємодії ЗНЗ в умовах превентивного виховного середовища .....	88
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	157

## ВСТУП

*При згоді найнезначніші справи зростають,  
при незгоді – гинуть і найвеличніші*

*Гай Саллюстій Крисп*

В умовах зростаючої актуальності об'єднання ресурсів суспільства при вирішенні найбільш складних соціальних проблем однією з найважливіших позитивних тенденцій, що формує новий тип взаємин у сфері освіти особистості, є партнерська взаємодія установ і організацій різних галузей та секторів суспільства або «міжсекторальна взаємодія».

Вперше про міжсекторальну взаємодію у розумінні партнерства між урядовими структурами, соціально відповідальним бізнесом і некомерційними організаціями йшлося в Ріо-де-Жанейро у 1992 році на конференції ООН з питань оточуючого середовища й розвитку (Rio Earth Summit). Відтоді партнерський підхід залишається на порядку денному міжнародних засідань з питань народонаселення, міського розвитку, гендерних проблем і соціального розвитку, включаючи міжурядову зустріч в Йоханнесбурзі у 2002 році.

Європейська стратегія «Здоров'я і розвиток підлітків» також зазначає, що домінантою сучасної парадигми формування здорового способу життя і профілактики ВІЛ/СНІДу в молодіжному середовищі є інтеграція сил, способів, ресурсів і можливостей державних установ, громадських та релігійних організацій і приватного сектору на всіх рівнях.

На пострадянському просторі спеціальне звернення до проблеми участі суспільних інститутів у розробленні й реалізації освітньої політики виразно проявилось наприкінці 90-х – на початку 2000-х років. Завдяки розвитку ринкової економіки, громадянського суспільства, реформуванню системи державної влади, а також міжнародній донорській підтримці, особливо упродовж останнього десятиріччя, міжсекторальна взаємодія посіла чільне місце у змісті багатьох нормативно-правових документів, спрямованих на вирішення найгостріших проблем соціально культурного розвитку України, цей термін почав активно використовуватися у практиці превентивної виховної діяльності навчальних закладів системи загальної середньої освіти.

До основи ідеології міжсекторальної взаємодії закладено переконання в тому, що тільки завдяки змістовній і розгалуженій партнерській діяльності ініціативи із забезпечення стійкого розвитку набувають дійсно інноваційного, послідовного і сталого характеру, що дозволяє вирішувати складні суспільно значущі проблеми. У такому разі здійснення вчасних профілактичних виховних впливів постає завданням не тільки навчального закладу і родин учнів, а й усього суспільства: органів охорони здоров'я, соціальних служб, засобів масової інформації та комунікації, громадських організацій і соціально відповідального бізнесу, церкви, місцевої громади, виробничих колективів.

Сполучною ланкою між різними партнерами може і повинна бути школа, оскільки мова йде про підвищення якості виховання та освіти підростаючого покоління, але при цьому слід відійти від домінування над іншими акторами взаємодії та відмовитися від «керівної і спрямовуючої» ролі, замінивши її на організаційно-координаційну (на першому етапі) з наступною повною передачею цієї ролі спеціально створеним міжсекторальним координаційним органам.

Завдання педагогічних колективів навчальних закладів полягає в пошуку сторін, які з тієї чи іншої причини декларують наміри або вже навіть проявляють активність у сфері вирішення освітньо-виховних завдань, і у пропозиції своєї допомоги для організації інформаційного та науково-методичного супроводу практичної реалізації програм і проектів міжсекторальної взаємодії.

Основними учасниками розробки й реалізації перспективних програм і проектів превентивного виховання можуть стати:

- навчальні заклади різного типу (дошкільні, загальноосвітні, професійно-технічні, позашкільні тощо), науково-дослідні інститути, заклади перепідготовки педагогічних, психолого-педагогічних і управлінських кадрів; психологи, соціальні педагоги й координатори виховної діяльності у навчальних закладах, інформаційно-ресурсні центри з проблем виховання; експертні й координаційні ради різного рівня;
- піклувальні, учнівські та батьківські ради ЗНЗ, дитячі й молодіжні організації та об'єднання та інші органи шкільного самоврядування;

- органи виконавчої та законодавчої влади, громадські ради при органах управління освітою, структури різноманітного відомчого підпорядкування, що відповідають за роботу з дітьми та молоддю;
- громадські організації, які визнають своєю місією сприяння розвитку особистості, діяльність щодо попередження і подолання вживання дітьми алкоголю, наркотиків та психотропних речовин, профілактику інфікування на ВІЛ та інші інфекції, що передаються статевим шляхом; профілактику агресії та насильства у шкільному середовищі, профілактику правопорушень тощо;
- соціально відповідальні бізнес-структури, які одним із напрямів своєї діяльності визначають сприяння соціокультурному розвитку місцевих громад взагалі, й зокрема – турботу про створення умов для збереження і зміцнення фізичного й соціального здоров'я дітей і молоді, формування превентивного виховного середовища закладів освіти та превентивного виховного простору місцевої громади.

Пропонований посібник є спробою аналізу та узагальнення результатів багаторічної цілеспрямованої роботи експериментальних навчальних закладів і творчих пошуків педагогів-новаторів, фахівців соціальних служб, представників громадських організацій з різних регіонів України, де створені й реалізуються ефективні технології, моделі та механізми організації превентивної виховної діяльності на засадах міжсекторальної взаємодії.

Автори-упорядники також розглядають посібник як посильний внесок у практичну реалізацію «Національного плану дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини» на період до 2016 року, Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2009-2015 роки, Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки, Програми «Основні орієнтири виховання учнів 1-11-х класів загальноосвітніх навчальних закладів».

Навчально-методичний посібник «Міжсекторальна взаємодія в умовах превентивного виховного середовища» — це намагання пунктирно визначити логіку й наступність можливих дій навчального закладу з розбудови міжсекторальної взаємодії, наголосити основні змістові й технологічні акценти спільної просвітницько-профілактичної діяльності.

Вступні уваги обґрунтовують актуальність звернення до міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища навчальних закладів та її дієвість у вирішенні складних соціально значущих проблем.

Перший розділ «Теоретичні підходи до міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища» сприяє усвідомленню цих явищ, окреслюючи понятійно-категоріальні й змістові рамки міжсекторальної взаємодії в освітньому просторі України.

Наступний розділ «Технологічне забезпечення міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища» містить упорядковані за матеріалами посібників «Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России» под ред. А. Автономова, «Практическое руководство по партнерству» Р. Теннісон, «Межсекторные взаимодействия в России» Н. Хананашвілі, В. Якимця та «Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика» В. Якимця описи соціальних технологій міжсекторальної взаємодії, які можуть застосовуватися загальноосвітнім навчальним закладом у процесі її здійснення та для досягнення мети цієї діяльності.

Третій розділ «Методичне забезпечення міжсекторальної взаємодії ЗНЗ» висвітлює особливості підготовки педагогів до ініціювання, організації та супроводу міжсекторальної взаємодії ЗНЗ у здійсненні просвітницько-профілактичної діяльності серед дітей та учнівської молоді.

Цей посібник адресований вчителям загальноосвітніх навчальних закладів та представникам різних організацій, які зацікавлені у підвищенні якості освіти шляхом міжсекторальної взаємодії. Посібник буде корисним і для студентів педагогічних спеціальностей вищих навчальних закладів для теоретико-практичної підготовки з питань міжсекторальної взаємодії.

Автори-упорядники висловлюють надію, що цей досвід стане набутокм масової виховної практики, до нього повернеться широка увага громадськості, ініціативи системи освіти підтримуються й посиляться іншими секторами суспільства, що у кінцевому результаті збільшить шанс вироблення узгодженої державної стратегії в профілактичній роботі з дітьми та молоддю.

## Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ПРЕВЕНТИВНОГО ВИХОВНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Пріоритети виховної діяльності сучасного загальноосвітнього навчального закладу

*Сучасна система виховання дуже повільно осмислює і використовує науково обгрунтовані уявлення про перспективи розвитку людства, вимоги до особистості у XXI столітті. Фактично, вона живе вчорашнім і сьогоднішнім днем, не прогнозуючи особливості того майбутнього світу, який виникає на наших очах.*

*Д. Поляков*

Традиційно із століття у століття, з року в рік виховання вважалося потужним фактором стабільності й одночасно — прогресивного розвитку суспільства і держави. Щоправда, увага й повага до нього як з боку широких верств населення, так і педагогічної спільноти упродовж багатьох років також традиційно визначалась синусоїдно — від піднесення до нехтування.

Наразі ми знову повертаємося до того, від чого активно відхрещувалися наприкінці ХХ століття: наша школа має перестати бути виключно центром навчання. Для цього у самому суспільстві надто слабкими є механізми виховання через традицію, норму, закон і наслідування зразків. Отже, усім, дотичним до проблеми виховання підростаючого покоління, слід глибше усвідомити, що школа є і в найближчому майбутньому — залишатиметься найважливішим інститутом виховання, розвитку, соціалізації. Знанням необхідне ціннісне обрамлення, а розвитку — етична рамка. Усе, що відбувається з дитиною на уроці й поза ним, має бути пронизано *ставленням*, необхідно виводити її на *вибір, позицію і вчинок*. І робити це слід системно, послідовно та професійно, спираючись на результати й рекомендації психолого-педагогічних, соціологічних, медичних досліджень і пошуків.

Педагогічна рефлексія найгостріших проблем, що постали сьогодні перед навчальними закладами, науковцями й педагогами-практиками, дозволяє виокремити організаційно-методичний і особистісний блоки. До проблем організації виховного процесу в навчальному закладі слід віднести:

- *зниження виховної та соціалізуючої функції освіти на фоні поширення ставлення до неї як «освітньої послу-*



ги». Над сучасним загальноосвітнім навчальним закладом продовжує тягати тягар дидактики. Вчитель витрачає левову частку свого часу на підготовку та проведення уроків. На виховання учнів, роботу з батьками часу практично не залишається;

- *зосередженість на організаційних діях, застарілість підходів і технологій.* У сучасній виховній практиці ще існує погляд на виховання як процес подолання негативних тенденцій у розвитку особистості та засіб перевиховання, а не розвитку її позитивних властивостей і якостей. Це підхід укоріненого ставлення до учня як об'єкта виховної дії та ігнорування його ролі як суб'єкта діяльності;
- *несистемність, пасивність, вербальність виховання.* У значній частині шкіл діти переважною мірою орієнтовані на пасивно-споживацькі та розважальні форми виховної діяльності: під час підготовки та проведення виховних заходів учні часто залишаються простими виконавцями волі дорослих, які самі планують й контролюють діяльність учнів та оцінюють її наслідки. Домінування пасивних форм виховної діяльності суперечить самій природі дитини, сутності дитячого віку, оскільки саме в цей період основною рушійною силою розвитку дитини є її активність, що має проявлятися в усіх сферах життєдіяльності;
- *викривлення методик виховання:* колективні творчі справи без колективного планування та аналізу, соціальні проекти без самостійної ініціативи дітей і молоді, учнівське самоврядування без передачі учням сфери відповідальності та ресурсів для її освоєння. Впровадження новацій гуманістичного спрямування без зміни ролі вчителя у процесі навчання, його позиції у взаєминах з учнями: стиль спілкування педагогів з дітьми досі залишається переважно монологічним, авторитарним;
- *послаблення уваги до організації змістовного дозвілля дітей:* якщо у сім'ї не склалася традиція (яка до того ж постійно контролюється батьками) щодо організації дозвілля, дитина опиняється перед вибором: йти додому, відпочити і готувати уроки чи надати перевагу розвагам на вулиці. Безцільне вештання вулицями, куріння, вживання алкоголю, різноманітні спроби «розслабитися», показати себе «дорослим» є досить привабливими для дітей, починаючи вже

з молодшого підліткового віку. А за умов наявності в сім'ї конфліктів, постійних непорозумінь, чвар подібне «вуличне життя» поступово стає домінуючим для дитини, справляє вирішальний вплив на формування її особистості;

- *неузгодженість дій різних суб'єктів* виховання (навчальних закладів, сім'ї, дитячих та молодіжних об'єднань, ЗМІ, громадських організацій) у здійсненні виховних впливів на дітей та учнівську молодь. Слід окремо наголосити, що наразі ведуться пошуки прийнятних як для школи, так і для нових соціальних партнерів (церква, соціально-відповідальні бізнес-структури, громадські ради при установах освіти) способів їхньої взаємодії.

До проблем у нормальному перебігу розвитку особистості можна віднести наступні:

- *незнання учнями самих себе*, принципів та способів роботи над собою веде до ряду асоціальних явищ, провокує переважання в юній особистості домінант зла над добром, агресивності над миролюбністю, жорстокості над милосердям, страху над сміливістю, неробства над працелюбністю тощо;
- *порушення прав дітей у школі*, що проявляється у недостатній увазі та повазі до особистості дитини, невмінні педагогів надати допомогу дітям у вирішенні проблем життєвого та професійного самовизначення, пошуку та осягнення смислу власного саморозвитку, збереження та розвитку своєї самості та ін;
- *ізоляція і відторгнення значної частини дітей* в учнівських колективах: в ізоляції знаходиться від 14 до 23% учнів, близько 3% є відторгненими, а 11% — перебувають «на межі ризику». Характерно, що учні, які потрапили до зони відторгнення та ізоляції, об'єднуються поміж собою у мікрогрупи, утворюючи при цьому так звані «групи ризику»;
- *відсутність корекційного впливу* на таких учнів, інтеграція даних мікрогруп сприяє формуванню *девіантної поведінки* учнів. Вона торкається усіх сфер соціального функціонування і проявляється вербальною і фізичною агресивністю, негативним ставленням до оточення, нездатністю прогнозувати результати своєї поведінки, слабкою емоційною прихильністю до близьких, низькими комунікативними

навичками. Динаміка зростання за останнє десятиліття кількості молодих людей з девіантною поведінкою та урізноманітнення форм девіацій доводять складність, глибину і полімотивованість цієї проблеми;

- стрімке поширення у підлітковому середовищі *бездоглядності, бродяжництва, злочинності і проституції* серед неповнолітніх, явища соціальної дезадаптації підлітків, наркоманії та алкоголізму. Небезпека міститься в тому, що вживання наркотиків й алкоголю, лихослів'я, цинічне попрання норм суспільної моралі стає певною цінністю сучасної молоді, відзнакою успішності й сучасності, тобто інституціюється як атрибут сучасного способу життя;
- *деструктивний вплив на життя дітей азартних і жорстоких комп'ютерних ігор*. Постійно перебуваючи в полі комп'ютерної залежності, діти менше вербально спілкуються з однолітками, стають замкненими, емоційно й духовно спустошуються.

Вищезазначене підтверджує неефективність здійснюваних виховних заходів і недосконалість науково-методичного забезпечення превентивного виховання дітей та учнівської молоді, актуалізує проблему оновлення змісту й осучаснення технологій і механізмів виховної діяльності навчального закладу.

Як показує практика, оновлення та вдосконалення виховного процесу засобами внесення до нього локальних або модульних змін не дає бажаних результатів. На думку провідних українських науковців стратегічними орієнтирами у сучасному вихованні мають бути:

- по-перше, істотна нейтралізація наслідків негативних соціальних впливів;
- по-друге, пошук і використання ефективних психолого-педагогічних засобів та технологій, які забезпечували б виховання у дітей і молоді суспільно значущих соціальних і морально-духовних цінностей, стресостійкості, людяності, доброти та інших моральних чеснот, які складають квінтесенцією особистісного розвитку.

Основна увага усіх дорослих виховників має спрямовуватися на виховання дитини як суб'єкта власного життя, налаштованого на усвідомлення і вибір шляхів розвитку, розвиток життєвої компетентності.

Розмова про гострі проблеми виховання у сучасній школі виглядає предметною, якщо зорієнтована на їхнє практичне вирішення, тобто віднайдення стратегії й тактики відповідних дій, які допоможуть подолати негативне в сьогоденній ситуації й ефективніше використати позитивний потенціал та можливості виховного середовища навчального закладу.

Директор Інституту проблем виховання Національної академії педагогічних наук України, академік І. Бех наголошує, що вироблення стратегії виховання і розвитку особистості в сучасних глобалізаційних умовах вимагає знання і врахування тенденцій, які відображають пріоритети новоевропейського технологічного світогляду як метакультурної ситуації, що визначає основні вектори людського поступу.

Виховання в умовах глобалізації, хоча й має своє проблемне поле, однак його не можна вважати таким, що вже окреслилося. Безперечно, процес глобалізації, що тільки набирає інтенсивних обертів, породить багато нових проблем, які потребуватимуть не тільки політичних, економічних, психологічних, а й педагогічних рішень.

Важливо розпізнати й підтримати вже існуючі паростки нового виховання і на цій основі створити організаційні умови, щоб воно стало виразним фактором освітньої системи України, а його натяки і пропозиції реалізувалися у форматі певної організаційної цілісності, стали базою системних прецедентів, основою для виникнення принципово нового шкільного устрою на кшталт акме-шкіл, шкіл, дружніх до дітей, громадсько активних шкіл та шкіл сприяння здоров'ю тощо.

Мова йде про необхідність реальних змін виховної парадигми — про зміну прихованих «правил гри», на яких вибудована практика сучасної школи, зміну її базових цінностей і орієнтирів, і на цій підставі — зміну тих видів життєдіяльності, з яких твориться жива тканина шкільного повсякдення.

Цим ставиться питання і про зміну системи координат визначення ефективності виховної діяльності школи, про вироблення принципово нових орієнтирів та вимірювальних процедур.

При цьому найголовніше — визначити виховні пріоритети, змістові акценти виховання, які дозволять говорити про те, що ми дійсно маємо справу із *навчальними закладами нової формації*.

Загальновідомо, що задавати формат і визначати специфіку виховної діяльності школи нового покоління можуть три гру-

пи освітніх пріоритетів: суб'єктності, діалогу (комунікації) і розвитку.

*Вектор суб'єктності* спрямовується на максимальний розвиток людської індивідуальності, на розвиток і усвідомлення власного «Я», на рух до осмислення і збагачення самотності дитини, педагога і власне навчально-виховного процесу як особливим чином організованої взаємодії людини і культури.

*Вектор діалогу* спрямовується на становлення й розвиток здатності суб'єктів навчально-виховного процесу до взаємодії. Розвинуте «Я» містить у собі базову потребу бути почутим. Більш розвинута суб'єктність більшою мірою потребує побудови діалогічної взаємодії — отже, школа має перетворюватися на простір вільного діалогу культур, поглядів, особистостей. Тобто школа повинна сприяти становленню діалогічних взаємовідносин дитини з культурою і дитини з дорослим, становленню діалогу дитячих суб'єктностей, становленню розвинутих форм педагогічного діалогу поміж дорослими, становленню мережевого діалогу шкіл як окремих педагогічних організмів.

*Вектор розвитку* — це інтегральний вектор, який свідчить про те, що у навчально-виховному процесі якраз і відбувається неперервне ускладнення особистісного розвитку та міжособистісної взаємодії, а також постійний розвиток освітніх практик і навчальних закладів як цілісних відкритих соціально-педагогічних систем.

Тому завданням педагогів є віднайти нерозкриті ресурси дитини і допомогти їй використати їх з метою саморозвитку та самореалізації. Найважливішою складовою виховного процесу постає самокорекція, здійснювана дитиною за рахунок актуалізації власних ресурсів і застосування рефлексивних методів.

Основним результативним критерієм виховного процесу в закладах освіти має стати формування особистості, здатної до самостійного життя і діяльності у мінливих умовах сучасного суспільства в якості Громадянина, Професіонала, Сім'янина, Носія культури. Під цим кутом зору ї повинні розглядатися результати виховної діяльності.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що парадигма виховання дітей та учнівської молоді, яка склалася упродовж останніх років, сьогодні засвідчила свою кризовість і вступила у протиріччя із вимогами життя суспільства, що стрімко змінюються. Отже, нарізла необхідність критичного переосмислення напра-

цювань педагогічної теорії і масової виховної практики, на основі чого можливе вироблення дієвих стратегічних рішень у царині виховання дітей та учнівської молоді.

Ретроспективний аналіз психолого-педагогічних джерел засвідчує, що цілеспрямоване виховання підростаючого покоління, яке організовує суспільство, протікає тим успішніше, чим повніше воно враховує впливи, що справляють на особистість об'єктивні умови її життя, або найближче *соціальне середовище* (сімейне, шкільне, групове тощо).

Зміна ситуації на краще залежить від бажання і здатності дорослих до діалогічного стилю взаємовідносин і від спроможності усіх дотичних до проблеми виховання об'єднувати зусилля, взаємодіяти у розбудові превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу.

Для кращого розуміння уточнимо, що мається на увазі, коли ми говоримо про превентивне виховання й превентивне виховне середовище. Загалом превентивність [*превенція* — від лат. *prevention* — запобігання, попередження, захист] як ключовий принцип розбудови виховної діяльності загальноосвітнього навчального закладу має бути складовою будь-якої соціально-педагогічної дії, оскільки завчасність суттєво посилює позитивний ефект взаємодії суб'єктів навчально-виховного процесу.

*Превентивне виховання*, за визначенням Б. Блума, передбачає науково обґрунтовані та вчасно вжиті заходи, спрямовані на запобігання життєвим колізіям в окремих індивідів і групах ризику; збереження, підтримку та захист благополучного рівня життя й здоров'я дітей; сприяння у досягненні поставленої життєвої мети та розкритті їхнього внутрішнього потенціалу разом з профілактикою девіантності, викоріненням джерел стресу і в самій людині, і в її оточенні та найближчому соціальному середовищі.

Вважаючи *середовище* одним з вирішальних факторів у розвитку особистості, дане явище досліджують соціальна психологія, соціальна філософія, соціологія, соціальна педагогіка. Однак з них тільки соціальна педагогіка й теорія виховання глибоко і всебічно розглядають педагогічні аспекти середовища, його вплив на особистість, обґрунтовують його виховні функції. Середовище при цьому розглядається як та частина простору, до якої суб'єкт є дотичним, у якій він живе, серед чого перебуває, що опосередковує його активність, зумовлює його розвиток і осереднює.

Науковці (Л.І.Новикова, Ю.С.Мануйлов, Н.Є.Щуркова, В.А.Ясвін) визначають середовище як сукупність соціально ціннісних, оточуючих дитину обставин, що впливають на її особистісний розвиток й сприяють її входженню в сучасну культуру.

Це пов'язано з тим, що середовище як постійне джерело поповнення особистого досвіду, знань є тим об'єктивним фактором, що визначає життєві установки, особистісну спрямованість, характер потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, реальну поведінку, процес самовизначення і самореалізації особистості.

Середовище задає спрямованість розвитку особистості, отже, змінюючи параметри (значення) середовища, ми опосередковано впливаємо на особистість, становлення якої в цьому середовищі відбувається.

Звідси *превентивне виховне середовище ЗНЗ* ми розглядаємо як упорядковану цілісну сукупність педагогічно доцільних компонентів, взаємодоповнення й взаємопосилення яких цілеспрямовано і продуктивно створює безпечні необхідні умови для життєдіяльності й розвитку учнів, набуття ними життєвої компетентності й конкурентоспроможності, вироблення просоціальних стратегій і способів поведінки.

*Основою формування* превентивного виховного середовища ЗНЗ є педагогічні дії з вивчення та використання виховних потенціалів середовища навчального закладу, обмеження негативних та посилення позитивних факторів впливу середовища на особистість.

*Сенсом формування* превентивного виховного середовища ЗНЗ визначається уможливлення реалізації педагогічної ідеї, покладеної в основу становлення і розвитку особистості учня; синхронізацію й інтегрування усіх виховних впливів, спрямованих на дитину, в цілісний педагогічний процес, який дозволяє реалізовувати цілі й завдання виховання в умовах конкретного навчального закладу.

Вибудовуючи превентивне виховне середовище, педагоги мають враховувати педагогічні цілі (школи як соціокультурної системи) і непедагогічні (тобто цілі самих дітей) і об'єднувати для розв'язання виховних проблем зусилля і ресурси усіх учасників педагогічної взаємодії – педагогів, батьків, учнів, громаду. Підвищити рівень цієї роботи дозволяє розгалужена партнерська взаємодія, коли фахівці різних секторів, дотичних до проблеми виховання (освіти → медицини → соціальних служб → пра-

воохоронних органів → служб у справах сім'ї, молоді та спорту → установ культури тощо) тісно співпрацюють, взаємозбагачуючи і взаємодоповнюючи одне одного.

Взаємодія відображає широке коло процесів навколишньої дійсності, за допомогою яких реалізуються причинно-наслідкові зв'язки, відбувається обмін між взаємодіючими сторонами, їхня взаємна зміна.

Структура превентивного виховного середовища, створювана лише педагогами, нерідко виявляється чужою, жорсткою для дитини, а отже, і не ефективною, і не життєздатною. Жорсткість структури може бути результатом її заданості «зверху», без врахування активності дитини з освоєння і творчого привласнення середовища. Інший варіант неефективності структури — гіперсприятливе, «тепличне» середовище, коли вже нічого освоювати — усе пред'являється дитині у зручному рафінованому вигляді (М. Шакурова).

Освоєння і привласнення превентивного виховного середовища відбувається через суб'єкту діяльність, залучення до процесів творення і реалізації виховної політики навчального закладу чи громади. Досягнення виховної мети залежить від максимальної залученості суб'єктів педагогічної взаємодії до участі у розбудові превентивного виховного середовища. Ними можуть бути як колективні спільноти (педагогічні ради, піклувальні ради, батьківські ради, методичні об'єднання класних керівників, ради профілактики, органи учнівського самоврядування, дитячі громадські організації), так і індивідуальні (педагоги, діти, батьки, партнери — особи, що ухвалюють рішення, депутати, соціальні працівники, лікарі, спортсмени, актори, «зірки» шоу-бізнесу тощо).

Процес формування виховного середовища дослідники і педагоги-практики вбачають у цілеспрямованій педагогічній активності, спрямованій на актуалізацію соціально-значущих цінностей і потреб особистості та дезактуалізацію у свідомості молоді цінностей і потреб асоціального характеру. Ефективність такої діяльності значно підвищується в разі долучення зацікавлених і замотивованих партнерів.

*Основним механізмом* створення превентивного виховного середовища є *взаємодія суб'єктів*, об'єднаних однаковим розумінням концепції формування превентивного виховного середовища, педагогічних завдань, єдиними принципами і підходами



до виховання, подіями, в якій ключовим технологічним моментом є їхня *спільна перетворююча діяльність*.

Таким чином, міжсекторальна взаємодія сьогодні — це принципова необхідність, оскільки очевидно, що успішніше розвивається той навчальний заклад, який відкритий для співпраці, швидше реагує на суспільні зміни, шукає нові ресурси і рішення для руху вперед.

Пошук таких рішень, шляхів та механізмів є надзавданням усіх соціальних інститутів, дотичних до проблеми виховання, а позитивним ефектом таких пошуків буде завершення й апробація нової моделі соціалізації і розвитку підростаючих поколінь, яка дозволить протистояти глобальним викликам і ризикам сучасного соціуму.

#### **Питання і завдання:**

1. Обґрунтуйте провідні виховні проблеми, які необхідно враховувати під час організації навчально-виховного процесу у ЗНЗ.
2. Які особливо гострі проблеми у розвитку особистості постають перед педагогічними колективами?
3. Назвіть основні орієнтири виховання у сучасних умовах.
4. Охарактеризуйте групи освітніх пріоритетів: суб'єктності, діалогу (комунікації) і розвитку.
5. Назвіть основні наукові підходи до визначення освітнього середовища.
6. Дайте характеристику превентивного виховного середовища.

#### **Рекомендована література**

1. Бех. І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку : навч. посіб. / І. Д. Бех. — К. : Академвидав, 2012. — 256 с. — (Серія «Альма-матер»).
2. Дармодехин С. В. Соціальний інститут виховання: состояние и перспективы развития / С. В. Дармодехин // Воспитание школьников. — 2012. — № 7. — С. 4-5.
3. Єрмаков І. Г. Проектні обриси становлення життєстійкості і життєздатності особистості: практикозорієнтований посібник / І. Г. Єрмаков, Д. О. Пузіков. — Запоріжжя : Хортицький навчально-реабілітаційний багатопрофільний центр, 2006. — 152 с.
4. Костюк Г. С. Развитие и воспитание / Г. С. Костюк // Общие основы педагогики. — М., 1967. — С. 139-197.
5. Селиванова Н. Современные проблемы воспитания в образовательных учреждениях / Н. Селиванова // Воспитательная работа в школе. — 2012. — № 5. — С. 5-10.

## 1.2. Міжсекторальна взаємодія: сутність, принципи, основи

Перш ніж перейти до розгляду міжсекторальної взаємодії, необхідно визначити дане **поняття**, а також окреслити коло синонімічних термінів.

«*Міжсекторальна взаємодія*» — складне поняття, оскільки складається з двох термінів. *Взаємодія* — це двосторонній і багатосторонній вплив один на одного явищ, процесів, суб'єктів діяльності. Термін «міжсекторальна» потребує більш розлогих пояснень.

Людина у процесі своєї життєдіяльності активно вступає у відносини з іншими людьми і, розбудовуючи свій світ, активно впливає на природне й соціальне середовище, що її оточує. Діяльність людини, що виявляється у відносинах з іншими людьми, єдина, але характер суспільних відносин, у які вона включається, може бути різним. На думку дослідників кращому розумінню як діяльності, так і особливостей різних суспільних відносин сприяє упорядкування груп суспільних відносин відповідно до певних класифікаційних основ. При цьому групи суспільних відносин, що характеризують різні сторони людської діяльності, зазвичай іменуються секторами.

У літературних джерелах найчастіше можна зустріти згадку про три сектори: *публічно-владний* (державний), *комерційний* (соціально відповідальний бізнес), *некомерційний* (громадські організації), але іноді виокремлюють також і четвертий сектор (сімейний). Основну увагу ми зосередимо на перших трьох зі згаданих секторів людської діяльності, оскільки саме вони характеризують головним чином суспільну активність людини.

Публічно-владний сектор у сучасній Україні включає в себе державні органи й органи місцевої влади та місцевого самоврядування. У деяких країнах місцева влада розглядається як різновид реалізації державної влади на місцевому рівні. В інших, згідно з офіційною точкою зору, вважають, що здійснення влади на місцях має настільки важливу специфіку, що її слід відрізнити від реалізації державної влади, хоча й визнається, що державна влада і влада органів місцевого самоврядування у своїй сукупності утворюють єдину публічну владу. У цьому посібнику немає необхідності вдаватися до роз'яснення кожного з підходів, так як це не входить до числа завдань, що стоять перед його авторами. Ра-

зом з тим відзначимо, що, згідно з українським законодавством, органи місцевого самоврядування не входять до системи органів державної влади.

У рамках публічно-владного сектору в першу чергу вирішуються завдання управління загальними справами суспільства і місцевої громади, надання загальнообов'язкової сили нормам і правилам поведінки та забезпечення дотримання таких правил. Даний сектор часто називають *першим сектором*.

Діяльність у рамках комерційного сектору (він також часто іменується *другим сектором*) націлена насамперед на виробництво й обмін товарів та послуг, створення матеріальної бази, що дозволяє забезпечити людську діяльність у всіх інших секторах.

Так уже склалося історично, що специфіка некомерційного сектору (за традицією його також називають *третьим сектором*) визначається насамперед через вказівку на відсутність у нього певних ознак: недержавний (невладний), некомерційний, несімейний. Все це, звичайно, так. Однак досить важливим є якраз виділення характерних для нього позитивних рис: саме в першу чергу в рамках цього сектору здійснюється самоорганізація людей для взаємного і самостійного вирішення спільних проблем, забезпечення своїх інтересів. Оскільки в ході діяльності в рамках даного сектору основним не є завдання отримання прибутку, а всі отримані кошти використовуються виключно на матеріальне забезпечення вирішення зазначених вище завдань, даний сектор можна назвати також *добровольчим*. Цьому сектору належить ключова роль у розвитку громадськості, у формуванні громадянського суспільства.

*Таким чином, міжсекторальна взаємодія — це вплив один на одного різних сторін людської діяльності, що проявляється в різного роду контактах інституцій, які сформувалися в ході такої діяльності.*

### **Сутність міжсекторальної взаємодії**

Під сутністю зазвичай розуміють внутрішній зміст предмета, що проявляється в єдності всіх різноманітних і суперечливих форм його буття.

Міжсекторальна взаємодія має вельми глибоку сутність, що пов'язано з суттю людини і перегукується із сутністю її діяльності. Людина в міру свого розвитку удосконалювалася шляхом появи, а потім поглиблення спеціалізації власної діяльності. Це

підвищувало ефективність її праці й одночасно вимагало кооперації. Спеціалізація створювала умови для ускладнення праці, а все більш складна праця зумовлювала необхідність поглиблення спеціалізації. Все це вело до відчуження людини від різних форм діяльності, а між тим вона залишалася тією ж людиною, здатною до універсальної діяльності. У ХХ столітті з особливою гостротою цю проблему підняв Г. Маркузе. В умовах розвитку науки і техніки, на його думку, сформувалася «одновимірна людина», в якій атрофувалося соціально-критичне ставлення до суспільства. Тому такою «одномірною людиною», згідно з висновками Г. Маркузе, легко маніпулювати, нав'язуючи їй помилкові, нарочито спрощені потреби і включаючи її в споживчу гонитву. Дослідники також звертають увагу на відомий висновок К. Маркса, що сутністю людини «є сукупність усіх суспільних відносин». Іншими словами, протиріччя між всеосяжним характером сутності людини та вузькоспеціалізованою спрямованістю її повсякденної діяльності породжує проблеми для розвитку людини, а отже, для самого її існування. Міжсекторальна взаємодія запобігає цьому, бо через кооперацію сприяє возз'єднанню різних сторін єдиної діяльності людини.

Це позитивно відбивається і на індивідуальному розвитку людини, залучаючи її до різних видів діяльності, окреслюючи перед нею повноту проблем та перспективи їхнього вирішення завдяки міжсекторальній взаємодії. Не дивно, що в результаті міжсекторальної взаємодії багато завдань вирішуються ефективніше, ніж у тому випадку, коли з ними намагаються впоратися самотужки окремі інституції, що представляють той чи інший сектор. Можна відповідально стверджувати, що підставу для міжсекторальної взаємодії закладено в тому, що на вказані сектори поділяється єдина, по суті, людська діяльність, і в результаті одночасної та узгодженої діяльності в різних секторах єдина життєдіяльність людини не переривається, тобто структурованість людської діяльності не перешкоджає збереженню її безперервності.

Міжсекторальна взаємодія створює умови для проведення адекватної соціальної політики в справжньому сенсі цього слова, тобто як діяльності, спрямованої на розвиток усього суспільства чи місцевої громади, а не як соціальні виплати малозабезпеченим, які у нас зазвичай називаються соціальною політикою. Саме в цьому, справжньому сенсі соціальна політика визначається в основних своїх напрямках і здійснюється зусиллями як самих

людей, об'єднаних в різні організації, так і владних інституцій, які колись були породжені суспільством, але пізніше здобули відносну самостійність.

### **Принципи міжсекторальної взаємодії**

Виходячи із сутності міжсекторальної взаємодії, можна виділити кілька її засадничих принципів. Відзначимо, що всі принципи міжсекторальної взаємодії вельми значущі, проте при більш детальному розгляді неминуче доводиться вибудовувати їх у певній послідовності. Тому звертаємо увагу на те, що послідовність, у якій нижче розкриваються принципи міжсекторальної взаємодії, не означає в даному разі будь-якої ієрархічності (зменшення або зростання значущості) зазначених принципів.

По-перше, одним з принципів міжсекторальної взаємодії є *законність*. Встановлення загальнообов'язкових правил, закріплених законодавчо, дозволяє уникнути суб'єктивізму при організації взаємодії, дає учасникам взаємодії ясне уявлення про їхні права та обов'язки, про належні процедури, про взаємну відповідальність і таке інше. У даному випадку «законність» розуміється широко як побудова міжсекторальної взаємодії відповідно до будь-яких правових норм, закріплених у Конституції та законах України, у міжнародно-правових документах, указах Президента чи постановах Уряду України або інших документах нормативного характеру, визнаних у якості джерел права. Звичайно, правові акти мають різну юридичну силу (верховенство Конституції, переважаюча юридична сила норм міжнародного права порівняно із законами тощо), і це важливо знати та пам'ятати.

Дотримання норм права є дуже важливим для передбачуваності поведінки учасників взаємодії, однаковості моделей діяльності, оцінки правомірності тих чи інших дій та вчинків. На практиці часто можна зіткнутися з недосконалістю правової бази міжсекторальної взаємодії. Але якщо закон (або інший нормативний правовий акт) видається тим чи іншим учасникам взаємодії недосконалим, то існує законодавчо зафіксований порядок його зміни, і кожен учасник має право розпочати дії, спрямовані на внесення поправок до чинних актів, заміну застарілого акта новим, прийняття закону чи іншого нормативного правового акта, якщо у правовому забезпеченні виявлені прогалини. Вирішити таке завдання дозволяє одна з технологій міжсекто-

ральної взаємодії, а саме — *технологія лобіювання* прийняття відповідного закону.

По-друге, принципом міжсекторальної взаємодії є *рівний доступ до участі* в такій взаємодії для всіх представників різних публічних секторів людської діяльності. Рівний доступ означає відсутність будь-якої дискримінації. Але подбати про те, щоб бути готовою для взаємовигідної взаємодії з інституціями інших секторів, повинна сама організація-ініціатор певного соціального проекту.

Не можна сподіватися на те, що інші все зроблять для взаємодії, а також не можна нарікати на небажання взаємодіяти, якщо не має чого запропонувати потенційним партнерам, що б могло їх зацікавити.

Принцип рівного доступу також, як правило, знаходить відображення в законодавстві (якщо цього немає, то необхідно домагатися прийняття відповідних поправок). При цьому зовсім необов'язково, щоб була просто записана фраза про рівний доступ, і недостатньо, щоб вона була лише внесена в текст нормативного акта. По суті, весь нормативний акт (або значна його частина), присвячений міжсекторальній взаємодії, повинен бути розроблений відповідно до зазначеного принципу. Тільки тоді можна говорити про наявність юридичних гарантій його дотримання.

По-третє, до принципів міжсекторальної взаємодії відноситься *відкритість*. Відповідно до принципу відкритості, інформація про умови взаємодії, її форми, методи, правила й технології ні від кого не приховується. Така інформація міститься в книгах, брошурах, її можна отримати із засобів масової інформації та інших засобів комунікації.

Звичайно, подібна інформація не надсилається всім підряд, але вона доступна для ознайомлення, і зацікавлені особи можуть отримати її, витративши більше або менше зусиль. В даний час в Україні є організації, що займаються поширенням інформації такого роду. Зокрема, створено цілий ряд ресурсних центрів: інформаційно-ресурсний центр «Гурт», Всеукраїнський громадський центр «Волонтер», благодійний фонд «Творчий центр Каунтерпарт» (зараз — «Творчий центр ТЦК») та т. ін., деякі з яких об'єднані в мережі. У Росії поряд з ресурсними центрами в середині 90-х років ХХ століття було засновано Агентство соціальної інформації — інформаційне агентство, яке поставило

собі за мету поширення новин про некомерційний сектор у цілому та окремі його структури і представників.

Інформаційною підтримкою міжсекторальної взаємодії займаються не тільки ресурсні центри, але й такі потужні недержавні некомерційні організації (НКО), як Всеукраїнська спілка педагогів-тренерів профілактичних програм «ВСЕСВІТ» чи благодійні фонди «Благополуччя дітей» і «Здоров'я через освіту» тощо. Разом з тим багато з них не обмежуються тільки наданням та поширенням інформації, а й організують семінари для навчання різним аспектам взаємодії своїх колег по третьому сектору, а також представників державних і місцевих органів та підприємців.

Принцип відкритості також припускає, що не є таємницею відомості про те, хто з ким взаємодіє і які завдання прагнуть вирішити взаємодіючі сторони. У той же час зміст переговорів і хід окремих обговорень різних питань між учасниками взаємодії може вважатися конфіденційною інформацією. Розроблення пропозицій до законопроектів та проектів і програм також може вестися за закритими дверима до того моменту, як вони будуть готові настільки, що їх можна оприлюднити і винести на публічну дискусію.

По-четверте, серед принципів міжсекторальної взаємодії знаходиться *принцип добровільності*. Успішно взаємодіяти сторони можуть тільки в тому випадку, якщо вони переконані в корисності такої взаємодії. А прийти до переконаності в необхідності та взаємній вигідності спільних дій можна лише на певному етапі зрілості (і кожної організації, і в цілому кожного сектору, представленого окремими органами та організаціями), що кристалізується в міру розвивального поступу. Потреба у взаємодії повинна бути взаємною, нав'язати її неможливо. Однак проведення, наприклад, конкурсу при розподілі грантів або визначенні виконавця соціального замовлення не можна вважати порушенням принципу добровільності. У цьому випадку державному органу, що оголосив конкурс, ніхто не нав'язує взаємодії. Він (державний орган як представник держави) сам охоче йде на взаємодію. Конкурс же повинен допомогти визначити найбільш гідного виконавця.

По-п'яте, одним з принципів міжсекторальної взаємодії виступає *множинність соціальних технологій*. У сучасних умовах застосування однієї — двох технологій не дозволить зробити

взаємодію системним і ефективним явищем. Кожна технологія має свої переваги, але кожна з них має й обмеження власних можливостей. За допомогою окремих технологій вирішуються свої конкретні, специфічні завдання, й інша технологія у вирішенні цих завдань допомогти не зможе. Та й життя не стоїть на місці. З'являються нові завдання, для вирішення яких потрібні нові технології. Сучасні технології, які виникають на вимогу часу, не відмінюють вже існуючі, а доповнюють існуючу розмаїтість технологій, роблячи процес взаємодії змістовно багатшим. Більш того, деякі нові технології міжсекторальної взаємодії дають імпульс для переосмислення накопиченого досвіду, створюючи умови для подальшого розвитку вже існуючих і, здавалося б, добре відпрацьованих технологій.

### **Основи міжсекторальної взаємодії**

Міжсекторальна взаємодія функціонує і розвивається, спираючись на певні засади, які можна поділити на кілька видів.

Так, можна виділити *ідеологічні засади* міжсекторальної взаємодії. Під ідеологією розуміють систему поглядів та ідей, в яких усвідомлюються і оцінюються ставлення людей до дійсності й один до одного, соціальні проблеми і конфлікти, а також окреслюються цілі соціальної діяльності, спрямованої на вирішення певних вузлових проблем суспільних відносин. В умовах демократії та визнання пріоритету прав людини на передній ідеологічний план висуваються інтереси людини, її активність і самостійність у визначенні та вирішенні поставлених перед суспільством завдань. А раз права і законні інтереси людини виходять на авансцену, то особливого ідеологічного значення набувають різні форми самодіяльності та самоврядування. Проте слід зазначити, що наразі в Україні, як і у Росії, дуже виразно прослідковуються ідеологічні традиції патерналістської держави, хоча поступово розвивається й політична культура активістського типу, яка націлює людину на самостійність і пошуки взаємодії з іншими людьми та органами влади.

З ідеологічними основами міжсекторальної взаємодії тісно пов'язані й її *аксіологічні (тобто ціннісні) засади*. Для успішного здійснення міжсекторальної взаємодії сама по собі взаємодія суспільства і держави, готовність до співпраці при усвідомленні та коректному відстоюванні своїх інтересів повинні посідати досить високе положення в ієрархії цінностей.



Необхідно відзначити, що ціннісні та ідеологічні установки переростають у психологічну готовність конкретних посадових осіб, підприємців та громадських діячів для участі в різних формах міжсекторальної взаємодії. *Психологічні основи* міжсекторальної взаємодії дуже важливі для реалізації конкретних технологій міжсекторальної взаємодії за певних умов у конкретний проміжок часу. Досвід показує, що в ряді випадків, навіть за наявності необхідного законодавства, що забезпечує міжсекторальну взаємодію, при позитивному в цілому ставленні органів державної влади (або місцевого самоврядування) до такої взаємодії, за наявності необхідних матеріальних ресурсів для взаємодії (якщо вони необхідні), в умовах існування потреб у взаємодії реальної взаємодії не відбувається, якщо хоча б одна з осіб, через яких і здійснюється міжсекторальна взаємодія, налаштована до спільної діяльності негативно або хоча б скептично. Є приклади, коли зміна чиновника чи лідера НКО призводила до руйнування усталеного співробітництва.

Разом з тим ніяка міжсекторальна взаємодія неможлива, а також неможлива стійка ідеологічна і ціннісна націленість на таку взаємодію, якщо в суспільстві не дозріли умови для вказаної взаємодії. Тому вельми важливими представляються *соціальні основи* міжсекторальної взаємодії. Добровольчий (тобто третій, некомерційний) сектор почав формуватися на пострадянському просторі відносно недавно. У силу цього проблема взаємодії владних структур та інститутів громадянського суспільства виникла також порівняно недавно. Тому потрібен час, щоб люди не тільки навчилися самостійно об'єднуватися, а й своїми зусиллями забезпечувати життєздатність організацій та їхній успішний розвиток, а також співпрацювати з іншими організаціями третього сектору. Втім, і сама держава аж ніяк не водночас гідно оцінила третій сектор (і це ще питання, чи оцінила взагалі), сприймаючи спочатку некомерційні організації як набридливих прохачів: пільг, приміщень, дотацій і т. ін. У всякому разі органи влади досі подекуди вважають, що НКО можуть вирішувати лише дуже прості, так би мовити, вузькі питання соціальної сфери, що їм не до снаги масштабні проекти. У такій ситуації ні про яке рівноправне співробітництво мова не йде, та й не може йти. Такий стан справ довгий час вважався цілком природним (причому як з боку держави, так і НКО), що пояснювалося нерозвиненістю громадянського суспільства в країні та ще звичним для громадських

організацій державним патерналізмом. Крім того, деякі організації третього сектору спочатку прагнули дистанціюватися від органів влади, побоюючись за свою незалежність.

Проте з плином часу кількісне зростання НКО призвело до того, що держава (тим більше в умовах гострої соціально-економічної кризи, дефіциту фінансових коштів) могла надати ту чи іншу підтримку далеко не всім некомерційним організаціям. Пріоритет віддавався насамперед тим, хто завжди і в усьому погоджувався з пропонованими державою програмами (хоча їхня доцільність не завжди поділялася суспільством). Це призводило до нездорової конкуренції серед організацій третього сектору замість злагоджених дій, спрямованих на вироблення належних механізмів розподілу бюджетних ресурсів серед НКО, а також до того, що число прихильників державної підтримки НКО скорочувалося, а сама можливість їхньої взаємодії з владними структурами викликала скепсис. Водночас зростала і самостійність багатьох НКО, які залучали до того ж у вигляді додаткового джерела фінансування своєї діяльності гранти зарубіжних і міжнародних організацій.

Якісно новий етап у становленні третього сектору, на думку дослідників цієї проблематики (В. Хананашвілі, В. Якимець) відкривається з середини 1990-х років. Саме тоді проявилася тенденція до встановлення співпраці державного та некомерційного секторів суспільства, хоча рівень цієї взаємодії помітно відрізнявся в регіональному плані: втім, як і розвиток громадянського суспільства, що досить має очаговий характер. У якихось регіонах інститути громадянського суспільства більш розвинені, в якихось — менш; точно так само одні регіональні НКО вже налагодили плідну співпрацю з органами державної влади або органами місцевого самоврядування, інші лише прийшли до усвідомлення важливості такої діяльності, здійснили перші кроки в цьому напрямку. Проте в цей період як на місцевому, так і на державному рівнях з'явилися об'єктивні і суб'єктивні умови для міжсекторальної взаємодії, головні з яких полягали в певній розвиненості некомерційного сектору в країні. Тоді ж з усією гостротою постало питання про механізми такої взаємодії та про правову основу такої співпраці.

Приблизно одночасно з добровольчим сектором і паралельно з ним ставав на ноги і вітчизняний комерційний сектор в умовах ринкової економіки. Підприємці активніше і раніше представ-

ників третього сектору почали співпрацювати з державою, та й останньому становлення і успіх бізнесу уявлялися важливим і потрібним для розвитку держави. Правда, невміле ставлення держави до підприємницького сектору призвело до істотного спаду виробництва, до скорочення валового внутрішнього продукту (ВВП) і, отже, до звуження внутрішнього ринку та до уповільнення розвитку бізнесу. Але якщо відносини з державою бізнесмени почали вибудовувати з перших своїх кроків, то взаємодія з некомерційним сектором їм уявлялася малозначущою, і ці відносини носили в основному епізодичний характер. І лише наприкінці 90-х років XX століття підприємці починають повертатися обличчям до НКО, формуючи мережу соціально відповідальних бізнес-підприємців.

Для розвитку міжсекторальної взаємодії вельми значущими представляються й її правові основи. Разом з тим до цього часу спостерігається недостатня урегульованість законодавством взаємодії некомерційних організацій і держави, хоча у різних нормативно-правових актах України міститься достатньо положень, які можна інтерпретувати на користь підтримки міжсекторальної взаємодії.

В умовах демократії завдяки співпраці інститутів громадянського суспільства та державних структур вдається вирішувати різні проблеми, що виникають в процесі життєдіяльності соціуму. Більшість організацій, що входять до третього сектору, ще порівняно молоді, але цілий ряд з них вже не тільки готовий до активної взаємодії з державними інститутами, але і вступає в співпрацю. Однак моделі такої співпраці перебувають у стадії відпрацювання, а законодавче забезпечення такої взаємодії поки досить не розроблене. Про різні форми такого роду взаємодії згадується практично у всіх законах, що регулюють діяльність різноманітних видів та організаційно-правових форм некомерційних організацій, однак загальними фразами. При цьому найчастіше йдеться про державну підтримку некомерційних організацій, тобто до певної міри не викорінено старий, патерналістський підхід. Підтримка держави, звичайно ж, потрібна третьому сектору, але взаємодія не може звестися лише до односторонньої підтримки, в чомусь і інститути громадянського суспільства можуть підтримати державні органи та установи.

Необхідно відзначити, що НКО і державні (місцеві) органи активно використовують можливості українського законодавства

щодо укладення договорів про співпрацю в тих чи інших сферах, що також становить нормативну базу міжсекторальної взаємодії, хоча й більш вузьку за колом дотичних осіб, аніж акти, видані органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Сучасна українська держава, в особі своїх органів і посадових осіб, поки що повільно виробляє свою єдину позицію стосовно взаємодії з третім сектором. НКО багатьма державними особами та посадовими особами сприймаються або як розважальні ігри для дорослих, яким нічим зайнятися, або як спосіб незаконного заробітку під прикриттям красивих фраз про суспільне служіння. Негативне ставлення певної частини державних службовців до недержавних некомерційних, в тому числі благодійних, організацій викликане також поганою інформованістю про їхню роботу і негативним досвідом початку 90-х років, коли певні організації, які проголосили себе благодійними, отримували пільги в індивідуальному порядку, але насправді користувалися пільгами для недобросовісної конкуренції на ринку, а також використовували їх як один з каналів для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Замість того, щоб розібратися в ситуації й навести порядок законодавчими засобами, ряд урядових установ віддав перевагу виступати проти будь-яких пільг для некомерційних організацій взагалі. На щастя, з одного боку, некомерційні організації виявилися досить сильні та компетентні, щоб переконливо роз'яснити згубність подібного підходу, а з другого боку, ряд законодавців і окремі урядовці зрозуміли важливість проблем, що виникали в зв'язку з цим. Для того, щоб передбачені законодавством механізми міжсекторальної взаємодії запрацювали, необхідно забезпечення організаційних основ цієї взаємодії. Організаційні основи є органами чи іншими структурованими одиницями (наприклад, координаційні ради, групи експертів), спеціально створені для реалізації тієї чи іншої технології міжсекторальної взаємодії або існуючі в комерційних і некомерційних організаціях, в державних і муніципальних інститутах, але орієнтовані на здійснення певних технологічних кроків. Організаційні основи складають живу тканину міжсекторальної взаємодії.

Міжсекторальна взаємодія спирається і на *економічні основи*, під якими маємо на увазі забезпеченість вказаної взаємодії матеріальними ресурсами (при цьому матеріальні ресурси розуміються не тільки як грошові або інші майнові, а й, наприклад,

як праця добровольців). Впровадження різних технологій вимагає і різного ресурсного забезпечення. Наприклад, здійснення технології гранту або соціального замовлення неможливо без відповідних бюджетних коштів, в той час як технологія громадської ради не вимагає майже ніяких ресурсів, окрім інтелектуальних.

*Територіальні основи* також мають значення для міжсекторальної взаємодії, проте це значення не однакове для різних технологій. Зокрема, територіальні основи безпосередньо пов'язані з сутністю такої технології, як фонди територіального розвитку. Що стосується таких технологій, як, наприклад, лобіювання або прозорий бюджет, то територіальні основи (всеукраїнський рівень або місцевий рівень), звичайно ж, впливають певним чином на застосування технології (породжуючи деякі особливості), на використання якихось технологічних прийомів або, навпаки, на відмову від окремих методів, але в цілому сутність зазначених технологій залишається незмінною незалежно від територіальних основ.

#### **Питання і завдання:**

1. Визначте поняття «міжсекторальна взаємодія».
2. Дайте характеристику трьох секторів відповідно до особливостей людської діяльності.
3. Графічно покажіть трисекторну модель міжсекторальної взаємодії.
4. Які особливості діяльності кожного із секторів у міжсекторальній взаємодії?
5. У чому полягає сутність міжсекторальної взаємодії?
6. Назвіть та схарактеризуйте провідні принципи міжсекторальної взаємодії.
7. Дайте характеристику засад міжсекторальної взаємодії.

#### **Рекомендована література:**

1. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России : ученик / под ред. А.С. Автономова [Электронный ресурс] / – М. : Фонд НАН, 2003. – 416 с. – Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
2. Хананашвили Н.Л. Межсекторные взаимодействия в России: настольная книга [Электронный ресурс] / Н.Л. Хананашвили, В.Н. Якимец. – М. : Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании», 2000. – 184 с. – Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
3. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика : учебное пособие / В.Н. Якимец. – М. : ТАСИС, 2004 – 128 с.

## Розділ 2. ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

### 2.1. Моделювання міжсекторальної взаємодії у формуванні превентивного виховного середовища

У педагогічних дослідженнях чільне місце посідає проектування, завдяки якому дослідники уявляють процес або явище, зазначають план дій для досягнення очікуваного результату тощо. Проектування найчастіше здійснюється методом моделювання. Під моделюванням (англ. *scientific modelling, simulation*) розуміють метод дослідження явищ і процесів, який ґрунтується на заміні конкретного об'єкта досліджень (оригіналу) іншим, подібним до нього (моделлю). Отже, кінцевим результатом моделювання завжди виступає модель.

Відповідно до визначення В. Штоффа, модель — це уявна або впроваджувана система, яка відображає об'єкт дослідження і здатна його заміщати; її вивчення дає нову інформацію про об'єкт дослідження.

У теорії моделювання за останні десятиріччя розроблені різні класифікації функцій моделей. Узагальнюючи підходи до цієї проблеми, можна виділити такі функції моделі:

- *інформаційну* — дає змогу у процесі побудови моделі й збирання відомостей про її основні складові отримувати нову інформацію (на основі аналізу і синтезу) про їхню генезу, якісні та кількісні характеристики, природу їхніх зв'язків між собою і зовнішнім середовищем;
- *систематизуючу* — впливає з природи єдності між моделями, системами (моделюються тільки системні утворення). У процесі створення моделі відбувається добір необхідних матеріалів (залежно від типу моделі та її призначення), які будуть становити конструктивну основу моделі, а також їхня систематизація на певній основі, що базується на тій чи іншій концепції;
- *пізнавальну* — дозволяє отримати інформацію про параметри, межі використання, наслідки застосування, про взаємодію з іншими моделями (системами) у різних

умовах, спрямована на отримання даних про особливості взаємодії між внутрішніми елементами моделі, на вивчення певних тенденцій, закономірностей, формулювання принципів і вимог щодо ефективного використання цієї моделі;

- *логічну* — ілюструє бажаний кінцевий результат її розроблення в інтегрованому формалізованому відображенні. Нелогічно побудована модель працювати не буде, хоча зовні може мати необхідні, але неузгоджені структурні складові;
- *прогностичну* — моделі будуються як можливий взірець майбутньої системи, бо сам процес моделювання деякою мірою є прогнозуванням наступної діяльності чи будь-якої системи;
- *конструктивну* — дозволяє у процесі побудови та апробації моделі визначити основні особливості, умови і технологічне забезпечення її ефективного функціонування;
- *узагальнюючу* — дозволяє отримати інформацію про стан готовності системи, що створюється, її надійності, логічної узгодженості між головними структурними елементами, або про їхні певні протиріччя й недоліки, тобто можливість побачити підсумки роботи над моделлю;
- *нормативну* — відображає вимоги до побудови та якостей аналогів, які пропонується створити на основі моделі, якщо вона аргументовано визнана оптимальною і відповідає основним критеріям системи чи об'єкта;
- *ілюстративну* — спрямована на те, щоб дати уявлення про основні параметри, форми, певні якості, взаємодію між конструктивними складовими, їх структуру тощо;
- *формуально-перетворювальну* — полягає у можливості практичної перевірки створеного проекту, системи, об'єкта, процесу та т. ін., заради чого модель і створювалася.

Для моделювання міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища, як і під час будь-якого моделювання насамперед необхідно визначитися із його метою та підібрати відповідні підходи.

Мета моделювання або побудови моделі може полягати у з'ясуванні конкретних особливостей діяльності, встановленні взаємозв'язків між елементами системи (або іншого об'єкта), віднайденні ефективних засобів управління, встановленні взаємовигідних взаємовідношень між різними організаціями,

установами тощо. Відповідно до визначеної мети обирається науковий підхід до побудови моделі досліджуваного об'єкта. На конкретних прикладах розглянемо декілька таких підходів та визначимо особливості, які мають простежуватися у графічному зображенні моделі.

*Системний підхід* передбачає графічне зображення досліджуваної діяльності як системи. Особливістю цього підходу можна назвати поєднання різних елементів, блоків системи в єдине ціле, тому що принцип цілісності — один з провідних у системному підході. Складовими елементами будь-якої системи (у нашому випадку — міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища) виступають:

- *мета* розроблення моделі;
- *наукові підходи*, що регламентують методологічну основу дослідження та міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища;
- *принципи*, які відповідають науковим підходам та проголошують провідні ідеї, правила, закономірності міжсекторальної взаємодії;
- *напрями* функціонування або діяльності у процесі міжсекторальної взаємодії, які уточнюються за допомогою змісту, форм і методів;
- *діагностика* або моніторинг змінних конкретних критеріїв, індикаторів, показників, рівнів міжсекторальної взаємодії тощо;
- *очікуваний результат* міжсекторальної взаємодії.

*Діяльнісний підхід* допомагає зосередитися на напрямках діяльності загальноосвітнього навчального закладу. У філософському словнику *діяльність* визначається як специфічна форма активного ставлення людини до навколишнього середовища, змістом якої є його зміна й перетворення відповідно до мети. З позиції психології, діяльність означає спрямовану активність, яка реалізує потреби суб'єкта. З позиції педагогіки, діяльність — це спосіб буття людини в світі, її здатність вносити в дійсність зміни.

Відповідно до діяльнісного підходу обов'язковими елементами моделі міжсекторальної взаємодії мають бути:

- *мета* міжсекторальної взаємодії;
- *суб'єкти* міжсекторальної взаємодії;
- *напрями* міжсекторальної взаємодії;
- *зміст* міжсекторальної взаємодії;



- *форми й методи* міжсекторальної взаємодії;
- *очікуваний результат* міжсекторальної взаємодії.

*Середовищний підхід* підкреслює необхідні умови для досягнення очікуваного результату у міжсекторальній взаємодії. Складовими такої моделі мають виступати:

- *мета* міжсекторальної взаємодії;
- *умови*: зміст, форми й методи міжсекторальної взаємодії;
- *діагностика* (моніторинг) показників або індикаторів міжсекторальної взаємодії;
- *результат* міжсекторальної взаємодії.

*Партнерський підхід* передбачає зазначення конкретних партнерів у спільній діяльності загальноосвітнього навчального закладу щодо досягнення мети міжсекторальної взаємодії. Тому складовими моделі, побудованої за таким підходом, мають бути:

- *мета* міжсекторальної взаємодії;
- *суб'єкти* міжсекторальної взаємодії;
- *напрями* міжсекторальної взаємодії: зміст, форми й методи;
- *очікуваний результат*.

*Отже, модель міжсекторальної взаємодії, яка побудована за будь-яким науковим підходом, має обов'язково містити мету та очікуваний результат. Інші складові або елементи моделі змінні залежно від мети та обраного наукового підходу.*

Практика свідчить, що навчальний заклад, який звертається з пропозицією співробітництва, має сформулювати не лише мету, а й проблемні завдання, які планується спільно вирішувати. На цій основі визначаються групи, що зацікавлені у вирішенні цієї проблеми і які потім стануть учасниками процесу (представники стейкхолдерів, експертів тощо). *Стейкхолдери* — це групи представників, які зацікавлені у вирішенні проблеми та беруть участь у роботі. Стейкхолдери, як правило, представляють різні сектори, що мають свої характерні ознаки й особливості.

Слід усвідомлювати, що міжсекторальне партнерство в Україні перебуває в процесі становлення. Труднощі в його розвитку пов'язані з особливостями здійснення приватизації, структурними перекосами в економіці, розподілом національного доходу на користь прибутку й на шкоду оплаті праці, здійсненням неоліберальної політики управління державою, наявністю перешкод у розвитку кожного сектору. У цих умовах педагогічним працівникам навчальних закладів важливо розуміти й усвідомлювати

завдання кожного із секторів та використовувати можливості кожного сектору для вирішення освітніх проблем і нагальних питань.

Відомо, що в сучасних умовах некомерційному сектору слід підвищити активність і згуртованість, українському бізнесу необхідно дозріти до розуміння вигід соціального інвестування, активніше йти на контакт із некомерційним сектором, державному – здійснювати правове, фінансове та територіальне забезпечення щодо вирішення освітніх проблем.

Дослідники зазначають декілька тенденцій щодо реалізації моделі міжсекторального партнерства, яке знаходиться лише на початковому етапі свого розвитку:

по-перше, здійснюється якісна зміна недержавних некомерційних організацій. Сьогодні НКО перейшли від разових локальних акцій до реалізації масштабних соціальних програм і проєктів, спрямованих також на вирішення освітніх проблем;

по-друге, бізнес повільно, але поступово трансформується у соціально відповідальний. Зростання значущості нематеріальних активів призвело до того, що все більше бізнес-організацій націлені не тільки на розвиток того чи іншого напрямку добродійності, але й на реалізацію більш масштабних коаліційних програм у соціальній сфері;

по-третє, поступовий перехід влади від настороженості й підозр на адресу НКО до здатності сприймати конструктивні громадські ініціативи й можливості вибудовувати ефективне партнерство. Владні структури нині починають розглядати взаємодію з некомерційним сектором як одне з важливих завдань, необхідних для успішної реалізації соціальних, зокрема освітніх, ініціатив.

Отже, найбільш актуальним на сьогодні постає розбудова конструктивної взаємодії між органами державної влади, бізнесом та громадськими організаціями в умовах розвитку інформаційного суспільства, оскільки через розвиток міжсекторального партнерства громадянське суспільство в Україні реалізує такі функції, як поінформування громадськості і вплив на суспільну думку, участь в управлінні (реалізація самоврядування), перерозподіл національного доходу в благодійну сферу або у більше широкому розумінні й у суспільних інтересах. Взаємодія ж усіх конструктивних сил суспільства має ставати загальноукраїнською системою.

Для успішної реалізації міжсекторальної взаємодії необхідно запустити **механізм**, що включає такі складові:

- *інституціональну* — розроблення і прийняття нормативної бази, що стимулює міжсекторальне партнерство і розвиток забезпечення секторів, організація контролю за виконанням законів і ухвалених рішень;
- *економічну* — захист власності, створення реальних умов для вільної діяльності, підвищення рівня та якості життя населення, скорочення соціальної диференціації, розроблення ефективних механізмів здійснення соціального інвестування і розподілу фінансових ресурсів, закріплення ринкових відносин у сфері соціального партнерства, облік витрат і вигід при реалізації соціального інвестування;
- *організаційну* — стимулювання розвитку некомерційного сектору і посилення взаємодії всіх його складових, створення організацій для реалізації тієї чи іншої технології взаємодії секторів;
- *інформаційну* — прозорість інформації щодо розвитку ринку соціального інвестування, грантоотримувачів і грантодавців;
- *духовно-психологічну* — посилення моральних критеріїв у здійсненні реформ, повага до закону і прийнятих соціальних норм.

Взаємодія секторів, заснована на обліку і реалізації цих складових, не може усунути повністю всіх суперечностей та проблем суспільства, але значною мірою здатна їх пом'якшити або сприяти вирішенню. Представники кожного сектору по-різному усвідомлюють свою відповідальність за участь у розв'язанні соціальних проблем, мають різні можливості та ресурси для допомоги. Часто в них різні уявлення і про природу соціальних проблем. Однак, незважаючи на всі розходження і суперечності, співробітництво є необхідним: ні держава, ні бізнес, ні громадськість не можуть «поодинці» вирішити важливі освітні проблеми та забезпечити рівний доступ до якісної освіти мешканцям місцевих громад.

**Держава** контролює загальні умови розвитку в напрямі модернізації суспільства (розвиток інституціонального середовища й інфраструктури, сприятливих для бізнесу та НКО, надання адекватних сучасному стану суспільства державних послуг, розроблення і використання механізму рівноправного діалогу держави, бізнесу та НКО, подальший розвиток процесів демо-

кратизації суспільства, проведення макроекономічної політики, спрямованої на модернізацію на основі інновацій).

**Бізнес** контролює задоволення матеріальних потреб (розширення внутрішнього ринку країни, реалізацію соціальної відповідальності фірм на місцях, підтримання чесної, сумлінної конкуренції, створення продукції, конкурентоспроможної на світових ринках).

**НКО** контролюють задоволення соціальних і духовних потреб (виявлення конкретних і найбільш важливих потреб, визначення слабо захищених груп населення і надання їм допомоги, стимулювання ініціативи на місцях і залучення всіх громадян у суспільну діяльність, розвиток і використання творчого потенціалу всіх груп населення).

За характером взаємодії органів влади й управління з НКО, моделі міжсекторальної взаємодії можна умовно розбити на три типи:

1) *патерналістський* — органи влади надають підтримку ініціативі громадськості, лише переконавшись, що майбутній захід для них безпечний і що організатори демонструють абсолютну доляльність керівництву міста/регіону. Незважаючи на деяку маніпулятивність цієї моделі залучення громадян до обговорення і вирішення проблем, має значення вже сам факт усвідомленого інтересу НКО до соціально-економічного, суспільно важливого розвитку регіону і початок діалогу з цих питань. Таким чином, у регіонах, де з боку НКО відсутнє активне та конструктивне опонування політиці місцевого керівництва, а регіональна влада звикла керувати громадянським суспільством, такі прецеденти цілком можуть стати добрим стартом для посилення впливу громадських структур у сфері соціально-економічного та гуманітарного розвитку регіону.

2) *«скептична увага»* (з боку влади до громадських ініціатив). Ця модель характеризується слабким представництвом на заходах НКО депутатів і чиновників, які із-за нерозуміння суті й можливостей громадської участі безпосередньо у процесі підготовки та проведення заходів практично не беруть в них участь. Однак до самої події, як до прецеденту, органи влади ставляться з деяким інтересом: насамперед їм небайдуже, які інтереси переслідує організована громадськість в бюджетному процесі; по-друге, деякі використовують слухання як можливість для власного PR або формування у громадських організацій уявлень про поточ-

ну ситуацію з бюджетом, вигідних для влади. Все це, звичайно, не виключає, існування окремих фактів неупередженого інформування громадськості співробітниками адміністрації та їхнього прагнення до відкритого рівного діалогу з НКО, але це швидше виключення. Після разового факту для НКО актуальним постає завдання закріплення результатів проведеного заходу через постійні контакти з представниками влади та послідовну роботу з конкретного втілення в життя механізмів громадської участі.

З) «партнерство» — місцева адміністрація активно йде на зустріч ініціативній групі щодо вирішення соціально-культурних проблем у регіоні, надаючи не тільки адміністративну підтримку (хоча й це дуже важливо), але також виявляє зацікавленість у реальному включенні громадськості в обговорення значущих проблем, враховує думку громадськості під час формування місцевого бюджету. Така модель зустрічається там, де з боку керівництва міста/регіону є розуміння, що ідея громадської участі у соціальних процесах є конструктивною і здатна принести позитивний ефект.

Безперечно, що ці три моделі міжсекторальної взаємодії не вичерпують усіх можливих нюансів реальної практики взаємодії суспільства і влади; величезне значення при обранні певної моделі має регіональна специфіка, у тому числі щодо стану й розвитку освіти.

Не дивлячись на розбіжності у моделях, розбудову партнерства варто розпочинати за таким алгоритмом (табл. 1).

Таблиця 1

**12 кроків на шляху розбудови партнерства**

1.	<b>Оцінювання ситуації.</b> Дослідження та розуміння проблеми, збір інформації, консультування із зацікавленими сторонами та потенційними донорами й організаціями, що надають ресурси, формування загальної картини/бачення партнерства
2.	<b>Визначення партнерів.</b> Визначення потенційних партнерів, за необхідності — вмотивовування до спільної роботи
3.	<b>Побудова взаємодії.</b> Вибудовування партнерської робочої взаємодії за рахунок погодження цілей, завдань та провідних принципів партнерства
4.	<b>Планування.</b> Планування партнерської діяльності, початок розроблення проекту
5.	<b>Управління.</b> Створення організаційної структури для управління партнерством у певний період

6.	<b>Забезпечення ресурсів.</b> Визначення потреби в фінансових та інших ресурсах, їх мобілізація
7.	<b>Реалізація.</b> Виконання затвердженого плану-графіку для досягнення очікуваних результатів
8.	<b>Вимірювання результатів.</b> Оцінка результатів, звітність та моніторинг досягнення намічених завдань
9.	<b>Оцінка партнерства.</b> Оцінка впливу партнерської взаємодії на організації-партнери. Обґрунтування доцільності пошуку нових партнерів
10.	<b>Доопрацювання.</b> Перегляд і погодження партнерства, програм (и) або проекту в контексті отриманого досвіду
11.	<b>Створення інституційної основи.</b> Створення відповідних структур та механізмів для партнерської взаємодії з метою забезпечення тривалості та послідовності взаємодії
12.	<b>Продовження або завершення.</b> Забезпечення подальшої партнерської взаємодії або завершення спільної діяльності

### Питання і завдання:

1. Назвіть підходи, які можна застосовувати для побудови моделі міжсекторальної взаємодії. Дайте їх порівняльну характеристику.
2. Охарактеризуйте функції моделі міжсекторальної взаємодії.
3. На які три групи можна розбити моделі міжсекторальної взаємодії відповідно до характеру взаємодії?
4. Наведіть алгоритм розбудови міжсекторальної взаємодії та дайте коротку характеристику кожного з етапів.

### Рекомендована література

1. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России : ученик / под ред. А.С. Автономова [Электронный ресурс] / – М. : Фонд НАН, 2003. – 416 с. – Режим доступа: <http://www.nan.ru/izdanie.html>
2. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству / Роз Теннисон. – М. : Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ), Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП), 2003. – 67 с.
3. Хананашвили Н.Л. Межсекторные взаимодействия в России: настольная книга [Электронный ресурс] / Н.Л. Хананашвили, В.Н. Якимец. – М. : Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании», 2000. – 184 с. – Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
4. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика : учебное пособие / В.Н. Якимец. – М. : ТАСИС, 2004 – 128 с.

## 2.2. **Форми і механізми міжсекторальної взаємодії в освіті**

Міжсекторальна взаємодія навчального закладу з іншими зацікавленими установами й особами може набувати різних форм і здійснюватися на різних рівнях:

- *партнерство всередині системи освіти* поміж соціальних груп професійної спільності (батьківська рада, учнівська рада, піклувальна рада);
- *партнерство працівників навчального закладу з представниками інших сфер* (установ охорони здоров'я, закладів культури, фізичної культури і спорту, громадських організацій, органів управління освітою, соціальних служб тощо);
- *партнерство зі спонсорами*, благодійними організаціями (комерційні структури, некомерційні організації, засоби масової інформації тощо).

Для того щоби зрозуміти, як максимально повно використати потенціал міжсекторальної партнерської взаємодії, адміністрації конкретного навчального закладу необхідно чітко усвідомити власну місію й цінності, цілі розвитку й можливості залучення соціальних партнерів для їхнього досягнення; володіти методами, формами, технологіями організації діалогової взаємодії з соціальними партнерами; передбачати можливі результати партнерства для розвитку закладу, підвищення якості освітніх послуг (орієнтування на позитивний результат спільної діяльності — удосконалення процесу соціального й особистісного розвитку учня, створення превентивного виховного середовища навчального закладу тощо).

Оскільки партнерство як вид соціальної взаємодії передбачає залучення до одного й того ж процесу різних сторін та їхню участь на усіх ступенях діяльності — від планування до оцінки результату — на цьому рівні взаємодії надзвичайно необхідним постає наявність координуючого органу. Аналіз науково-педагогічної літератури з даного питання й досвід соціального партнерства навчальних закладів дають нам можливість зробити висновок про те, що на практиці розроблені й реалізуються переважно наступні організаційно-координаційні форми соціального партнерства в освіті:

- *підклучальна рада*, що не має статусу юридичної особи і діє на основі Статуту загальноосвітнього навчального закладу;
- *підклучальна рада як самостійна юридична особа* — у вигляді некомерційного партнерства, фонду;
- *рада партнерів навчального закладу* — громадська, некомерційна організація, що об'єднує на добровільних засадах фізичних та юридичних осіб, зацікавлених у реалізації освітніх потреб закладу (наприклад, Асоціація випускників, науково-методичні центри, громадські організації);
- *ресурсний центр соціального партнерства* на базі загальноосвітнього навчального закладу;
- *територіальна міжвідомча координаційна рада*, яка керує розробленням та реалізацією спільних цільових програм, проектів тощо;
- *рефлексивний семінар* для підвищення рівня суб'єктності партнерів;
- *ресурсний центр соціального партнерства*, який сприяє інтеграції соціальних можливостей соціуму тощо.

Для освіти важливими формами міжсекторальної взаємодії є різні форми громадської участі громадян і організацій у розробленні освітньої політики навчального закладу, ухваленні та реалізації рішень органів управління освітою, а також у здійсненні контролю за їхньою реалізацією.

Отже, можна називати безліч форм громадської участі, найбільш відомі з них насамперед розрізняються за формою акцій спільної участі й можуть бути об'єднані у 5 блоків-груп:

- 1-а група — «публічні форми»;
- 2-а група — «експертні форми»;
- 3-а група — «непублічні форми»;
- 4-а група — «форми прямої участі»;
- 5-а група — «непрямі форми».

*1-а група форм громадської участі* — «публічні форми» — участь в публічних дискусіях, зустрічах і кампаніях у ЗМІ, різні форми реклами й агітації:

- організація окремих громадських слухань з проблеми;
- створення системи регулярних громадських обговорень проблем, у т. ч. у формі «палат»;
- участь у відкритих депутатських (виконавчої влади) слуханнях;



- делегування представників до комісій і рад органів влади, що приймають рішення (або провідні конкурси, або рекомендаційні) (експертні, консультативні, громадські й тому подібне; до «робочих груп», у «громадські помічники», у «радники» і тому подібне) та їхня подальша участь у розгляді чи вирішенні проблем;
- публічне звернення до депутатів і представників виконавчої влади з актуальних проблем на зборах і сходах, зустрічах і прийомах;
- використання законних прав на висловлювання думок, проведення пікетів, мітингів, ходів, демонстрацій, ініціація і проведення зборів, сходу громадян, публічні «петиційні» кампанії, видання і розповсюдження інформаційних матеріалів, брошур, газет, листівок, плакатів, соціальну рекламу і тому подібне;
- публічне залучення представників влади до діяльності громадських організацій, у т. ч. зборів, конференцій, семінарів, наглядових рад і таке інше (відповідно до законів і норм, а також до статуту цих організацій);
- окремі публікації в ЗМІ з актуальних проблем (у т. ч. «інтерактивні дебати»);
- кампанія в ЗМІ з актуальних проблем (у т. ч. постійна рубрика).

*2-а група форм громадської участі* — «експертні форми» — громадська експертиза, пропозиція владі професійних рекомендацій, проектів рішень, соціальних та інших програм, освітніх програм для представників влади:

- незалежний аналіз з окремої проблеми (у т. ч. у формі «громадської експертизи»), запропонований громадськості і безпосередньо владі;
- регулярний комплексний незалежний аналіз проблемних процесів;
- пропозиція владі проектів нормативно-правових актів, програм і таке інше (у т. ч. у рамках «народної нормотворчої ініціативи»);
- адаптація (короткий загальнодоступний виклад) проблем і всіх обговорюваних шляхів їх вирішення (у т. ч. альтернативних);
- незалежний моніторинг реалізації актуальних рішень влади, виявлення фактів порушень цих рішень (у т. ч. їхнє не-

виконання) представниками влади, запропонований громадськості і безпосередньо владі;

- ініціація і використання результатів соціологічних досліджень, що виявляють громадську думку й інтереси виборців, для впливу на вирішення владою певних проблем;
- сприяння підвищенню кваліфікації депутатів і представників виконавчої влади (у т. ч. у рамках програм «громадянської освіти»).

*3-а група форм громадської участі* — «непублічні форми» — звернення до представників влади, звернення до суду і т. ін.:

- листи депутатам і представникам виконавчої влади із зверненнями;
- збір підписів під зверненнями до депутатів і представників виконавчої влади з проблем;
- використання приймалень органів і представників влади, «громадських» приймалень, «гарячих телефонів» і тому подібне;
- законний комплекс непублічних контактів представниками органів влади (надання документів і актуальної інформації, її адаптація, зустрічі з експертами і лідерами громадської думки і т. ін., «лобістська кампанія»);
- звернення до представників вищих гілок влади («через голову» представників влади, що безпосередньо відповідають за вирішення проблеми);
- звернення до контролюючих і правоохоронних органів;
- судовий і законний позасудовий «захист громадських інтересів» і законних приватних інтересів. Ініціація та участь у судових процесах (у т. ч. як представники).

*4-а група форм громадської участі* — «форми прямої участі» — власне реальна участь у реалізації соціального замовлення, грантів, проектів, програм влади:

- участь НКО в конкурсах з розміщення замовлення, що фінансується з бюджету (соціального замовлення, соціального гранту);
- координація програм і об'єднання ресурсів НКО й органів влади, у т. ч. внесок частини програм соціального волонтерства і «громадянської освіти» у безпосередню реалізацію рішень влади.

*5-а група форм громадської участі* — «непрямі форми» — побічні дії:

- разові коаліційні дії (контакти, обмін інформацією, взаємне сприяння підвищенню кваліфікації і координація дій) різних груп громадськості при організації впливу на владу з окремої проблеми;
- створення і робота (до досягнення результату) стійких коаліцій для впливу на владу з актуальних проблем;
- формування стійких місцевих громадських центрів, що забезпечують міжсекторальне соціальне партнерство й «експертні форми» громадської участі («Think», або «Мозкові трести», або «Фабрики думки», або Центри публічної політики і тому подібне);
- система підготовки і просування у владу осіб, орієнтованих на міжсекторальне соціальне партнерство і здатних зберегти у владі цю орієнтацію, а також система використання на благо громадськості експертних можливостей осіб, що гідно покинули владні органи;
- використання кампаній по виборах і референдумах для непрямого впливу на вирішення проблем і характер стосунків владою.

Можливе виокремлення й інших форм громадської участі. Найбільш результативним для повноцінного вирішення великих і складних проблем є, як правило, використання довготривалого комплексу заходів, що містять різні форми участі (з обов'язковим використанням «експертних форм»).

У таблиці 2 представлені можливі форми діалогу громадських організацій із загальноосвітнім навчальним закладом.

Таблиця 2

**Форми діалогу громадських організацій із загальноосвітнім навчальним закладом**

<b>«ПУБЛІЧНІ ФОРМИ»</b> <i>Участь у публічних дискусіях, зустрічах і кампаніях у ЗМІ, інші форми реклами й адвокації</i>	
1	Організація окремих громадських слухань з проблеми формування превентивного виховного середовища навчальних закладів та превентивного виховного простору місцевої громади.
2	Участь у відкритих депутатських слуханнях з проблем освіти взагалі й життєдіяльності ЗНЗ зокрема, що проводяться місцевою виконавчою владою.

3	Делегування представників до складу органів, що ухвалюють рішення (або проводять конкурси, або рекомендаційні), комісії і рад органів влади (експертні, консультативні, «громадські» й т. ін., до «робочих груп», на посади «громадських помічників», «радників» й т. ін.) та їхня участь у розгляді й вирішенні проблем.
4	Публічне звернення до депутатів і представників виконавчої влади з проблем навчання, виховання і розвитку учнів ЗНЗ на зборах, зустрічах і прийомах.
6	Використання законних прав на висловлення думок, ініціювання й проведення зборів, публічних «рекламних»/адвокаційних кампаній, видання й поширення інформаційних матеріалів, брошур, газет, листівок, плакатів, соціальної реклами й т. ін.
7	Публічне залучення представників громадських організацій до діяльності навчального закладу, у т. ч. збори, конференції, семінари, опікунські ради тощо (відповідно до законів та інших нормативних актів, а також — до статутів навчальних закладів).
8	Окремі публікації у ЗМІ з проблем формування превентивного виховного середовища навчального закладу (у т. ч. «інтерактивні дебати»).
9	Системна кампанія у ЗМІ з проблем формування превентивного виховного середовища навчального закладу (у т. ч. постійна рубрика).
<b>«ЕКСПЕРТНІ ФОРМИ»</b>	
<i>Громадська експертиза, пропонування адміністрації ЗНЗ професійних рекомендацій, проектів рішень, соціальних проектів, освітніх програм для педагогів, учнів та їхніх батьків.</i>	
1	Незалежний разовий аналіз з окремої проблеми (у т. ч. у формі «громадської експертизи»), запропонований громаді чи безпосередньо адміністрації ЗНЗ.
2	Регулярний комплексний незалежний аналіз проблемних процесів.
3	Пропонування адміністрації ЗНЗ проектів нормативно-правового забезпечення життєдіяльності ЗНЗ (Статут, угоди про співпрацю, Правила внутрішньошкільного розпорядку, положення про окремі органи шкільного самоврядування тощо); програм і соціальних проектів.
4	Адаптація аналітичних матеріалів (коротке загальнодоступне викладення) проблем й усіх шляхів їхнього вирішення, що у них пропонуються (у т. ч. — альтернативних).
5	Незалежний моніторинг реалізації ЗНЗ актуальних програм і проектів (загальнодержавних, регіональних, власних), виявлення бар'єрів і перешкод у їхньому впровадженні (у т. ч. причин невиконання) сторонами-партнерами, запропонований громадськості й безпосередньо адміністрації ЗНЗ.
6	Ініціювання й використання результатів соціологічних досліджень, спрямованих на виявлення громадської думки й інтересів батьків та мешканців місцевої громади, для коригування дій сторін-партнерів щодо вирішення проблем з формування превентивного виховного середовища ЗНЗ.

7	Сприяння підвищенню професійної кваліфікації педагогів і педагогічної компетентності батьків й осіб, що ухвалюють рішення (представників органів місцевого самоврядування, депутатів і органів місцевої влади), у т. ч. в рамках програм «громадянської освіти», тренінгів і навчальних семінарів.
---	--

**«НЕПУБЛІЧНІ ФОРМИ»**

*Звернення до представників влади чи соціально відповідального бізнесу.*

1	Листи депутатам і представникам органів місцевої виконавчої влади зі зверненнями і клопотаннями.
2	Збір підписів під зверненнями до депутатів і представників органів місцевої виконавчої влади з проблем розбудови превентивного виховного середовища ЗНЗ.
3	Використання приймалень органів місцевої виконавчої влади, «громадських» приймалень, «телефонів довіри», «гарячої лінії» тощо.
4	Законний комплекс неpubлічних контактів з представниками органів місцевої влади (надання документів й актуальної інформації, її адаптація, зустрічі з експертами та лідерами громадської думки тощо; «лобістська/адвокаційна кампанія»).
5	Звернення до представників вищих інстанцій з владної вертикалі («через голову» органів влади, які безпосередньо причетні до вирішення/не вирішення проблеми).
6	Звернення до контролюючих чи правоохоронних органів з метою не судового захисту громадських інтересів.

**«ФОРМИ ПРЯМОЇ УЧАСТІ»**

*Пряма участь у виробленні шкільної політики, реалізації соціального замовлення, програм, проєктів, грантів у т. ч. державних програм.*

1	Фінансова участь НКО у реалізації соціального замовлення, програми чи гранту, що сприяють формуванню превентивного виховного середовища ЗНЗ
2	Участь НКО у реалізації соціального замовлення, програми чи гранту з формування превентивного виховного середовища ЗНЗ, що фінансується з бюджету
3	Координація програм й об'єднання ресурсів НКО та органів місцевої влади, у т. ч. внесок частини програм волонтерства й «громадянської освіти» у безпосередню реалізацію рішень адміністрації ЗНЗ з формування превентивного виховного середовища.
4	Утворення або входження до складу шкільної ради і/або ради навчального закладу

**«ДОТИЧНІ ФОРМИ»**

(опосередковані дії)

1	Разові спільні дії (контакти, акції, обмін інформацією, взаємне сприяння підвищенню спроможності й координація дій) представників усіх трьох секторів (державного, громадського і бізнесу) при реалізації програм і проєктів розбудови превентивного виховного середовища ЗНЗ.
---	--

2	Створення й налагодження роботи (до досягнення результату) стійких коаліцій (міжсекторальних робочих/ініціативних груп) для забезпечення реалізації програм і проектів з формування превентивного виховного середовища ЗНЗ.
3	Утворення постійно діючих місцевих громадських центрів, що забезпечують міжсекторальне соціальне партнерство й «експертні форми» громадської участі («Think tank», або «Фабрики думок», або Інформаційно-ресурсні центри тощо).

Підводячи підсумки, можна визначити ще такі можливі форми міжсекторальної взаємодії:

- спільна розробка стратегій і програм профілактики проблемних питань;
- створення міжсекторальної ініціативної групи/міжсекторальної робочої групи (МІГ/МРГ);
- взаємні консультації при розробці планів, консультування з педагогічних, соціальних, психологічних, правових питань і др.;
- переговори при вирішенні конкретних питань з метою зближення позицій і вироблення компромісних рішень;
- громадські слухання з питань освіти;
- тематичні дослідження, семінари, брифінги;
- підготовка інформаційних матеріалів і взаємне інформування;
- презентаційні та навчальні семінари-тренінги;
- захист і реалізація соціальних проектів;
- майстер-класи;
- адресна допомога;
- внесення пропозицій з удосконалення системи міжсекторальної взаємодії до органів місцевого самоврядування.

Усі форми громадської участі включають етапи підготовки, реалізації й освоєння результатів.

Підготовка складається з ініціації громадської участі з актуальної проблеми, формування організаційної структури і джерел ресурсів, змістовної підготовки, організаційної підготовки, розповсюдження інформації, залучення учасників, представників ЗМІ і влади.

Реалізацію можна назвати «акцією громадської участі», саме вона є «вістря» комплексу дій громадськості з впливу на владу для вирішення певної проблеми.

Освоєння результатів включає: аналіз акції громадської участі, реакції на неї ЗМІ і суспільства; розповсюдження необхідної інформації; аналіз дій влади з вирішення проблеми та її реакцію на акцію громадської участі; а також ухвалення рішення організаторами й учасниками про подальші дії.

Етапи реалізації різних форм міжсекторальної взаємодії належать до їхнього технологічного забезпечення, про що йдеться у розділі 2 цього посібника.

### **Механізми самоконтролю**

Під час міжсекторальної взаємодії можуть створюватися власні доволі різноманітні механізми самоконтролю. Найчастіше вони спираються на самокритичні погляди сторін-партнерів у «моральне дзеркало», наприклад, посередництвом *соціального аудиту*. В інших випадках мова може йти про зовнішній громадський контроль і громадський моніторинг за діяльністю навчального закладу шляхом співвіднесення й порівняння проголошених цілей з практичною діяльністю щодо формування ПВС.

Це порівняння можуть робити колеги-освітяни з відділів (управлінь, департаментів) освіти чи методичних кабінетів при них. Інколи цим займаються асоціації чи коаліції на кшталт Асоціації випускників ЗНЗ. У більш складних випадках функцію «watchdog» (сторожової собаки) можуть виконувати специфічні посередники: засоби масової інформації, активні члени місцевої громади, науковці, експерти, міська громада шляхом запровадження публічних звітів, аналізу й зворотного зв'язку.

Найпростіший — *соціальний аудит*, який, по суті, є самоаналізом, що здійснюється з ініціативи ЗНЗ. Соціальний аудит — це процес, який допоможе навчальному закладу підбити підсумки соціально-педагогічної діяльності, оцінити їх для того, щоб згодом поліпшити. Він надає можливість показати усім реальним і потенційним партнерам силу соціально-виховного впливу ЗНЗ та суспільно значущі результати й ефекти формування його превентивного виховного середовища. Його мета — час від часу оцінювати, як втілюються на практиці проголошені цілі міжсекторальної взаємодії й виконується розроблена спільної діяльності з формування превентивного виховного середовища.

Процесуально здійснення соціального аудиту може проходити 8 наступних кроків (за Пірсом, 1996):

1. *Осмилення сутнісних характеристик і необхідності*: пошуки відповідей на питання «Що таке соціальний аудит? Чи хочемо ми його провести? Які його основні принципи? Що ми вже зробили для його проведення?»

2. *Чітке планування мети і завдань аудиту*: визначення організаційних і соціальних цілей та детальний опис програми заходів щодо їх досягнення.

3. *Виявлення стейкхолдерів*: упорядкування списку організацій, установ, закладів і узгодження з ними порядку отримання від них необхідної для аудиту інформації та отримання консультацій.

4. *Визначення маркерів (benchmarks)*: вирішення, які індикатори й показники дозволять якісно описати діяльність з формування превентивного виховного середовища ЗНЗ і яку інформацію слід збирати.

5. *Упорядкування системи «соціальної бухгалтерії»*: навчання осіб, які будуть здійснювати соціальний облік й оцінювати його результати.

6. *Збір і обробка інформації*: накопичення необхідної якісної інформації на кінець року (або визначеного етапу, періоду); аналіз і оцінка матеріалів соціального обліку; підготовка узагальненої «соціальної звітності».

7. *Створення груп експертів і контролерів*: утворення за визначеними критеріями відбору групи експертів; віднайдення контролера аудиту, надання йому матеріалів «соціальної звітності» для оцінювання й перевірки.

8. *Аналіз висновків й вироблення рекомендацій*: осмилення результатів «соціальної звітності»; формулювання висновків щодо того, як використати результати аудиту; визначення нових цілей, розроблення більш ефективних стратегій і технологій, оновлення (у разі потреби) форм і методів діяльності.

### **Питання і завдання:**

1. Які форми міжсекторальної взаємодії найчастіше використовуються на практиці?
2. Охарактеризуйте провідні організаційно-консультативні форми міжсекторальної взаємодії в освіті?
3. Охарактеризуйте форми діалогу навчального закладу з бізнесовими та громадськими структурами.



4. Яку форму міжсекторальної взаємодії можна рекомендувати навчальним закладам?
5. Наведіть алгоритм розбудови міжсекторальної взаємодії на прикладі навчального закладу та некомерційної організації.
6. Відпрацюйте організацію і проведення першої зустрічі стейкхолдерів. Для цього уважно ознайомтеся із практичними рекомендаціями.

*Практичні рекомендації:* перша зустріч.

Особливу увагу слід приділити розробленню програми зустрічі і правил, за якими мають діяти учасники.

*Основна порада для правильної підготовки першої зустрічі:* під час розроблення програми зауважте такі питання:

Чому відбувається зустріч і хто є ініціатором її організації?

Що Ви очікуєте від цієї зустрічі і що очікують запрошені?

Чого вони очікують від співробітництва?

Яку користь у формуванні ПВС може принести співпраця?

Які переваги і недоліки міжсекторальної взаємодії?

Чи є людина, яка може допомогти, але на зустрічі її немає?

### **Рекомендована література**

1. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России : учебник / под ред. А.С. Автономова [Электронный ресурс] / — М. : Фонд НАН, 2003. — 416 с. — Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
2. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству / Роз Теннисон. — М. : Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ), Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП), 2003. — 67 с.
3. Хананашвили Н.Л. Межсекторные взаимодействия в России: настольная книга [Электронный ресурс] / Н.Л. Хананашвили, В.Н. Якимец. — М. : Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании», 2000. — 184 с. — Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
4. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика : учебное пособие / В.Н. Якимец. — М. : ТАСИС, 2004. — 128 с.
5. Хрестоматия для некоммерческих организаций / Под ред. Д. Ондрушека. — Братислава : PDCS, 2003. — 312 с.

### 2.3. Технології міжсекторальної взаємодії в освіті

Під технологією розуміють сукупність взаємопов'язаних і вибудованих у певній послідовності методів виробництва чогонебудь, а також науковий опис цього. При цьому виробництво розглядається не тільки як виготовлення матеріальних предметів або як побудова розумових конструкцій, але і як покрокове здійснення деяких заходів для досягнення поставлених цілей.

*Технологія* — термін грецького походження. Обидва слова, з яких він складається, запозичені з давньогрецької мови (τεχνη — *техно* — мистецтво, майстерність, вміння; і λογος — *логос* — слово, поняття, міркування, розум). Хоча про технології принаймні у сфері матеріального виробництва можна говорити з самого початку розвитку людини як суспільної істоти, проте повною мірою вивчення, розробка і застосування технологій починаються в епоху масового виробництва. З ускладненням виробництва вивчення і розробка технологій ставали значущою і перспективною справою. Поступово технології почали застосовуватися не лише у процесі виготовлення продукції; а й у процесі управління людьми. Таким чином, ще у першій половині ХХ століття було створено підґрунтя для технологічного підходу до соціальних процесів.

*Соціальну технологію можна визначити як стандартний комплекс методично описаних і практично впроваджених дій та/або процедур, об'єднаних у певній послідовності або сполученні, що дозволяє отримувати помітний результат у соціальній сфері.*

Соціальні технології існують досить давно. Здавна люди передавали знання та інформацію у вигляді досвіду від покоління до покоління. При цьому користувалися тими чи іншими технологіями, які в більшості випадків були досить простими, та й самі соціальні зв'язки не вимагали технологізації, бо могли бути засвоєні інтуїтивно або емпірично. Соціальний прогрес був можливий на основі дотримання правил, приписів, традицій, культурних зразків, заснованих на минулому досвіді, тобто на основі традиційних процедур і операцій, якими керувалися у практичній діяльності.

Сьогодні соціальні технології виступають насамперед як інтелектуальний ресурс, його використання дозволяє не тільки вивчати і передбачати різні соціальні зміни, а й активно вплива-

ти на практичне життя, отримувати прогнозований соціальний результат.

Технологічний підхід отримав значне поширення в соціальній сфері суспільства. Завдяки його застосуванню при менших витратах можна досягти більш високих результатів у спільній діяльності людей. Світовий досвід свідчить, що за допомогою соціальних технологій можна своєчасно вирішувати соціальні проблеми й конфлікти, знімати соціальну напругу, запобігати катастрофам, блокувати ризикові ситуації, приймати оптимальні управлінські рішення, особливо у кризових обставинах.

*Виходячи з такого трактування соціальних технологій, технології міжсекторальної взаємодії визначаються як сукупність взаємопов'язаних і вибудованих у певній послідовності методів вирішення соціальних проблем шляхом реалізації контактів між інституціями, що сформувалися в різних галузях практичної діяльності людини.*

Найбільш повний описовий перелік технологій міжсекторальної взаємодії, які використовуються, зокрема, і в освіті, наводиться у посібнику «Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России» под ред. А.С. Автономова (2003). Серед інших автори надають явну перевагу таким технологіям:

- *Прозорий бюджет*
- *Громадські слухання*
- *Соціальне замовлення*
- *Фонди територіального розвитку*
- *Гранти*
- *Ярмарок некомерційних організацій та соціальних проектів*
- *Діяльність громадських рад*
- *Лобіювання*
- *Освітні технології*

Кожна із зазначених технологій характеризується авторами змістовно і організаційно, наприклад:

#### **Технологія «Прозорий бюджет»**

*Технологія прозорого бюджету – це комплекс дій, який дозволяє фахівцям з різних установ і організацій здійснювати громадську участь у бюджетному процесі, що сприяє підвищенню його ефективності і досягненню кращого соціального ефекту.*

Для освіти технологія прозорого бюджету важлива з позиції контролю за формуванням бюджету в освітній галузі та його витратами, особливо на рівні місцевих громад.

В останнє десятиліття ХХ століття і на початку ХХІ століття у світі чітко проявилася тенденція відкритості та прозорості державного управління, характерна для більшості держав, у тому числі й для тих країн, де порівняно недавно почалися демократичні перетворення. Прозорість розглядається як основна умова відкритості рішень владних структур, становлення демократії.

Так як бюджет в усіх країнах – головний політичний і фінансовий інструмент державної політики, такі тенденції виявляються насамперед у бюджетній сфері. Інтерес до підвищення прозорості бюджету і бюджетного процесу мають різні суб'єкти: міжнародні фінансові інститути, представники законодавчої та виконавчої влади, населення і, головним чином, його соціально активна частина, яка об'єднується в некомерційні організації (НКО) і представляє в бюджетному процесі інтереси певних груп населення, зокрема учнів та їхніх батьків. При цьому різні суб'єкти можуть мати різноспрямовані цілі (забезпечення рівного доступу до якісної освіти, обґрунтованість кредитів, формування превентивного виховного середовища навчального закладу і виховного простору місцевої громади, зменшення корупції тощо). Саме тому для навчальних закладів важливими цілями є контроль за витрачанням бюджетних коштів у місцевих громадах, отримання коштів з бюджету та залучення інвестицій для покращення життєдіяльності закладу.

Прозорість дозволяє реалізувати право громадськості на інформацію про бюджет і врахувати її точку зору в кінцевих рішеннях щодо бюджету (освітні пріоритети, розподіл ресурсів). Прозорість підвищує довіру економічних суб'єктів, населення та інститутів громадянського суспільства до влади, оскільки в цьому випадку вони краще розуміють її політику, більше довіряють їй, що створює передумови для суспільної злагоди. Прозорість і громадська участь сприяють підвищенню ефективності витрачання бюджетних коштів та соціальної політики загалом.

Прозорість підвищує відповідальність виконавчої влади за розробку і виконання бюджету, оскільки посилюється можливість контролю з боку законодавчої влади та громадськості за якістю прийнятих щодо бюджету рішень та його виконанням. Прозорість створює передумови для контролю за цільовим

і раціональним витрачанням коштів бюджету й тому є одним з інструментів боротьби з корупцією, оскільки звужується площа можливостей для корупційних операцій та угод.

Суть прозорості бюджету і бюджетного процесу визначається не лише доступністю інформації для громадськості. Прозорість є необхідною умовою громадської участі, але не достатньою. Прозорість бюджету як інструмент розвитку демократії в свою чергу залежить від її зрілості, тобто готовності й спроможності населення та інститутів громадянського суспільства здійснювати громадський контроль прозорості бюджетного процесу і брати участь у прийнятті рішень з питань бюджетної політики, відстоюючи інтереси територіальної громади. На жаль, існуюча на сьогодні практика громадської участі в бюджетному процесі ще дуже слабо розвинена, і є скоріше набором «прецедентних» заходів, ніж стійкі форми взаємодії суспільства і влади.

### **Технологія «Громадські слухання»**

Найчастіше представники загальноосвітніх навчальних закладів мають можливість брати участь у круглих столах та *громадських слуханнях* з різних питань, які організуються або окремо, або спільно органами влади та некомерційними організаціями. Дієва участь у громадських слуханнях неможлива без підготовки та опанування технологіями її проведення. Тому для прикладу наведемо технологію проведення громадських слухань, розроблену Санкт-Петербурзьким Центром «Стратегія» і представлену у вигляді «Модельного положення про громадські слухання». Ця технологія складається з декількох етапів:

1. Підготовка громадських слухань.
2. Проведення громадських слухань.
3. Підсумки громадських слухань.

#### *Етап 1. Підготовка громадських слухань*

- 1.1. Рішенням оргкомітету затверджується тема слухань.
- 1.2. Оргкомітет залучає до підготовки партнерів з громадських та інших організацій, органів влади, ЗМІ, експертів та інших осіб.
- 1.3. Рішенням оргкомітету остаточно затверджуються:
  - назва слухань (за узгодженою темою);
  - теми основних доповідей (розділів слухань);
  - проект програми;
  - дата, час і місце проведення;

- принципи і форми запрошення учасників;
- план підготовки, забезпечення, проведення та підбиття підсумків громадських слухань із зазначенням джерел ресурсів і відповідальних осіб;
- тексти запрошень усім учасникам, у т. ч. представникам органів влади та ЗМІ;
- анонс-повідомлення для преси;
- розміщення попередніх матеріалів в Інтернеті.

1.4. На основі прийнятих рішень і матеріалів оргкомітет готує доповіді та основні виступи, підсумкові матеріали, інформує й запрошує учасників, готує приміщення, реалізує наявні у нього та його партнерів можливості інформування громадян та їхні організації про майбутні слухання.

1.5. Оргкомітет та його партнери прагнуть забезпечити:

- прийняття рішень та дії органів влади, їхніх представників щодо сприяння у підготовці та проведенні слухань (у т. ч. шляхом надання приміщення з високим статусом й інформування про майбутні слухання громадян);
- участь представників високого рангу (осіб, що ухвалюють рішення);
- готовність органів влади до розгляду підсумків громадських слухань та їхнє врахування в своїх рішеннях і діях.

1.6. Оргкомітет затверджує модератора громадських слухань і його заступника, програму, часовий регламент, роздаткові матеріали та проект підсумкового документа слухань.

### *Етап 2. Проведення громадських слухань*

2.1. Оргкомітет забезпечує готовність приміщення, прийом учасників, представників влади та ЗМІ.

2.2. Модератор, привітавшись і представившись, відкриває і веде слухання, стежить за дотриманням програми, часового регламенту і порядком у залі.

2.3. Модератор (або його заступник) коротко інформує про тему і назву слухань, засновників, оргкомітет, партнерів з організації слухань, про склад учасників, програму, часовий регламент і порядок слухань.

2.4. Модератор, відповідно до програми, надає слово доповідачам, основним виступаючим (співдоповідачам), які попередньо записалися на виступи в дебатах, організовує відповіді на питання щодо кожної доповіді.

2.5. За наявності часу модератор організує виступи в дебатах без запису, за принципом «живої черги» (без питань, довідок та коментарів до них).

2.6. За необхідності модератор надає слово для привітання (поза програмою) представникам органів влади.

2.7. За виконання програми (або закінчення запланованого часу) модератор припиняє виступи, організує ознайомлення з проектом підсумкового документа, підготовленого оргкомітетом, і проводить за ним голосування.

2.8. Рішення приймається простою більшістю голосів присутніх.

2.9. Під час закриття громадських слухань модератор нагадує їхню тему і назву, засновників, оргкомітет, партнерів з організації слухань, склад учасників, а також промовляє необхідні подяки учасникам та всім, хто надав допомогу, оголошує слухання закритими, прощається і просить звільнити приміщення.

2.10. У разі ведення стенограми і рішення оргкомітету про процедуру її звірки модератор має нагадати, яким чином, де і коли доповідачі або зацікавлені особи можуть ознайомитися зі своєю стенограмою і внести виправлення.

### *Етап 3. Підсумки громадських слухань*

3.1. Підсумковий документ громадських слухань має рекомендаційний характер і може бути адресований органам влади певної території або її частини, вищим органам влади, а також організаціям, підприємствам та установам, громадянам та їхнім об'єднанням.

3.2. Якщо створено редакційну комісію, нею упродовж трьох днів або приймається текст підсумкового документа слухань загалом, або вона ліквідується, і підсумковий документ використовується в тому вигляді, який був прийнятий на слуханнях.

3.3. У разі ведення стенограми і рішення оргкомітету про процедуру її звірки доповідачами, їм надається можливість ознайомитися зі стенограмою свого виступу і внести виправлення.

3.4. По закінченні слухань підготовлюється, затверджується оргкомітетом і поширюється повідомлення для преси за підсумками проведення слухань (включаючи інформацію з підсумкового документа), а також відповідні повідомлення для:

- засновників;
- партнерів;
- учасників і всіх тих, хто запрошувався на слухання;

- органів влади;
- ЗМІ.

3.5. Підсумкові матеріали (включаючи стенограму та додаткові матеріали) розміщуються в загальнодоступних місцевих бібліотеках і за можливістю в мережі Інтернет.

3.6. Оргкомітет розсилає або надає засновникам, партнерам, учасникам, органам влади, ЗМІ, бібліотекам розсилку упродовж тижня (а пізніше зацікавленим громадянам і організаціям забезпечує доступ через бібліотеки) таких матеріалів слухань:

- анонс-повідомлення для преси;
- відомості про засновників, оргкомітет і його партнерів;
- програма і часовий регламент;
- список учасників, в т.ч. представників органів влади та ЗМІ;
- підсумковий документ (або проект, якщо не прийнятий «загалом»);
- матеріали доповідачів (якщо такі є);
- повідомлення для преси за підсумками проведення слухань;
- стенограму (якщо велася).

3.7. Оргкомітет, його засновники та партнери, учасники громадських слухань та зацікавлені особи й організації застосовують усі законні заходи для обліку підсумків громадських слухань у діяльності органів влади, у т. ч. шляхом інформування про них, роз'яснення їхнього змісту та підстав для їхнього формування (включаючи рівень впливу зацікавлених груп, проведеної аналітичної роботи та кваліфікації експертів).

### **Технологія «Соціальне замовлення»**

Одна з найбільш відомих форм взаємодії — *соціальне замовлення*. З технологічної точки зору дуже важливим моментом є те, що соціальне замовлення має слугувати одним з інструментів реалізації соціальних програм.

*Під соціальним замовленням часто розуміють договірні взаємовідносини між замовником, визначеним відповідно до рішень органів державної влади або органів місцевого самоврядування, і виконавцем з реалізації доручення державного або місцевого органу на надання послуг в інтересах населення за рахунок фінансування (повністю або частково) з бюджету відповідного рівня.*

Широке й ефективне впровадження соціального замовлення пов'язане з використанням програмно-цільового підходу до фор-



мування бюджету (державного або місцевого). При відомчому підході до формування бюджету кошти розподіляються за існуючими відомствами, на які передбачено покладання вирішення нагальних проблем.

Однак відомства далеко не завжди здатні (а іноді й не зацікавлені) у пошуках нових методів і засобів вирішення проблем, а багато проблем носять міжвідомчий характер. При програмно-цільовому підході спочатку на базі аналізу існуючої ситуації визначаються суспільно значущі пріоритети, ставляться завдання, для вирішення яких розробляються комплексні програми, визначаються відповідальні за виконання тих чи інших розділів програм. Потім, виходячи з пріоритетів і наявних ресурсів, для виконання програм у бюджеті встановлюються обсяги фінансування. Природно, в таких умовах для досягнення найбільшого ефекту при максимально можливій економії сил і засобів необхідні пошуки найкращого виконавця тих чи інших робіт. Створення нової державної або місцевої структури у багатьох випадках є далеко не найраціональнішим способом освоєння виділених для вирішення соціальної проблеми бюджетних коштів. У той же час, як правило, можна знайти недержавні та некомерційні організації, які вже почали займатися вирішенням тієї ж соціальної проблеми.

Разом з тим недержавні та некомерційні організації можуть залучити додаткові ресурси (наприклад, у вигляді праці волонтерів, грантів зарубіжних організацій, власних зароблених коштів), що має велике значення в умовах обмежених можливостей бюджетного фінансування. Звичайно ж, у процесі виконання соціального замовлення аж ніяк не виключається і взаємодія комерційних і некомерційних організацій, що фактично призводить до міжсекторальної взаємодії.

В основі соціального замовлення лежить ідея формування ефективної соціальної політики, побудованої на здійсненні громадських ініціатив. З точки зору змісту і цілепокладання соціальне замовлення є одним із засобів вирішення соціальних проблем різного рівня на конкурсній основі через реалізацію цільових соціальних програм. Перехід до режиму програмно-цільового, проблемно-фокусного фінансування дозволяє, крім подолання одвічної відомчої роз'єднаності, побудувати і реалізовувати продуману і перспективно коректну державну соціальну стратегію.

Недотримання технології реалізації соціального замовлення у кращому випадку обертається фактичним розподілом грантів під ім'ям соціального замовлення. У найгіршому випадку недотримання технології призводить до розтрати ресурсів і дискредитації ідеї соціального замовлення.

Правовою основою реалізації соціального замовлення є угода (контракт) на надання послуги. Схематично соціальне замовлення може реалізовуватися кількома послідовними етапами.

#### *Етап 1. Ініціювання СЗ*

Соціальне замовлення відображає реальну потребу органів державної влади або місцевого самоврядування у здійсненні певних дій. Отже, усвідомлення цієї потреби є обов'язковою умовою для ініціації технології соціального замовлення. Як правило, у витоках соціального замовлення лежить громадська ініціатива, тобто ініціатива, яка проявилася через загострення тієї чи іншої соціальної проблеми.

Проте формулювання соціального замовлення і його подальша реалізація за допомогою соціальної технології є, безсумнівно, завданням органів державної влади (місцевого самоврядування), тому правильно саме їх вважати ініціаторами соціального замовлення.

#### *Етап 2. Розробка цільової соціальної програми (ЦСП)*

Соціальне замовлення часто виступає складовою цільової соціальної програми (ЦСП). Розробка ЦСП здійснюється, як правило, органами виконавчої влади. Природно, в ЦСП має бути передбачено виділення фінансових ресурсів для виконання всієї програми та реалізацію окремих етапів і підпрограм. При підготовці проектів бюджетів відповідного рівня беруться до уваги схвалені ЦСП.

#### *Етап 3. Затвердження ЦСП*

Розроблена, узгоджена і затверджена в рамках виконавчої гілки влади ЦСП надходить на затвердження до державного (представницького) органу.

#### *Етап 4. Формування соціального замовлення*

Перед державним замовником стоїть завдання забезпечення виконання цільової соціальної програми. ЦСП представляє певну сукупність дій, спрямованих на вирішення соціальної проблеми (або ряду проблем) різних груп населення. І щоб виконання такого завдання стало реальним, у рамках ЦСП виділяється кілька дрібніших завдань, рішення кожного з яких спрямовано

на якусь кінцеву цільову групу одержувачів послуги (комплексу послуг). Отже, кожне з цих завдань також може представляти собою предмет соціального замовлення.

Наприклад, якщо ЦСП позначена як «Програма профілактики вживання дітьми алкоголю», то предмет соціального замовлення може бути сформульовано таким чином: «Здійснення превентивного виховання в навчальних закладах міста Н» або «Здійснення комплексу профілактичних заходів у загальноосвітніх навчальних закладах Зарічного району міста Н щодо вживання алкоголю підлітками». Таким чином, частина соціальної програми отримує конкретну територіальну (конкретне місто, конкретний район), об'єктну (загальноосвітні навчальні заклади) та/або суб'єктну (підлітки) прив'язку.

#### *Етап 5. Визначення виконавця соціального замовлення*

Соціальне замовлення має знайти свого виконавця. Визначення виконавця соціального замовлення необхідно здійснювати на конкурсній основі.

#### *Етап 6. Виконання соціального замовлення*

Нормативно-правовим документом, що визначає порядок, спосіб, терміни виконання соціального замовлення, а також якість здійснюваних дій, порядок і способи взаєморозрахунків сторін та їхню взаємовідповідальність, є відповідна угода (контракт), що укладається державним замовником з переможцем конкурсу, який отримує статус виконавця соціального замовлення.

Виконання того чи іншого етапу соціального замовлення, а також всього контракту загалом має супроводжуватися підписанням акта здачі-приймки.

#### *Етап 7. Контроль та забезпечення виконання соціального замовлення*

Важливим завданням замовника є забезпечення контролю за виконанням соціального замовлення його виконавцем. Моніторинг процесу виконання соціального замовлення та періодична оцінка може здійснюватися замовником за необхідністю. Ці дії сприяють не лише контролю над ситуацією, а й можливості своєчасного виправлення недоліків.

### **Технологія «Фонди територіального розвитку»**

*Під фондами територіального розвитку розуміємо фонди (як некомерційні організації), спрямовані на підтримку соціальних*

*програм і проектів в освіті. Їх поділяють на фонди для місцевого співтовариства та фонди місцевого співтовариства.*

*Фонд для місцевого співтовариства* — це некомерційна організація, заснована фізичними та/або юридичними особами на основі добровільних майнових внесків, яка формує майно і керує ним із залученням представників різних секторів з метою підтримки соціальних програм і проектів в освіті на конкретній території (село, місто, район, область).

*Фонд місцевого співтовариства* — ценокомерційна організація, заснована уповноваженим на те органом місцевого самоврядування, однією або декількома комерційними організаціями та однією чи кількома некомерційними організаціями, що працюють в освіті, яка формує майно і керує ним з метою підтримки соціальних програм і проектів у певній галузі на конкретній території (село, місто, район, область).

Таким чином, фонд для місцевого співтовариства представляє собою юридичну особу, утворену із залученням зовнішніх щодо цього співтовариства учасників та їхніх ресурсів.

Сутність розглянутої технології полягає в об'єднанні зусиль трьох секторів діяльності людини на місцевому рівні для спільного визначення основних напрямів додаткового (щодо обов'язкового, закріпленого законами та іншими нормативними правовими актами) матеріального забезпечення у соціальній сфері та соціального розвитку структур місцевого співтовариства і для фінансування програм, проектів і заходів за визначеними основними напрямками.

Змістовною сутністю технології фондів місцевого співтовариства є формування певної, відносно постійної і за можливістю зростаючої суми коштів за рахунок ресурсів, на відсотки від якої ця технологія здійснюється:

а) *видача грантів різного роду*, спрямованих на виконання соціально значущих статутних цілей і завдань. Такі гранти можуть бути найрізноманітнішими: цільові (направляються для сприяння проведення будь-якої події або заходу); тематичні (призначені для підтримки ініціатив у певній галузі соціально значущої діяльності, наприклад, екології, розвиток дитячої творчості чи працевлаштування інвалідів); іменні (виділяються яким-небудь підприємцем або компанією) і багато інших способів підтримки громадської активності.

б) *управління цим капіталом та іншими засобами*, які довірені у відповідне профільне управління, а також визначення адміністративних витрат на забезпечення діяльності фонду. Ця сума, як правило, не перевищує 20% від вступних внесків на рахунки фонду.

в) *накопичення визначеної постійної суми коштів*.

Суб'єктами цієї технологічної діяльності є засновники, а пізніше – учасники утвореного фонду. Засновниками (а потім і учасниками) фонду місцевого співтовариства можуть стати:

а) органи місцевого самоврядування;

б) група комерційних організацій (до якої можуть увійти й особи, які здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи), об'єднаних у формалізовану або неформалізовану коаліцію;

в) група некомерційних організацій, об'єднаних у формалізовану або неформалізовану коаліцію.

Створення фонду місцевого співтовариства починається із затвердження статуту. Такий статут приймається в узгодженій редакції:

а) на засіданні представницького органу місцевого самоврядування;

б) вищим органом (загальні збори, конференція, асамблея й т. ін.) формалізованої або неформалізованої коаліції комерційних організацій;

в) вищим органом (загальні збори, конференція, асамблея й т. ін.) формалізованої або неформалізованої коаліції некомерційних організацій.

Статут визначає цілі фонду, джерела і порядок формування майна, а також порядок управління фондом, порядок витрачання коштів та інші питання. Однією з умов нормальної роботи фонду є забезпечення рівноправності його учасників. Однією з гарантій цього служить формування органів фонду на паритетних засадах.

Важлива роль належить правлінню фонду, в якому представники кожного сектору повинні зайняти по одній третині місць. Ротація членів правління здійснюється в межах зазначених квот кожної з сторін, які беруть участь у фонді самостійно.

Як і в будь-якому іншому фонді, у розглянутому фонді має бути створено піклувальну раду. Оскільки піклувальна рада є наглядовим органом, до її складу логічно і доцільно запрошувати пред-

ставників юридичних осіб та фізичних осіб, які надають істотну майнову підтримку фонду, але не представлені в правлінні, а також шанованих і відомих представників громадськості (наприклад, почесних громадян міста).

Істотна складова діяльності фонду місцевого співтовариства — формування його майна. З початку необхідно визначити, якою мірою в майні фонду задіяні бюджетні кошти, як кошти перераховуються комерційними організаціями, чи беруть участь у формуванні майна некомерційні організації, а якщо так, то якою мірою.

Бажано, щоб у формуванні майна шляхом добровільних внесків брали б участь усі учасники фонду. Зрозуміло, що для досягнення цілей фонду необхідна вміла робота щодо збору коштів, залучення додаткових ресурсів, заробляння коштів шляхом використання майна фонду. Не менш важливим є і ефективне використання зібраних коштів. Такий обсяг робіт доводить необхідність у залученні до діяльності фонду високопрофесійних кадрів, при цьому важливо, щоб збором коштів і витрачанням їх на програми і проекти займалися різні співробітники.

Слід зауважити, що в ході реалізації технології фонду місцевого співтовариства знаходять застосування й інші соціальні технології: грантів, створення та діяльності коаліцій, оціночної діяльності та ін. Таким чином, фонди в рамках міжсекторальної взаємодії — багатоелементна, комплексна соціальна технологія.

### **Технологія «Гранти»**

*Грант — це цільове безоплатне і безповоротне фінансування (повне або часткове) соціально значущих програм, проектів або заходів, здійснюваних неурядовими (недержавними і немісцевими) некомерційними організаціями або фізичними особами, які не є підприємцями.*

Соціальна значущість програми, проекту або заходу — досить широке і суб'єктивне поняття, тому що критерії соціальної значущості можуть відрізнятися залежно від точки зору. Крім того, ступінь соціальної значущості тих чи інших програм, проектів або заходів може змінюватися з часом і на перший план можуть виходити то одні, то інші питання. Тому самі грантодавці визначають пріоритети для фінансування. Зазвичай це робиться, спираючись на думки експертів, статистичні дані, опитування громадян. Але наприкінці все ж саме грантодавці заявляють

про свої пріоритети щодо виділення фінансових коштів на ті чи інші напрямки діяльності.

В ідеологічній основі соціальної технології гранту лежить на-самперед громадська ініціатива. Здатність недержавних структур до усвідомлення соціальних проблем і до пошуку їхнього раціонального вирішення закладена в природі виникнення недержавних некомерційних структур, які засновані на потребах тих чи інших груп громадян щодо вирішення власних проблем або на небайдужості до проблем інших людей/цілих груп населення та організаційного об'єднання з цією метою зі своїми однодумцями.

З другого боку, розуміння органами влади значущості громадських ініціатив та їхньої підтримки є свідченням певної демократичної зрілості владних структур. Враховуючи те, що метою соціальної політики є зниження кількості потребуючих у соціальному обслуговуванні, виникнення громадської ініціати-ви об'єктивно вигідно державним структурам.

Розглядаючи грантякекономіко-правовий механізм взаємодії, необхідно зрозуміти, які завдання можуть вирішуватися з використанням гранту в якості інструменту соціальної політики. Назвемо деякі з них:

1) грант як експериментальний майданчик. У пошуках шляхів вирішення існуючих, але поки невизнаних державою пріоритетними, соціальних проблем органи державної влади мають право фінансувати різні ініціативні розробки, в тому числі, недержавних некомерційних організацій, спрямованих на вирішення зазначених проблем. Таке фінансування сприяє найбільш економічному пошуку технологічних вирішень проблем, що виникають у процесі життєдіяльності суспільства і по мірі його розвитку, бо на початку не потребується значних витрат у межах всього територіального утворення. Пілотні проекти точкового або вкрай обмеженого масштабу дозволяють виробити алгоритм вирішення проблеми загалом без значних на те ресурсних витрат;

2) непомітні для влади, на перший погляд, соціальні проблеми, як правило, стають причиною виникнення недержавних структур або об'єднання груп громадян, які намагаються їх вирішити без створення юридичної особи. Лише громадська активність, яка привертає увагу влади, дозволяє розкрити латентні, непомітні для суспільства проблеми, поставити питання про необхідність їхнього вирішення;

3) визнаючи соціальну значущість розвитку громадської ініціативи загалом як засобу формування у громадян активної життєвої позиції, органи влади на конкурсній основі можуть реалізовувати власні програми підтримки соціально значущих проектів та програм;

4) грант дозволяє поступово формувати розвинені, професійно працюючі некомерційні організації, здатні ефективно і відповідно до законодавчої бази виконувати соціальні проекти та програми. Таким чином, грант знову стає механізмом експериментального відпрацювання більш складних соціальних технологій, таких як, наприклад, технологія соціального замовлення.

Необхідно зазначити, що технологія гранту побудована на взаємному зустрічному русі — конструктивної громадянської ініціативи (у вигляді програми або проекту) та готовності державних (місцевих) структур цю ініціативу підтримати.

Технологія гранту як економіко-правовий механізм складається з обов'язкових до виконання процедурних елементів:

#### *1. Публічно-конкурсна основа*

Наявність декількох варіантів вирішення соціальної проблеми забезпечує можливість вибору найбільш раціонального з них. Відмова від конкурсу можлива лише у тому випадку, якщо проведення конкурсу дискредитує принципи технології гранту. Це можливо тоді, коли у площині цієї соціальної проблеми не склалася конкуренція. Наприклад, завдання такого масштабу і рівня на цій території може вирішити лише одна організація. У цьому випадку супутнім завданням влади стає формування такої конкурентної основи.

#### *2. Програмно-цільовий підхід*

Фінансування організацій без вибудовування програм своєї поточної і перспективної діяльності неприпустимо ні в якому разі. Лише за допомогою грамотно оформлених проекту або програми можна зрозуміти, як заявлені соціально значущі цілі досягаються і будуть досягатися в майбутньому; оцінити, наскільки методи і засоби відповідають цим цілям тощо.

#### *3. Наявність експертів*

У зв'язку з тим, що в Україні поки що дуже слабкими є механізми пошуку експертів, встановлення їхнього статусу, це питання залишається складним і неоднозначним. Без вирішення цієї проблеми неможливо якісно реалізовувати ні економіко-правові механізми гранту і соціального замовлення, ні організаційні



форми міжсекторальної взаємодії, такі як громадські ради, фонди місцевого співтовариства та ярмарки соціальних проектів.

#### *4. Договірна основа*

Правовим механізмом надання та отримання гранту є угода або контракт.

Схематично процес реалізації соціальної технології «Гранти» можна представити в такому вигляді.

#### *Розроблення та затвердження грантових програм.*

Реалізація процедур технології гранту так чи інакше орієнтована на бюджетний процес. Насамперед у його рамках органам державної влади або місцевого самоврядування необхідно визначити такі позиції:

1) намітити пріоритетні напрямки для підтримки в майбутньому фінансовому році. Це завдання, як правило, вирішується під час прийняття цільових соціальних програм. У програмах може бути встановлена як сума завдань державним і недержавним організаціям у межах соціального замовлення (зрозумілою є і проблема, і спосіб її вирішення, і кінцева група споживачів послуги), так і спектр проблем, на вирішення яких націлене бюджетне грантове фінансування. Отже, розроблення таких програм — справа виконавчої влади, а затвердження в рамках бюджету — турбота законодавчих (представницьких) органів, депутатського корпусу. При цьому не варто забувати, що для встановлення пріоритетів у галузі соціальної політики та вироблення відповідних цільових програм необхідно здійснити аналіз проблем конкретної території;

2) встановити загальну суму, яка може бути виділена на грантову підтримку — як тематичну, так і загальноорганізаційну. У затвердженій програмі (або комплексі програм) має бути визначено, кому довіряється функція замовника. Цю функцію виконує, як правило, або орган виконавчої влади, або його профільний підрозділ. При виконанні цієї функції замовник повинен передбачити і здійснити такі дії в певній послідовності, щоб реалізувати технологію, а саме:

- розробку положення про конкурс на отримання гранту і положення про конкурсну комісію;
- формування конкурсної комісії;
- розробку і затвердження системи критеріїв та правил проведення оцінки проектів і програм, оцінки процесів реалізації проектів (програм) і підведення їх підсумків;

- формування експертних груп для оцінки проектів та програм, процесів і підсумків їх реалізації;
- підготовку і забезпечення публікації оголошення про конкурс, а також інших дій, необхідних при реалізації принципу публічності;
- здійснення прийому заявок та забезпечення їхнього конкурсного розгляду;
- укладання угод (контрактів) з переможцями конкурсу;
- виконання правових, фінансових та інших зобов'язань і повноважень за укладеними угодами (контрактами);
- забезпечення контролю за реалізацією проектів і програм, що фінансуються шляхом надання грантів;
- підготовку підсумкових звітів (фінансового та змістовного) про реалізацію грантових проектів і програм, їхніх складових.

Технологія гранту обов'язково має відповідати таким вимогам:

- наявність соціального (можливо, соціально-економічного) ефекту;
- здатність до тиражування розробленої методики;
- методичне закріплення результату виконання гранту.

Соціальний ефект має розглядатися як один з провідних пріоритетів грантової політики організацій-грантодавців.

### **Технологія «Ярмарок некомерційних організацій та соціальних проектів»**

*Ярмарки некомерційних організацій і соціальних проектів — це регулярні з'їзди представників некомерційних організацій, які представляють свої організації та/або соціально значущі проекти представникам державних і місцевих органів і підприємцям з метою отримання коштів на вирішення найбільш актуальних соціальних проблем силами некомерційних організацій.*

Порівняно швидкому поширенню технології «Ярмарок» сприяли і сприяють такі її риси, як досить легка відтворюваність у різних регіонах, очевидність багатьох кроків в алгоритмі, швидка віддача (і, отже, відносно проста оцінка ефективності), зовнішня ефектність заходу, що підвищує його привабливість для представників усіх секторів публічної активності.

Ярмарки НКО і соціальних проектів виконують загалом ті ж функції на ринку соціальних послуг, що й торгові ярмарки на то-

варному ринку. Однак ярмарок проектів пред'являє більш високі вимоги до учасників: на ньому потрібно не лише сказати, хто ти є, а й показати проектоздатні матеріали і розробки, можливо, й результати виконання вже реалізованих програм або проектів. У цьому, власне, й полягає різниця між «звичайною», поточною роботою НКО і програмним підходом, націленим на отримання відчутного або вимірюваного кінцевого результату.

Проведення ярмарку — дія, пов'язана з досить широким спектром необхідних ресурсів: від великих приміщень до фінансових коштів. Тому дуже важливою особливістю ярмарку стає наявність міжсекторального партнерства. Публічна конкурсна змагальність, поєднана із святковою атмосферою, в якій зазвичай проходять подібні заходи, сприяє також зміцненню внутрішньосекторних зв'язків.

Термін «партнерство» найкраще характеризує якість необхідної взаємодії для підготовки та проведення ярмарків. Якщо ми хочемо, щоб подія, що організовується нами, мала реальний суспільний резонанс, то участь органів влади у проведенні ярмарку є вирішальною. Крім того, представники бізнесу частіше беруть участь у заходах, які підтримані органами державної влади або органами місцевого самоврядування. Таким чином, суб'єктами ярмарку стають представники трьох головних секторів публічної активності.

Отже, після прийняття рішення щодо проведення ярмарку та визначення, який саме ярмарок (НКО чи проектів і послуг) проводитиметься, наступним етапом стає формування алгоритму організації, забезпечення і проведення ярмарку.

#### *Етап 1. Організація ярмарку*

Спочатку вирішується питання про структурну одиницю, яка відповідатиме за організацію, забезпечення та проведення ярмарку.

Для проведення ярмарку НКО основні завдання такої структурної одиниці досить прості:

- прийняти рішення про мету ярмарку (на основі цього буде формуватися склад його учасників). Його профільна спрямованість визначається спільно органами державної влади або органами місцевого самоврядування та НКО. Профілем ярмарку визначатиметься склад його учасників. А от у чому полягатиме його «родзинка» — завдання, безумовно, менеджменту;

- сформувати список бажаючих взяти участь: і від органів влади, і від НКО, і від бізнесу. Таке триєдине PR-завдання досить комплексне, оскільки передбачає для учасників різні ролі в рішенні. Представники влади, як правило, виконують опікунську і контрольну функції, НКО – роль головного виконавця, бізнес – соціально відповідального спонсора та піклувальника заходу;
- розпланувати площі та приміщення (як правило, якщо ярмарок проводиться не вперше, таке планування здійснюється з урахуванням попереднього досвіду).

Решта проблем відносяться до забезпечення ярмарку НКО.

У разі, якщо це ярмарок проектів, виникає кілька додаткових елементів, що пов'язані з:

- визначенням номінаційного ряду (переліку розв'язуваних проблем, вдалі пропозиції щодо вирішення яких нагороджуватимуться грантами),
- організацією процедур збору та оцінки проектних заявок – відбору номінантів,
- визначення та нагородження переможців.

### *Етап 2. Забезпечення ярмарку*

Одним з основних завдань забезпечення будь-якого ярмарку є PR-супровід. Цей аспект є ключовим, починаючи від оповіщення всіх ЗМІ та ресурсоздатних суб'єктів, забезпечення всіх учасників і гостей максимально зручним і корисним комплектом матеріалів і закінчуючи забезпеченням тих же ЗМІ зручними і функціональними робочими місцями і досяжністю для них всіх подій, які їх цікавлять.

Робота структури-організатора щодо забезпечення ярмарку проектів полягає також у пошуку ресурсів для проведення експертизи (оцінки) заявок, що надійшли на конкурс, а також у формуванні грантового фонду (якщо прийнято рішення про видачу переможцям грантів).

### *Етап 3. Проведення ярмарку*

Злагожденість роботи – має стати визначальним для успіху всього заходу. Чіткий розподіл сфер відповідальності й оперативність вирішення поточних проблем будуть свідченням відпрацьованості цієї технології у структури-організатора та високого професіоналізму її співробітників.

## Технологія «Діяльність громадських рад»

*Громадська рада — це колектив представників некомерційних та/або комерційних організацій, а також широковідомих осіб, запрошених державним чи місцевим органом або посадовою особою чи делегованих організаціями для здійснення консультативних та/або експертно-аналітичних функцій.*

Термін «громадська рада» використовується як узагальнене найменування для всіх інститутів такого виду.

Сутність соціальної технології «діяльність громадської ради» полягає у створенні одного з механізмів демократії участі (її ще також називають партиципаторною демократією). Іншими словами, громадська рада служить одним з каналів прямого і зворотного зв'язку народу й органів публічної влади, забезпечує участь представників громадськості у виробленні державних чи місцевих рішень.

Серед завдань громадської ради можна назвати такі:

- всебічний, науково обґрунтований і неупереджений аналіз, оцінка та моніторинг розроблюваних, прийнятих і реалізованих державних (місцевих) соціально-економічних і цільових соціальних програм та інших дій правового і соціально-політичного характеру з метою сприяння підвищенню їхньої результативності та ефективності, виробленні стратегії соціального розвитку, а також запобігання діям, здатним завдати шкоди соціальній сфері;
- підготовка висновків, прогнозування ефективності щодо розроблюваних, прийнятих і реалізованих соціально-економічних і цільових соціальних програм державними (місцевими) структурами, а також сприяння своєчасному реагуванню державних та/або місцевих органів на можливі соціальні негативні тенденції і події;
- моніторинг та регулярна і періодична оцінка проектів і програм, що розробляються неурядовими некомерційними організаціями, науковими установами з їхньої ініціативи й експонованих у державні або місцеві органи, в тому числі і для відповідного фінансування у формі грантів, які видаються на конкурсній основі;
- періодична оцінка проектів і програм, що розробляються і реалізуються на конкурсній основі недержавними неко-

мерційними організаціями за дорученням відповідних державних або місцевих органів чи посадових осіб.

Громадська рада, як правило, діє при відповідному органі (або суб'єкті) влади чи місцевого самоврядування будь-якого рівня. Рада може мати назву координаційної, консультативної або експертної. Насамперед це залежить від її функціонального призначення. Як показує досвід діючих громадських структур подібного роду (ради, палати тощо), основною метою їхньої діяльності стає вплив на бюджетний процес. Для виконання зазначеної мети ради мають працювати у декількох надтематичних напрямках:

- законотворчість, право;
- програмна та проектна діяльність, а також здійснення різних соціально значущих заходів і дій;
- експертно-аналітична діяльність;
- тренінгова та освітньо-просвітницька діяльність;
- ресурсне забезпечення;
- інформаційне забезпечення.

Зазначені напрями можуть реалізовуватися як на рівні тем круглих столів, сприяючи рішенням відповідних соціально значущих проблем, так і на рівні організації діяльності ради загалом.

Учасниками напряму «Тренінгова та освітньо-просвітницька діяльність» є фахівці в галузі тренінгової та науково-просвітницької діяльності. До завдань цього напрямку відносяться:

- освітня, просвітницька та тренінгова діяльність, яка необхідна для самонавчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що є життєво необхідним для успішної життєдіяльності та розвитку будь-якої структури;
- освітня, просвітницька та тренінгова діяльність, яка дозволяє забезпечити систематичну відтворюваність тих правових, аналітичних, освітніх та інформаційних технологій, носіями яких є члени ради.
- освітня, просвітницька та тренінгова діяльність, яка передбачається в рамках зазначеного напрямку діяльності ради;
- методична діяльність (узагальнення досвіду, розроблення моделей і нових методик, методична допомога, створення відповідної профілю методичної, навчальної, освітньої літератури).

## Технологія «Лобіювання»

Лобіювання — це діяльність представників груп інтересів у державних органах і органах місцевого самоврядування з метою захисту та втілення в життя цих інтересів.

*Під соціальною технологією лобіювання найчастіше розуміють сукупність взаємопов'язаних моделей, методів і конкретних способів підготовки, організації та реалізації представниками «організованих інтересів» комплексу законних дій, які суттєво впливають на органи державної влади і місцевого самоврядування, та сприяють прийняттю (чи неприйняттю) конкретних політичних рішень.*

Основними суб'єктами лобістської технології і рушійною силою лобістської діяльності є «групи тиску», «лобісти», які відстоюють свої особливі інтереси. Головним рушійним мотивом їхньої поведінки є прагнення реалізувати свій інтерес шляхом задоволення запитів замовників, клієнтів. В умовах відсутності чіткого законодавчого регулювання лобізму виникає велика кількість проміжних структур, що здійснюють лобістську діяльність у вигляді «паблік рілейшнз».

Важко вказати конкретні елементи системи лобіювання інтересів, однак є деякі основоположні блоки, складові технології лобіювання. У кожному конкретному випадку лобіювання інтересів є окремим проектом, що характеризується всіма ознаками проектної діяльності, а саме:

- наявність мети;
- обмеженість у часі;
- унікальність;
- комплексність і розмежування;
- специфічна організація проекту.

Лобіювання передбачає застосування деяких методик впливу на осіб, які приймають рішення.

Для організації лобістської кампанії наведемо такий орієнтовний алгоритм:

### *Етап 1. Аналіз ситуації*

- 1.1. Аналіз проблемної ситуації, формулювання проблеми.
- 1.2. Визначення лобістської структури.
- 1.3. Збір даних і аналіз стану за методикою SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, ризики).

1.4. Постановка мети — конкретної, досяжної, реалістичної, вимірювальної.

1.5. Оцінка досяжності мети і необхідності щось робити для вирішення проблеми.

*Етап 2. Вироблення стратегії*

2.1. Аналіз попередніх дій суб'єкта інтересу.

2.2. Аналіз дій протидіючих сил.

2.3. Вивчення системи прийняття рішень (формальний, неформальний, альтернативний процеси, а також основні етапи).

2.4. Оцінка і вибір методів лобіювання, можливих для застосування у цій ситуації.

2.5. Розробка проекту плану кампанії.

2.5.1. Визначення об'єктів лобіювання (конкретні особи в законодавчій, виконавчій владі).

2.5.2. Аналіз силового поля (визначення союзників і супротивників серед потенційних об'єктів тиску).

2.5.3. Виокремлення окремих етапів кампанії, постановка завдань кожного етапу.

2.5.4. Визначення політичної/економічної вартості застосування тих чи інших методів лобіювання.

2.5.5. Вибір методів лобіювання

*Етап 3. Підготовка основного плану кампанії (у т. ч. фінансового).*

*Етап 4. Створення штабу і розподіл функцій.*

*Етап 5. Організація підтримки населення.*

*Етап 6. Організація акцій.*

6.1. Реклама.

6.2 Робота зі ЗМІ та зв'язки з громадськістю.

*Етап 7. Контроль і необхідне коригування своїх дій.*

*Етап 8. Підведення підсумків кампанії, оцінка її результатів.*

### **«Освітні технології»**

У розбудові міжсекторальної взаємодії загальноосвітніх навчальних закладів важливу (якщо не вирішальну) роль відіграє специфічна група так званих освітніх технологій.

*Під освітніми технологіями розуміють послідовно вибудовані методи і прийоми надбання знань, вмінь і навичок в якій-небудь сфері самостійно або із сторонньою допомогою.*

Посилення ролі знань як основи соціально-економічного розвитку, перетворення їх на національне надбання, перехід



до інформаційного суспільства і суспільства знань зумовлюють підвищену увагу до розвитку системи освіти. Основним фундаментом економіки освіти стала сучасна теорія людського капіталу, обґрунтована у 60-ті роки ХХ століття низкою зарубіжних вчених. Відповідно до цієї теорії здібності, знання, досвід, навички, вміння людей можуть накопичуватися як і матеріально-речові активи, і так, як і вони, можуть приносити дохід.

Так, на думку Т. Шульца від 36 до 70% «непоясненої» частини національного доходу припадає на частку освіти. Внаслідок інтенсифікації та інтелектуалізації суспільного розвитку головним фактором конкурентоспроможності в бізнесі і основою соціального партнерства у міжсекторальній взаємодії в перспективі стає людський капітал, а його розвиток вже сьогодні розглядається як пріоритетна сфера інвестицій. Саме тому зростає роль освіти як головного стратегічного ресурсу формування людського капіталу.

Основні постулати безперервної освіти для ХХІ століття, сформульовані Міжнародною комісією ЮНЕСКО з освіти, і висловлюють суть цього процесу: навчитися пізнавати; навчитися робити, навчитися жити разом і навчитися жити. У системі безперервної освіти вони реалізуються на основі трьох взаємопов'язаних видів освіти: формальна, неформальна, інформальна.

*Формальна освіта* — та, яка здійснюється через традиційну систему державних і недержавних освітніх установ (школи, позашкільні навчальні заклади, коледжі, ПТНЗ, технікуми, ВНЗ), де успішне закінчення освітнього процесу підтверджується видачею документа відповідно до державних стандартів (атестат, свідоцтво, диплом). Базова формальна освіта робить прямий вплив на економічне зростання, оскільки підвищується освітній, інтелектуальний і науковий потенціал суспільства.

*Неформальна освіта* відносно менш структурована, це освітній процес, мета якого — задоволення освітніх потреб громадян, окремих професійних, соціальних груп, суспільства, результатом якого є приріст освітнього потенціалу. Неформальна освіта сприяє збільшенню освітнього потенціалу упродовж всього життя, що забезпечує умови для поліпшення якості життя індивідуума. Неформальна освіта має опосередкований вплив і на економічне зростання через збільшення знань, компетенцій, умінь, насамперед в області нових, матеріальних і соціальних технологій та можливості їх реалізувати.

*Інформальна освіта*, по суті, близька до самоосвіти. Вона здійснюється у процесі повсякденного життя, в якому важливу роль відіграють індивідуальні якості учня, його система цінностей, здібності, доступність інформації, можливість використання сучасних інформаційних технологій, а також бажання і можливості розширити межі духовного та інтелектуального світу шляхом ефективної організації дозвілля та активного використання навчального середовища (театри, телебачення, бібліотеки, клуби, ЗМІ тощо).

Усі три види освіти співіснують і тісно взаємопов'язані, хоча з позицій формування людського і соціального капіталу необхідна певна рівновага, насамперед формальної та неформальної освіти.

Важливість освітніх технологій зумовлена рядом причин:

- необхідність для представників органів державної влади та місцевого самоврядування більш глибокого засвоєння соціальних технологій міжсекторальної взаємодії з метою підвищення ефективності управління соціальною сферою;
- важливість для школярів формування і закріплення ранніх освітніх установок на реалізацію активної громадської позиції і продовження освіти;
- для громадян різного віку розуміння цінності активної життєвої позиції, яка може реалізовуватися на основі освоєння нових знань і через некомерційну активність громадян.

У зв'язку з цим необхідно передбачити приблизно такий комплекс навчально-методичних матеріалів:

- курс раннього початкового інформування — для загальноосвітніх навчальних закладів;
- загальний курс — для викладання соціальних технологій у вищих навчальних закладах, крім тих, які здійснюють підготовку фахівців з суспільних наук;
- спеціалізовані курси — для поглибленого викладання соціальних технологій міжсекторальної взаємодії в профільних вищих навчальних закладах;
- поглиблений курс — для підготовки професійних працівників у сфері соціальних технологій міжсекторальної взаємодії;

- курс з методики викладання соціальних технологій міжсекторальної взаємодії для підготовки викладачів різного профілю.

Отже, одним із перспективних завдань просування освітніх технологій є їхнє переміщення з області неформальної освіти в сферу формальної освіти.

Основною організаційною формою освітніх технологій міжсекторальної взаємодії є семінари-тренінги, яким присвячений третій розділ цього посібника «Методичне забезпечення міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища ЗНЗ».

### **Питання і завдання:**

1. Дайте визначення поняттю «технологія» та поясніть особливість трактування поняття «соціальні технології».
2. Охарактеризуйте провідні соціальні технології, які можна використовувати загальноосвітньому навчальному закладу для розбудови превентивного виховного середовища.
3. Наведіть приклади застосування технології «Фонди територіального розвитку».
4. Наведіть приклади успішного застосування соціальної технології «Громадські слухання» для вирішення освітніх проблем.
5. Яка роль освітніх технологій у налагодженні та розбудові міжсекторальної взаємодії ЗНЗ в умовах превентивного виховного середовища?

### **Рекомендована література**

1. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России : ученик / под ред. А.С. Автономова [Электронный ресурс] / – М. : Фонд НАН, 2003. – 416 с. – Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
2. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству / Роз Теннисон. – М. : Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ), Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП), 2003. – 67 с.
3. Хананашвили Н.Л. Межсекторные взаимодействия в России: настольная книга [Электронный ресурс] / Н.Л. Хананашвили, В.Н. Якимец. – М. : Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании», 2000. – 184 с. – Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
4. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика : учебное пособие / В.Н. Якимец. – М. : ТАСИС, 2004. – 128 с.

### **Розділ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

#### **3.1. Підготовка педагогів до розбудови міжсекторальної взаємодії загальноосвітнього навчального закладу в умовах превентивного виховного середовища**

Реалізуючи міжсекторальну взаємодію, необхідно пам'ятати, що взаємодія:

- не може бути одноразовою ініціативою, а повинна стати безперервним процесом, що передбачає участь зацікавлених сторін в її моніторингу, оцінці, аналізі та постійному вдосконаленні;
- є комплексом узгоджених механізмів і дій, які передбачають активну участь представників секторів у розробці загальної мети (бачення), цілей і завдань життєдіяльності навчального закладу та у координації своїх дій з формування його превентивного виховного середовища.

Ефективності міжсекторальної взаємодії сприяють *правові* та *організаційні* умови. До правових умов відноситься наявність у регіоні, окрім декларативних, також і процедурних норм, що визначають порядок реалізації потенціалу організацій-партнерів та їхню відповідальність за порушення встановлених домовленостей і правил.

Під організаційними умовами, що впливають на успішність міжсекторальної взаємодії у формуванні превентивного виховного середовища, деякі дослідники розуміють наявність у регіоні «соціального модератора» — індивідуума чи структури, — що організують процес взаємодії й стимулюють його розвиток, і міжрегіонального інформаційно-консультаційного центру (ІКЦ), який виконує функцію підтримки міжсекторальної взаємодії загальноосвітніх навчальних закладів (правової, консалтингової, технологічної, кадрової тощо).

Необхідними *складовими ефективною міжсекторальною взаємодію* навчального закладу постають:

- регулярні форуми (робочі зустрічі) за участі всіх зацікавлених сторін;

- спільність бачення комплексу стратегічних завдань;
- набір гнучких механізмів виконання цих завдань (система інформації; комунікаційні можливості; аналітичні процеси; засоби адвокації, моніторингу та звітності);
- міжсекторальна ініціативна/робоча група (МІГ/МРГ), уповноважена здійснювати соціальну модерацію процесу формування превентивного виховного середовища ЗНЗ (координувати зазначені механізми, сприяти віднаходженню партнерами спільної платформи для дій, супроводжувати розроблення і реалізацію соціальних проєктів тощо);
- відповідні повноваження, делеговані на місцевий рівень органами влади вищого рівня.

Освітня практика доводить, що роль соціального модератора успішно виконує міжсекторальна ініціативна (робоча) група.

*Міжсекторальна ініціативна (робоча) група — це уповноважені фахівці, делеговані секторами до складу команди для узгодження та координації спільної просвітницько-профілактичної діяльності секторів в умовах превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу.*

Виходячи з вищезазначеного, можна сформулювати наступні методичні рекомендації для адміністрації та педагогічних колективів ЗНЗ щодо організації міжсекторальної взаємодії.

Загальноосвітній навчальний заклад (ЗНЗ) має бути готовим до співпраці з представниками державної влади, недержавного та бізнесового секторів під час реалізації спільних ініціатив. Готовність закладу висловлюється не тільки у його бажанні реалізувати той чи інший проєкт із залученням до процесу виконання представників інших секторів, а й відповідності ЗНЗ певним *критеріям*. Серед них:

- *наявність власних ресурсів* ЗНЗ (людських, фінансових) — навчальний заклад повинен переконати своїх партнерів, що він має (або може залучити) людей та фінанси, потрібні для реалізації проєкту;
- *портфоліо власних успішних проєктів* — для потенційних партнерів ЗНЗ досить важливо знати, що заклад вже має успішний досвід реалізації профілактичних проєктів;
- *досвід безпосередніх виконавців проєкту в організації тривалих профілактичних програм і проєктів* — ЗНЗ має бути впевненим у спроможності членів партнерської взаємодії адмініструвати можливий спільний проєкт;

- *вміння вести перемовини* — бажання ЗНЗ залучити партнерів від влади й бізнесу супроводжується досить тривалим процесом перемовин, успішність яких залежить від аргументованості пропозицій ЗНЗ;
- *вміння чекати* — із-за специфіки роботи органів державної влади та недержавних і бізнесових структур, очікувати на швидку згоду потенційних партнерів не варто.

У разі, якщо ЗНЗ відповідає означеним критеріям, він може ініціювати залучення представників державної влади, громадських організацій і бізнесу до спільного проекту. Робити це варто за таким *алгоритмом*:

- *наголосити на актуальній проблемі* (наприклад, дитячої бездоглядності чи пов'язаної з нею необхідності формування превентивного виховного середовища ЗНЗ) як на такій, що має суспільно значущий характер та стосується представників різних соціальних груп (у такому випадку є більша вірогідність, що вирішення даної проблеми зацікавить потенційних партнерів ЗНЗ);
- *вивчити організації*, зацікавлені та незацікавлені у розв'язанні цієї проблеми (виконання такого пункту дозволить окреслити всі або більшість організацій, дотичних до проблеми);
- *вивчити*, чи входить вирішення проблеми до безпосередніх обов'язків зацікавлених організацій та чи передбачено в них фінансування вирішення цієї проблеми (виконання даного пункту в подальшому дозволить більш предметно вести мову про можливість участі потенційних партнерів у проекті);
- *заручитися підтримкою ЗМІ* у висвітленні перебігу та результатів проекту (часто саме можливість безкоштовної реклами стає головним переконуючим аргументом для потенційних партнерів у міжсекторальних проектах);
- *звернутися до організацій*, що безпосередньо зацікавлені у реалізації проекту (при цьому ЗНЗ варто наголошувати у першу чергу на вигодах, які може отримати партнер від участі у проекті);
- *запропонувати конкретний перелік завдань*, які ви хочете вирішити за участі партнерів із зазначенням вартості їх впровадження чи необхідного ресурсного забезпечення

(при цьому ЗНЗ має чітко усвідомлювати фінансові та організаційні ресурси потенційного партнера).

У випадку співпадіння інтересів навчального закладу та його потенційних партнерів міжсекторальна взаємодія у певному проєкті стає цілком реальною. Разом з тим, навіть залучивши органи державної влади чи бізнесу до спільної ініціативи, навчальному закладу і громадським організаціям, які його підтримують, слід бути готовими до того, що таке залучення може викликати певні складнощі. Зокрема такі:

- *надмірна зайнятість* залучених партнерів за основним місцем роботи, що цілком реально може вилитися у всебічну підтримку ними ініціатив ЗНЗ із фактичною відсутністю конкретної допомоги (у такому разі ЗНЗ має бути готовим самостійно адмініструвати проєкт із епізодичним залученням партнерів до окремих заходів за проєктом);
- *відсування на задній план заслуг ЗНЗ* у реалізації спільного проєкту в разі його успішності (ЗНЗ повинен мати розроблену стратегію дій на випадок подібної ситуації);
- *загострення уваги на помилках ЗНЗ* у разі неуспішності спільного проєкту (ЗНЗ повинен мати розроблену стратегію дій на випадок подібної ситуації);
- *всебічне розуміння та підтримка проєкту партнерами із одночасним небажанням фінансово його підтримувати* (саме в таких випадках перевіряється зрілість ЗНЗ, зокрема його вміння займатися фандрейзінговою діяльністю).

Повне врахування всіх пунктів запропонованого алгоритму абсолютно не гарантує стовідсоткової успішності того чи іншого міжсекторального проєкту, адже його успішність часто залежить від багатьох чинників. Проте дотримання викладених рекомендацій може наблизити загальноосвітні навчальні заклади до місцевої влади, громадських організацій та соціально відповідального бізнесу у питанні спільного вирішення актуальних проблем дитячо-молодіжного середовища. Адже за прогнозами експертів, у подальші 10 років успішність тих чи інших проєктів буде залежати не стільки від наявного фінансування, скільки від глибини кооперації між представниками громадськості, влади та бізнесу.

Окрім того, успішність реалізації профілактичних програм і проєктів значною мірою залежить від готовності педагогічного колективу навчального закладу до здійснення діалогічної

взаємодії з іншими суб'єктами навчально-виховного процесу та залучення партнерів з числа зацікавлених осіб і організацій за межами навчального закладу.

Звідси стратегічним завданням у діяльності педагогічного колективу є набуття компетенцій з основ налагодження міжсекторальної взаємодії в умовах превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу.

Це потребує від педагогів концептуального мислення, спрямованого, на відміну від раціонально-прагматичного та ремісничо-виконавського, на глибинне розуміння сенсу закладених у концепціях ідей і вмій добирати для їхньої реалізації адекватне інструментальне забезпечення. Тому підготовку педагогів до організації міжсекторальної взаємодії слід розглядати в аспекті формування у них *готовності* до такої діяльності.

*Психологічна готовність* передбачає формування у суб'єктів міжсекторальної взаємодії позитивної мотивації щодо її організації та проведення, усвідомлення наявності позитивних наслідків, які може мати така спільна діяльність.

*Теоретична готовність* характеризується наявністю у суб'єктів міжсекторальної взаємодії загальноосвітнього навчального закладу необхідної системи знань про її основи, форми, методи та технології.

*Практична готовність* забезпечується формуванням у суб'єктів міжсекторальної взаємодії необхідних умінь і навичок її організації та застосування різних технологій.

Практика доводить, що найбільш ефективним інструментом формування психологічної, теоретичної та практичної готовності є тренінги, які базуються на підході «навчання досвідом» Д. Колба. Узагальнення цього підходу допомагає спланувати навчальний цикл, який має чотири послідовних і взаємозалежних етапи: ***актуалізації конкретного досвіду*** → ***рефлексивного спостереження*** → ***абстрактної концептуалізації*** → ***активного експериментування***.

Саме така логіка викладу навчального матеріалу допомагає учасникам не лише актуалізувати наявні знання, а й рефлексивно усвідомити можливі проблеми у майбутній діяльності та на основі зворотного зв'язку окреслити варіанти їхнього розв'язання.

На першій стадії такого навчання учасники або *актуалізують* конкретний наявний у них *особистий чи життєвий досвід* і обмінюються ним між собою, або (що відбувається набагато



частіше) здобувають цей досвід за допомогою спеціально організованої взаємодії безпосередньо у процесі спільної діяльності. Головне завдання цієї стадії — здійснити пошук того нового, з чим варто працювати в рамках навчальної теми — у життєвому досвіді, уявленнях, опорних знаннях, практиці діяльності безпосередньо на занятті (шляхом моделювання явища чи ситуації, рольової гри, імітації тощо). Результатом постає упорядкування спільного для усіх учасників змістового поля, в якому відбувається подальша активна робота.

На другому етапі навчання — *етапі рефлексивного спостереження* — створюються умови для критичного осмислення і рефлексії учасниками отриманого (чи наявного у них) досвіду, обговорення спостережень, пов'язаних із процесом його набуття. Основними питання, які можуть обговорюватися, є: «Що ми робили? Що відбувалося під час цього процесу? Що планували і чого реально досягли?» Ключовим моментом цієї стадії можна назвати проблематизацію.

Третій етап циклу — *абстрактна концептуалізація*. Саме на цій стадії виникає можливість конструювання, примноження й здобуття учасниками нових знань, необхідних умінь. Вони відшуковують «місточок» для переходу від реальних ситуацій власної практики до узагальнених умовиводів і закономірностей. Ефективність цього процесу підвищується завдяки взаємодії учасників, а його перебіг відображається у вигляді висновків, зроблених завдяки спільній рефлексії, спільним міркуванням, обміну ідеями. Результатом такого колективного мислення є виникнення унікального знання, цінність якого полягає не в інформативності його змісту, а у творчому характері його виникнення, оскільки воно завжди є суб'єктивно новим для учасників.

На заключній стадії циклу — *активного експериментування* — особливого значення набуває можливість перевірки учасниками сформульованих висновків, тобто повернення зі сфери абстрактної теорії в площину реальної життєдіяльності. Найчастіше така перевірка відбувається у процесі практичної профілактичної діяльності, яка призводить до набуття нового досвіду. Така діяльність може реалізовуватися шляхом виконання проблемних завдань, моделювання ситуацій, згуртування навколо себе однодумців, з числа яких створюється потім команда соціального проекту, яка забезпечить його розроблення і супровід реалізації.

Зазначена вище модель *експериментального навчання* (від англ. *experience* — досвід) американського дослідника Девіда Колба є на сьогодні досить поширеною. Програма може передбачати два паралельних варіанти її впровадження, що взаємо підсилюють один одного: вивчення найбільш актуальних тем методом «*занурення*» (тематичні тренінги на кшталт «літньої» чи «зимової» школи для представників педагогічного колективу, тематику яких можна визначати відповідно до актуальних проблем розбудови міжсекторальної взаємодії) і методом «*продлонгації*» (організація роботи щомісячних разових семінарів).

Отже, можна стверджувати, що опанування тренінгових програм забезпечує усвідомлення педагогами основ міжсекторальної взаємодії загальноосвітнього навчального закладу, її концепцій та моделей, форм і технологій. У процесі підготовки педагога набувають вміння застосовувати теоретичні знання для аналізу міжсекторальної взаємодії, визначати її зміст, добирати відповідні форми і соціально-педагогічні технології.

Підготовка педагогів до розбудови міжсекторальної взаємодії за допомогою тренінгу вважається ефективною, бо *тренінг* є провідним методом навчання з доведеною ефективністю, тому що:

- це спосіб забезпечення всім суб'єктам розбудови міжсекторальної взаємодії можливостей для ефективного особистісного розвитку і набуття необхідних компетенцій;
- більшість ефективних змін у ставленні й поведінці людей відбувається в груповому, а не в індивідуальному контексті; ця форма роботи створює можливість осмислити, усвідомити отриману інформацію, одразу ж співставити її з діяльністю;
- це особлива групова форма навчання, яка спирається не на декларативне, а на реальне знання, що дає можливість пережити на власному досвіді те, про що йдеться;
- це ефективна форма опанування знань, інструмент для формування умінь та навичок, ставлень, на відміну від повсякденного й індивідуального спілкування, відбувається більш інтенсивно, більш виражено, і — керовано.

Важливим для ефективності міжсекторальної взаємодії є організація діяльності педагогів таким чином, щоб вона мала творчий, добровільний та особистісно вмотивований характер, забезпечувала партнерську взаємодію усіх суб'єктів міжсекторальної взаємодії.

Такою діяльністю є розроблення цільових програм і проектів.

**Цільова програма** — це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем організації навчально-виховного процесу в ЗНЗ. За своєю спрямованістю цільові програми можна розподілити на:

- *наукові* — метою яких є забезпечення виконання прикладних досліджень у галузі освіти і виховання, створення моделей розвитку закладу освіти, виховних систем, превентивного виховного середовища ЗНЗ;
- *соціальні* — що моделюють партнерську взаємодію різних інституцій у розв'язанні кризових явищ або складних життєвих ситуацій; сприяють покращенню соціального самопочуття людини, вдосконаленню умов її життя, забезпеченню відповідного соціального функціонування, гармонізації системи відносин у колективі чи групі, суспільства в цілому;
- *національно-культурні* — спрямовані на розв'язання проблем національно-культурного розвитку, збереження національно-культурної спадщини, задоволення інтелектуальних та духовних потреб дітей і учнівської молоді;
- *екологічні* — метою яких є участь у здійсненні загальнодержавних чи регіональних природоохоронних заходів, допомога у ліквідації наслідків екологічних негараздів, формування екологічної культури, виховання любові до природи, бережливості, працьовитості;
- *регіональні* — що уособлюють варіанти вирішення соціальних проблем конкретних місцевих громад, областей чи регіонів;
- *профілактичні* — спрямовані на підвищення поінформованості дітей та молоді з проблем убезпечення від зовнішньо детермінованих негараздів, розвиток життєвих компетенцій і позитивної мотивації на здоровий спосіб життя.

Орієнтиром розроблення цільових програм в освіті слугує Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період 2012-2021 роки.

Алгоритм розроблення цільової програми передбачає:

- ініціювання розроблення цільової програми та громадське обговорення її концепції;

- схвалення концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проекту програми, визначення термінів її розроблення;
- розроблення проекту програми, визначення завдань і заходів, що пропонуються для її реалізації;
- погодження (адміністрація ЗНЗ, піклувальна рада закладу, батьківська рада закладу, учнівський парламент, представники організацій-партнерів) та затвердження програми;
- проведення конкурсного відбору виконавців програми;
- добір ефективних форм, методів і технологій для її реалізації;
- організація виконання завдань і заходів програми, здійснення контролю за їхнім виконанням;
- підготовка та оцінка щорічних звітів про результати виконання програми, а в разі потреби — проміжних звітів;
- підготовка та опублікування в офіційних друкованих виданнях заключного звіту про результати виконання програми.

Проект концепції цільової програми повинен містити:

- обґрунтування актуальності проблеми, на розв'язання якої спрямовується програма;
- аналіз причин виникнення проблеми та опис можливості її розв'язання шляхом розроблення і виконання цільової програми;
- визначення мети і завдань програми;
- порівняльний аналіз можливих варіантів розв'язання проблеми та обґрунтування оптимального варіанту;
- визначення на його основі шляхів і засобів розв'язання проблеми виконавців і термінів виконання програми;
- оцінку очікуваних результатів та визначення її ефективності;
- оцінку фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів, необхідних для виконання програми.

Ініціаторами розроблення цільової програми можуть виступати не лише педагоги й адміністрація ЗНЗ, а й представники учнівського самоврядування, батьки, партнери закладу освіти, представники органів державної підтримки людини (пожежна охорона, органи правопорядку, цивільної оборони, охорони здоров'я, охорони праці, охорони навколишнього середовища) громадських організацій та бізнесових структур.

**Соціальний проект** — це програма реальних дій зацікавлених суб'єктів, в основі якої лежить актуальна соціальна проблема, що потребує вирішення.

Учасники проектної команди мають можливість справляти вплив один на одного й здійснювати реальні перетворення не тільки у пізнавальній, але й у емоційно-вольовій, мотиваційній та діяльнісній сферах.

Проектування — це цілеспрямований процес одержання очікуваного результату. Проект (від лат. *projectus* — «кинутий уперед») не працює з майбутнім, а практично перетворює можливості теперішнього. Значимість проекту визначається не стільки широтою застосування, скільки спроможністю збагачувати особистість здатністю актуалізації можливого в дійсне. Саме цей аспект проблеми відповідає нашому баченню використання проектної діяльності в системі міжсекторальної взаємодії.

Популярність проектної технології пов'язана, з одного боку, із тим, що вона надає педагогам можливість певного вибору сфери діяльності у міжсекторальній взаємодії, а з другого — повністю відповідає їхнім можливостям, враховує діапазон інтересів та потреб навчального закладу.

Аналіз науково-методичної літератури і практичної проектної діяльності дозволяє зазначити, що:

- процес проектної діяльності має складну соціально-педагогічну структуру, до якої включені різні види діяльності й відносин суб'єктів міжсекторальної взаємодії;
- суб'єкти проектування міжсекторальної взаємодії мають бути орієнтовані на вирішення проблем загальноосвітнього навчального закладу і найближчого соціального оточення, пропонуючи варіанти вирішення актуальних завдань на ціннісному рівні;
- соціальний продукт проектування міжсекторальної взаємодії розглядається дослідниками на трьох рівнях: *перший* — ефективність системи «актуальних залежностей»: *спілкування* — *діяльність* — *ставлення*, які визначають основні напрями набуття соціально значимих якостей, вироблення способів ефективної міжсекторальної взаємодії; *другий* — позитивні зміни, які відбуваються у загальноосвітньому навчальному закладі (оновлення форм і методів діяльності, створення позитивного іміджу, надання кожному учаснику широких можливостей саморегуляції у виборі

форм діяльності, розбудова відносин «колективної взаємозалежності»); *третій* — конкретні соціально-педагогічні досягнення, пов'язані з реалізацією завдань міжсекторальної взаємодії у діяльності педагогічного колективу;

- соціально-культурне середовище, в якому здійснюється процес проектування міжсекторальної взаємодії, передбачає оптимістичне сприйняття спільної діяльності її суб'єктами, пошуковий характер діяльності, перспективність і важливість отриманих результатів для суб'єктів міжсекторальної взаємодії.

Технологія соціальних проектів з формування превентивного виховного середовища містить:

- чотири стадії зміни поведінки (підготовку, усвідомлення, переоцінку, дію);
- процеси, що відбуваються на кожній стадії (мотиваційний, когнітивний, поведінковий);
- комплекс методів впливу (традиційні та інтерактивні).

Міжсекторальна взаємодія, яка розгортається *за логікою проектної технології*, проходить певні етапи. Відповідно до неї на першому етапі здійснюється *передпроектний аналіз*. Аналізуються результати діагностики міжсекторальної взаємодії загальноосвітнього навчального закладу, визначаються її проблеми та здобутки. На цьому етапі також оцінюються реальні можливості педагогів щодо організації роботи з некомерційними, бізнесовими та державними структурами, вивчаються ставлення педагогів до розбудови міжсекторальної взаємодії та їхня участь у цій діяльності; здійснюється формування проблемного поля «На що може спрямовуватись міжсекторальна взаємодія загальноосвітнього навчального закладу в умовах превентивного виховного середовища?»

Узагальнення інформації (ідентифікація проблем, встановлення ієрархії проблем за важливістю) сприяють розробленню загальної концепції моделювання міжсекторальної взаємодії, технології і плану її впровадження, визначенню необхідних для проектування інформаційних та методичних ресурсів.

Другий етап присвячується *виробленню проектних рішень*. Для цього насамперед окреслюються стратегічні напрями та визначаються мета і завдання міжсекторальної взаємодії, прогнозуються очікувані результати виконання кожного завдання. Як правило, це відбувається під час засідань міжсекторальних

ініціативних/робочих груп (МІГ/МРГ). У процесі взаємодії педагогів і представників різних організацій та установ узагальнюються погляди і пропозиції, упорядковуються ідеї.

На третьому етапі основні сили МІГ/МРГ мають бути зосереджені на *розробленні конкретного проекту міжсекторальної взаємодії та робочого плану і шляхів його реалізації*. Елементами цієї роботи виступають домінуючі проектні цілі, засоби, шляхи та терміни їх реалізації, а також визначення критеріїв та методів оцінювання ефективності проекту. Завершення роботи супроводжується документальним оформленням проекту і плану його реалізації, що містить необхідні організаційні заходи, терміни їх виконання й закріплення конкретних відповідальних осіб.

*Інструментальне* забезпечення можуть становити педагогічне проектування, планування за технологією SMART та методи: «дерево цілей», «дерево проблем», дискусія, мозковий штурм тощо.

Оскільки розуміння суб'єктами міжсекторальної взаємодії сутності проекту є найголовнішою умовою його успішності, на четвертому етапі увага має бути зосереджена на *формуванні громадської думки*. Завданням цього етапу є вироблення позитивного ставлення до міжсекторальної взаємодії і мотивація суб'єктів до участі в процесі міжсекторальної взаємодії.

На п'ятому етапі здійснюється *реалізація проектних цілей*: відпрацьовуються передбачені проектом механізми міжсекторальної взаємодії; виявляються та усуваються перепони на шляху його реалізації.

Шостий етап присвячується *аналізу результатів міжсекторальної взаємодії загальноосвітнього навчального закладу в умовах превентивного виховного середовища*. Головне завдання полягає у визначенні переваг та можливих недоліків, пов'язаних з новим підходом до організації міжсекторальної взаємодії, її новим якісним станом. Це завдання вирішується за допомогою такого методичного *інструментарію*: аналіз документації, спостереження, опитування, метод експертних оцінок, статистичні та математичні методи.

Логічним завершенням циклу проектної технології стає сьомий етап, на якому відбувається *корекція результатів міжсекторальної взаємодії*. Визначення недоліків в організації міжсекторальної взаємодії та вибір шляхів і методів їх усунення зумовлюють внесення необхідних змін, у результаті чого оп-

тимізується процес міжсекторальної взаємодії загальноосвітнього навчального закладу.

### **3.2. Тренінги для підготовки педагогів до розбудови міжсекторальної взаємодії ЗНЗ в умовах превентивного виховного середовища**

#### **Опис навчального модуля**

#### **«Міжсекторальна взаємодія в управлінні освітою»**

##### **1. Міжсекторальна взаємодія (МСВ): теоретичні основи**

Концепція суспільства як складної системи компонентів (секторів). Основні елементи міжсекторальної взаємодії: державні органи та установи, бізнес-структури, громадські (некомерційні) організації. Характеристика особливостей кожного з секторів, їхньої ролі у розвитку суспільства й освіти. Зростання ролі громадських організацій на сучасному етапі розвитку суспільства.

##### **2. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як основа суспільної діяльності бізнес-структур.**

Розвиток концепції КСВ та зміна підходів до соціальної ролі бізнесу в сучасному світі. «Стійкий розвиток» суспільства як найважливіша мета соціального партнерства. Інтеграція економічних, екологічних та соціальних параметрів бізнес-структур у рамках КСВ. Стимули для розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Концепція «Інвестицій у людський капітал». Соціальна звітність кампаній. Роль громадських організацій в реалізації соціальної відповідальності бізнесу.

##### **3. Основні напрями КСВ й МСВ.**

Розвиток суспільства як комплексне завдання, що реалізується з ряду напрямів. Основні сфери співробітництва держави, соціально відповідального бізнесу й громадських організацій: екологія, розвиток науки і культури, розвиток місцевих спільнот, захист соціально вразливих верств населення, протидія поширенню соціально небезпечних захворювань (ВІЛ/СНІД, туберкульоз, гепатити В і С, цукровий діабет тощо). Сприяння розвитку освіти як стратегічна мета МСВ.

##### **4. Форми і методи розвитку освіти у рамках КСВ й МСВ. Критерії ефективності КСВ й МСВ.**

Основні форми співробітництва державних органів і установ, громадських організацій та бізнес-структур у сфері розвитку освіти: регіональні й місцеві соціальні освітні гранти й замов-



лення, національні й регіональні конкурси, навчальні семінари-тренінги, підтримка реалізації соціальних програм і проєктів, розбудова превентивного виховного середовища ЗНЗ і виховного простору місцевої громади. Критерії ефективності МСВ: рівень спонсорства й корпоративної благодійності, здійснення соціальних інвестицій у загальноосвітні навчальні заклади та у соціальні проєкти, пов'язані з їхнім розвитком; якість та інтенсивність взаємодії бізнес-структур з місцевою громадою, владними структурами з питань розвитку й модернізації освіти; сприяння органів місцевої влади й бізнес-структур розвитку некомерційного сектору та громадської експертизи у сфері середньої загальної освіти, широкому соціальному діалогу; здійснення бізнес-структурами публічної нефінансової звітності за однією із загальноприйнятних міжнародних схем, що містить показники участі структури в розвитку освіти.

Методичні матеріали семінару-тренінгу

### **«СПИВУПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ»**

I. Формат семінару — тренінгу

Мета: опанування адміністраторами ЗНЗ основами освітнього менеджменту, формування партнерського мислення і вироблення міжсекторальної стратегії розвитку навчального закладу.

#### ***Завдання:***

- розширити інформаційне поле адміністраторів ЗНЗ з питань стратегічного планування і стратегічного управління;
- ознайомити адміністраторів ЗНЗ із новітніми технологіями проєктування розвитку навчального закладу, основами управлінського менеджменту і маркетингу;
- сприяти виробленню представниками органів шкільного самоврядування розуміння необхідності розробки програми розвитку ЗНЗ на 2013-2018 рр.

Місце проведення: окрема простора кімната, обладнана необхідною кількістю стільців, виставлених у формі кола, фліп-чартом або дошкою і п'ятьма столами.

***Категорія учасників:*** адміністрація ЗНЗ, методисти, керівники М/О закладу, представники органів батьківського й учнівського самоврядування.

***Кількість учасників:*** 15-20 осіб.

**Тривалість:** 3 год.

**Очікувані результати:**

- формування обізнаності учасників з проблеми міжсекторального стратегічного планування і стратегічного управління;
- підвищення рівня управлінської компетентності адміністраторів ЗНЗ;
- пільне визначення стратегічних орієнтирів розвитку навчального закладу.

**II. Структура тренінгового заняття**

№ з/п	Зміст діяльності	Час	Ресурсне забезпечення
1.	Привітання учасників тренінгового заняття. Вправа «Ток»	5 хв.	
2.	Вправа на знайомство/діагностика очікувань «Чому і для чого?»	20 хв.	
2.	Вступні уваги. Презентація програми, мети та завдань заняття. Ознайомлення учасників із регламентом роботи.	10 хв.	Програма семінару для учасників
3.	Інформаційне повідомлення «Управління змінами»	10 хв.	
4.	Мозковий штурм «Міжсекторальна стратегія орієнтованості закладу – це...»	15 хв.	Папір А-3, маркери
5.	Вправа-енерджайзер «Броунівський рух»	5 хв.	
6.	Робота в групах. Вправа «Алгоритм міжсекторального стратегічного планування життєдіяльності навчального закладу»	20 хв.	Папір А-3, маркери
7.	Вправа «Робота з поняттями»	20 хв.	Додаток № 1
8.	Робота в групах. Вправа «Три фази змін»	20 хв.	Дод. № 1
9.	Вправа-енерджайзер «Передай предмет»	5 хв.	
10.	Вправа «SWOT-аналіз»	10 хв.	Додаток № 2 картки
11.	Підсумкове слово. «Міжсекторальна взаємодія у структуруванні процесу змін»	30 хв.	Додаток № 3
12.	Вправа на завершення «Так!»	5 хв.	
13.	Історія для натхнення «Справа майстра боїться»	5 хв.	

**III. Сценарний план тренінгового заняття**

**1. Ранкове привітання. Вправа «Ток» (5 хв.)**

На початку заняття учасники вітаються один з одним, передаючи по колу позитивні емоції. Привітання здійснюються по-

тиском рук, супроводжуючись будь-якою мімікою обличчя, яка може символізувати приязне ставлення і привітність.

## **2. Вправа на знайомство/діагностика очікувань «Чому і для чого?» (20 хв.)**

Модератори пропонують учасникам версію самопрезентації, яка одночасно дозволяє прояснити очікування членів групи від майбутньої співпраці — учасники називають своє ім'я + надають відповідь на два, на перший погляд, схожі питання: 1) «Чому ви прийшли на цей тренінг?» 2) «Що ви хочете отримати від цього тренінгу?». Насправді ці питання про різне: перше — це апеляція до минулого, можливо — до проблем, що спонукали взяти участь у тренінгу; друге — фіксація на цілях, на перспективі найближчого часу чи навіть віддаленого майбутнього.

*Ставлячи ці питання «через кому», модератор не акцентує увагу групи на їх відмінності, але сам звертає увагу на те, на яке з них учасник намагається дати відповідь, — це корисний діагностичний інструментарій для організації подальшої роботи.*

## **3. Вступні уваги (10 хв.)**

Модератори проводять презентацію тренінгового модуля «Прогностичні орієнтири інноваційного розвитку ЗНЗ», який складається із п'яти тренінгів, а саме:

- Управління змінами
- Основи міжсекторального стратегічного планування
- Побудова команди. Лідерство
- Програма розвитку ЗНЗ
- Моніторинг і оцінка

та мети і завдань першого заняття. Ознайомлюють учасників із регламентом роботи. Особливий наголос робиться на тому, що результатом продуктивної співпраці на тренінгу має стати розробка програми розвитку навчального закладу на 2013-2018 рр.

## **4. Інформаційне повідомлення «Управління змінами — наріжний камінь розвитку навчального закладу» (5 хв.)**

«Кто не идет вперед, тот идет назад. Стоячего положения нет» — ці пророчі слова належать В. Г. Белінському, і хоча сказані вони понад півтора століття тому, але звучать абсолютно актуально для нас і сьогодні. Ми постійно зазнаємо впливів якихось змін, змінюючись при цьому і самі. Однак адекватну реакцію навчального закладу на впливи можуть забезпечити лише керовані зміни або спланований еволюційний розвиток.

Організації в усьому світі існують у контексті швидких змін і переривчастості. Мінливе середовище характеризується:

- швидкими соціально-економічними змінами зі зростаючими темпами;
- зростанням мобільності, інноваційності та технологічним розвитком;
- переривчастістю змін — несподіваною зміною напрямку, розходженням з існуючими тенденціями;
- зростанням складності повсякденного життя, соціальної та економічної сфер;
- як результат — зростаючою непередбачуваністю соціальних та економічних моделей майбутнього та нестабільністю.

У такому оточенні робота навчального закладу надзвичайно ускладнюється. Ситуацію важко розуміти, контролювати і майже неможливо утримувати стабільною, усталеною.

Звідси — вміння мислити стратегічно, передбачаючи ризики і максимально нівелювати їх впливи, є однією з головних компетенцій менеджерів взагалі і менеджерів освіти зокрема, а розуміння процесу впровадження змін та відсутність страху перед змінами — ключові ознаки ефективного педагогічного колективу.

Ось чому розробка стратегічних орієнтирів розвитку навчального закладу і запровадження ефективного менеджменту змін — найкращий засіб зміцнення організаційних засад навчального закладу, створення його позитивного іміджу в громаді, задоволення працівників їхньою працею та підвищення якості освітніх послуг, що надаються.

### **5. Мозковий штурм «Міжсекторальна стратегічна орієнтованість закладу — це...» (15 хв.)**

Учасники об'єднуються у 3-4 підгрупи (залежно від чисельності) будь-яким простим способом («кольори світлофору», «сторони світу», «пори року» тощо), працюють над визначенням діяльності навчального закладу, який має чітку стратегічну орієнтацію. Наробки презентуються в широкому колі. Після презентації першої групи усі останні проголошують свої визначення, не повторюючись. Аркуші з наробками груп вивішуються на фліп-чарті. На завершення модератори можуть організувати роботу над узагальненим груповим визначенням.

*До уваги модератора! Це визначення, наприклад, може бути таким «Стратегічно зорієнтований навчальний заклад — це за-*

клад, в якому персонал володіє стратегічним мисленням, де застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему перспективних планів, а поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей».

### **Вправа «Броунівський рух» (5 хв.)**

Модератори пропонують групам вправу-енерджайзер «Броунівський рух». Це дозволить активізуватися й одночасно об'єднати учасників у нові групи за декілька хвилин. Учасники виходять на середину зали і починають хаотично рухатися. Модератор дає команду: «Атоми, об'єднайтесь по два», учасники шукають собі пару. Потім — по три (учасники, відповідно, утворюють трійки). Числа можна називати не по порядку. Модератор має слідкувати за якістю виконання завдань і останньою називає ту цифру, скільки груп слід утворити учасникам для роботи над наступною вправою.

### **6. Робота в групах. «Алгоритм стратегічного планування навчального закладу» (25 хв.)**

Далі групи працюють над виробленням власних управлінських рішень і дій з організації роботи зі стратегічного планування життєдіяльності навчального закладу. Для полегшення роботи увазі учасників пропонується узагальнений алгоритм міжсекторального стратегічного планування, який фіксується на фліп-чарті:

*Кроки у процесі міжсекторального стратегічного планування*

- 1. Підготовка до процесу** (включає визначення осіб, які братимуть участь у процесі та визначення ролей і відповідальності, збір та сортування інформації).
- 2. Перегляд бачення, місії та цінностей навчального закладу** (методологічна рефлексія засадничої концептуально-нормативної бази, що регламентує життєдіяльність навчального закладу).
- 3. Аналіз даних/інформації** (наприклад, SWOT-аналіз).
- 4. Синтез інформації.**
- 5. Пріоритизація і визначення ключових векторів змін** (змістовний, технологічний, структурно-організаційний).
- 6. Оцінка потенціалів і ризиків.**
- 7. Рішення та узгодження.**
- 8. Визначення стратегічних цілей.**
- 9. Розробка програми розвитку закладу.**

Наробки презентуються та обговорюються у великому колі.

### **7. Вправа «Робота з поняттями» (20 хв.)**

Учасники об'єднуються модератором у п'ять груп і опрацьовують текст повідомлення «**Основні поняття менеджменту змін**» (Дод. № 1), використовуючи техніку «Мозаїка». Спочатку кожна підгрупа вивчає свою частину тексту, а потім у великому колі повідомляє його усій групі з коментарями чи зауваженнями.

### **8. Робота в групах. Вправа «Три фази» (20 хв.)**

На початку вправи модератори переформатовують групи і пропонують учасникам практичну роботу з моделлю змін Курта Левіна і схемою трьох фаз змін (дод. № 1). Далі учасники, об'єднані у чотири підгрупи, визначають свої кроки (менеджерські дії, рішення, форми роботи з педагогами) на кожній фазі.

Наробки груп презентуються та обговорюються у великому колі.

Питання для обговорення:

— Які професійні якості допомагали вам успішно виконати завдання?

— Що залишилося незрозумілим?

### **9. Вправа — енерджайзер «Передай предмет» (5 хв.)**

Ця весела розминка, з одного боку, викликає багато позитивних емоцій, а з другого — допомагає налаштуватися на групову роботу, підвищує концентрацію уваги. Крім того, вона дає змогу учасникам проявити креативність і нестандартність мислення.

Учасники мають по колу передавати будь-який предмет, наприклад, маркер, брелок, маленьку м'яку іграшку або м'ячик. Однак спосіб передачі кожного разу для кожного учасника має бути новий. Якщо предмет падає, то гра починається заново.

### **10. Вправа «SWOT-аналіз» (30 хв.)**

*До уваги модератора!* На початку вправи варто ознайомити учасників з методологією та особливостями її проведення.

**SWOT — аналіз** — один з найбільш поширених і доступних методів з арсеналу сучасних менеджерів, що використовується для того, щоб віднайти нові перспективи розв'язання проблеми. Він робить можливим систематичний збір інформації про негативні та позитивні чинники, що впливають на ефективність діяльності навчального закладу зсередини і зовні. Абревіатура розшифровується наступним чином:

*Strenghts — Сильні сторони*

*Weaknesses — Слабкі сторони*

*Opportunities – Можливості*

*Threats – Загрози*

Наприклад, якщо йдеться про аналіз роботи навчального закладу, то з'ясування сильних і слабких елементів (S – W) стосується всього, що належить до організації внутрішньошкільного життя (організація освітнього процесу, питання управління, взаємини у колективі, трудова і навчальна дисципліна, якість освітніх послуг тощо). Якщо йтиметься про елементи О-Т (можливості – загрози), це стосуватиметься зовнішніх чинників (освітні стандарти і програми, підручники, загальнонаціональна освітня політика, економічне забезпечення рівного доступу до якісної освіти, ситуація у суспільстві і місцевій громаді, розбудова соціального партнерства тощо).

**SWOT- аналіз має три головні етапи:**

1. Вироблення думок про внутрішні переваги і недоліки навчального закладу та зовнішні можливості і загрози.



2. Розробка бачення шляхів подолання слабких сторін та мінімізації загроз навчальному закладу.



3. Формулювання стратегії і для вдосконалень і видів діяльності з її реалізації.

Обладнання: на фліп-чарті або на дошці вивішується «Матриця SWOT – аналізу» (див. дод. №4), до якої заносяться підсумки групової роботи над внутрішніми сильними та слабкими сторонами, зовнішніми загрозами і можливостями; картки мінімум по чотири на кожного учасника.

Процедура проведення справи:

Крок 1-а. Модератор видає кожному учаснику набір чистих карток для запису **МОЖЛИВОСТЕЙ І ЗАГРОЗ** і пропонує заповнити перші дві картки, відповідаючи на питання:

– На які **ЗАГРОЗИ** наражається навчальний заклад зараз/найближчим часом?

– Які **МОЖЛИВОСТІ** нам відкриваються?

Під час дискусії подібні думки групуються. За бажанням групи формулювання відповідей можна узгоджувати чи змінювати.

Крок 1-б. Групі пропонується визначити СИЛЬНІ та СЛАБКІ сторони життєдіяльності навчального закладу та провести таку ж роботу, як і з Можливостями та Загрозами.

Результати унаочнюються на матриці. Підсумкова дискусія цього етапу розгортається навколо питання «Де знаходиться наш навчальний заклад зараз?»

Крок 2. Група, використовуючи результати SWOT, шукає відповідь на питання «Куди ми хочемо рухатися?» Стан речей, представлений на матриці, аналізується та здійснюється пошук стратегій і способів, якими можна створити сильні сторони ЗНЗ та які можливості можна використати для мінімізації загроз.

Модератор об'єднує учасників у чотири групи й організовує роботу над чотирма видами питань, які заздалегідь можна унаочнити:

МОЖЛИВОСТІ	Що ми маємо робити, аби використати ці можливості? Які переваги можна мати з цих можливостей?
ЗАГРОЗИ	Що ми можемо зробити для усунення чи мінімізації загрози? Як нам подолати загрози чи перешкоди?
СИЛЬНІ СТОРОНИ	Що можна зробити для максимізації наших сильних сторін? Які власні сильні сторони необхідно створити?
СЛАБКІ СТОРОНИ	Що нам треба створити чи розвинути для подолання слабких сторін чи проблемних зон? Як можна мінімізувати чи усунути слабкі сторони?

Презентація наробок груп відбувається у великому колі.

Крок 3. Має на меті формулювання стратегії для введення вдосконалень. Як скористатися результатами кроків 1 і 2? SWOT як інструмент для стратегічного аналізу допомагає вирішити, куди ми хочемо йти і як туди дістатися.

Стратегії — це твердження про те, де ви хочете опинитися через п'ять років. Як вам туди дійти? Слід визначити види діяльності, які дозволяють вам рухатися вперед.

Логіка така:

**Проблема:** Де ми зараз?



**Стратегія:** Куди ми хочемо рухатися?



**Види діяльності:** Як цього домогтися?



Завдання груп на цьому етапі полягає у визначенні ключової проблеми життєдіяльності навчального закладу, питання, яке потребує нагального вирішення. Після цього вони добирають стратегію, а потім вирішують, які види (форми) діяльності необхідні для її успішного впровадження. *В результаті кожної спроби має бути представлена комбінація: сформульоване проблемне питання – стратегії вирішення або вдосконалення – види (форми) діяльності з їхньої реалізації.*

Вправа завершується дискусією над питаннями:

- Що мені дала робота над цією вправою?
- Які нові ідеї з'явилися?
- Що залишилося незрозумілим?

### **11. Підсумкове слово модератора «Структурування процесу змін» (10 хв.)**

Надзвичайно складно розпочинати зміни у навчальному закладі, де серед керівництва немає людей, які підтримують або краще – самі ініціюють ці зміни і мають повноваження впливати на них.

Однак багато вимог щодо змін, які надходять «згори», теж приречені на невдачу. Тому слід переконатися, що ініціатива змін походить не від поодиноких «інноваторів», а від групи/декількох груп педагогів, залучених до процесу. Ці ініціативні групи бачать ситуацію такою, як вона є, отже, за умови залучення до процесів планування, дій, перевірки та діяльності з метою встановлення нових, кращих стандартів, можуть перетворитися на «групи прориву», забезпечуючи процес безперервного вдосконалення.

Процес змін проходить чотири етапи відповідно до принципу ПРПД (PDCA): Плануй – Роби – Перевір – Дій (Plan – Do – Check – Act) (див. *схему на дод.3*):

**1.** На етапі планування визначаються (або переглядаються): бачення, місія, мета (твердження про основний намір), цілі (визначення очікуваних наслідків, користі, результату застосування стратегії. Ціль включає прямі дії і має бути конкретною, вимірюваною, узгодженою, реалістичною та визначеною у часі – «SMART»), завдання, впливи.

Методики: стратегічне планування, СВОТ-аналіз, аналіз значущого оточення, потенціалів і зацікавлених сторін, ресурсів.

**2.** На етапі впровадження запланованих змін виокремлюються робочий план і «дорожня карта» (останнім часом для означення дій стали часто вживати вислів «дорожня карта» (Roadmap).

Він об'єднує декілька компонентів: мета вказує, до якого місця ми направляємося від старту до фінішу; цілі вказують дороги, скільки часу нам потрібно, щоб туди дістатися і якими є дорожні умови.

На цьому етапі відбувається пристосування процесу до обставин, визначення віх/індикаторів, здійснюється аналіз ризиків.

**3.** На цьому етапі за визначеними індикаторами відбувається моніторинг проектів та процесів, оцінюється їх ефективність і успішність здійснених впливів, наслідки прийнятих рішень. За необхідності вносяться певні корективи, уточнення, узгоджується діяльність суб'єктів у нових умовах.

**4.** На цьому етапі реалізуються адаптивні процеси та необхідні втручання, які за розрахунками мають забезпечити вдосконалення діяльності, підвищення якості освітнього процесу чи рівний доступ до якісної освіти усім, хто потребує.

### **12. Вправа на завершення «ТАК!» (5 хв.)**

Учасникам, котрі сидять у колі, пропонується зігнути руки в ліктях, спрямувавши долоні вперед і вгору. Потім модератор проговорює інструкцію для подальших дій: «Подумки візьміть у ліву руку все те, що ви сьогодні отримали від тренінгу, а у праву — те, що було вашим внеском у спільну роботу. І коли я скажу: «Готово!», ви усі одночасно з'єднайте руки у голосному оплеску і голосно скажіть «ТАК!»

Модератор має зробити невелику паузу перед тим, як скомандувати: «Готово!», щоб в учасників групи був час пригадати події тренінгового дня і дійсно сформулювати для себе те, що вони «візьмуть у руки», інакше у них залишиться дискомфортне відчуття незавершеності роботи.

*Інструкцію можна модифікувати будь-яким доцільним чином. Наприклад, використати знання про функціональну асиметрію великих півкуль, запропонувавши учасникам тренінгу до правої руки взяти ідеї, які вони вважають раціональними і будуть використовувати у професійній діяльності, а до лівої — ті позитивні емоції, які викликав у них тренінговий день.*

### **13. Історія для натхнення «Справа майстра боїться» (5 хв.)**

На одній з англійських верфей після установки судової турбіни була здійснена спроба її запуску, яка, на жаль, не увінчалася успіхом. Всі зусилля монтажників і механіків віднайти і знешкодити дефект, що заважав запуску турбіни, виявилися безрезультатними. Тоді було прийнято рішення звернутися до сторонньо-

го консультанта. Після довгих пошуків вдалося знайти експерта, який в силу похилого віку вже давно відійшов від справ, та іноді все ж таки в особливо складних випадках надавав консультації.

Представники суднобудівної компанії доставили його на корабель, і він розпочав роботу. А робота його полягала в тому, що він спочатку за допомогою стетоскопу прослухав певні місця на корпусі турбіни, окремі вузли і місця з'єднань деяких елементів. Потім він попросив молоток побільше і зробив один потужний удар у визначену ним точку. Після того турбіна була запущена і почала набирати оберти. Проблема була успішно вирішена.

Менеджер суднобудівної компанії запитав експерта, на яку суму він має виписати йому чека за надану послугу. «Я гадаю, що 1000 фунтів стерлінгів буде достатньо», — відповів консультант. Менеджер, який вже заповнив чек, не утримався від коментарію: «Але, сер, 1000 фунтів стерлінгів за один удар молотком?» «Добре, — посміхнувшись, відповів фахівець. — Якщо вас це непокоїть, то випишіть два чеки: один на 1фунт стерлінгів — за удар молотком, і другий на 999 фунтів стерлінгів за те, що я знаю, в якому місці треба нанести цей удар». Присоромлений менеджер не знайшов гідної відповіді.

*Мораль: Успішність діяльності зазвичай визначається не тільки виконавчою майстерністю, але й багато в чому — правильністю прийнятого рішення. Саме тому таке велике значення має якість ухвалюваних управлінських рішень, від яких, за твердженнями експертів, на 85% залежить ефективність діяльності і підлеглих, і організації в цілому.*

## Додатки до тренінгу

Додаток № 1

### Основні поняття менеджменту змін

#### 1. Що таке «менеджмент змін»?

Вираз «менеджмент змін» став одним з найбільш часто вживаних наприкінці ХХ століття. Він може сприйматися як стандартний план перебігу процесу змін. Однак це не так. Розглянемо це поняття ретельніше.

Менеджмент — це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління задля підвищення ефективності, а слово змін означає перехід, перетворення чогось у щось якісно інше.

*Менеджмент змін* — це ефективне керування процесами необхідних змін у навчальному закладі, над якими успішно працюють разом всі учасники педагогічної взаємодії.

Які цілі менеджменту змін?

Експерти виокремлюють дві основних:

- по-перше, вдосконалення можливостей навчального закладу адаптуватися до змін оточуючого середовища;
- по-друге, зміна способу діяльності педагогів і стилю взаємодії усіх учасників навчально-виховного процесу, тобто зміна їхнього ставлення та їхньої професійної поведінки.

Іншими словами, менеджмент змін можна трактувати як двоєдиний процес, складовими якого є:

- вдосконалення життєдіяльності навчального закладу;
- особистісні перетворення під впливом зміни середовища.

2. Фази менеджменту змін. Найвідоміший підхід до обґрунтування менеджменту змін було розроблено Куртом Левіном. Як фізик, який став соціологом, для пояснення цього явища Левін використовував аналогії з фізики. Основою його моделі (див. *дод. № 1*) організаційних чи соціальних змін стала загальновідома аналогія про зміни, що відбуваються із крижаною брилою («розморожування»/«заморожування»). Він вважав, що для досягнення нового, більш ефективного стану організаційна система має пройти три обов'язкові фази:

1. Розморозити існуючий стан.
2. Досягти нового стану.
3. Заморозити новий стан, щоб зробити його постійним.

Детальніше їх можна прокоментувати наступним чином.

**3. Фаза перша: розморожування.** Як зробити навчальний заклад системою, чутливою до змін? Насамперед необхідно відкритися для нових ідей. Один із способів — осмислити і спробувати розв'язати «гордієві вузли» наболілих проблем. Тих, де усім зрозуміло, що старі засоби не спрацьовують і де існує найбільша вірогідність, що зміни будуть сприйняті.

Інша важлива річ — чи потребують педагоги змін. Якщо це не так — відчуватиметься опір. Тому найкращий вихід — створити можливість для усвідомлення учасниками необхідності змін, розуміння, що не все йде так, як має бути, а отже, треба шукати засоби поліпшення ситуації.

*Звідси — основне завдання першого кроку: усвідомлення невідвортності змін, подолання опору змінам та визначення сил, що сприятимуть процесам модернізації. Один із способів розпочати фазу **розморожування** — встановлення продуктивного зворотного зв'язку із суб'єктами педагогічної взаємодії.*

#### **4. Фаза друга: рух.**

Техніка зворотного зв'язку з думками і судженнями людей дозволяє їм переконатися, що існують нагальні проблеми з якістю освітніх послуг, що люди незадоволені, що ставлення до праці не таке, яким мало б бути. Прояви страху мають сприйматися всерйоз, але головна увага зосереджується на подоланні опору сил, що стримують рух уперед — до реальних змін.

*Фаза **руху** — це діяльність із здійснення змін, заходи з перегляду правил і усталених стереотипів організації навчально-виховного процесу, експериментування з новими підходами і моделями, новими цінностями і новою корпоративною культурою.*

**5. Фаза третя: заморожування.** Якщо зміни відбулися, то це не означає, що і надалі вони будуть відбуватися автоматично чи продовжуватимуться самі по собі. Як зробити, щоб зміни стали постійною складовою життєдіяльності навчального закладу?

Шляхом заморожування. Наприклад, організуйте дієву систему науково-методичного супроводу запровадження інновацій, розробіть систему моніторингу якості навчання і виховання, проводьте тренінги, де учасники педагогічної взаємодії набуватимуть спеціальних знань і навичок праці. Реструктуруйте робочий процес для створення кращих умов чи застосуйте якісний організаційний менеджмент.

*Фаза **заморожування** робить навчальний заклад здатним адекватно реагувати на мінливі виклики часу, допомагає організувати свою життєдіяльність одночасно у двох режимах: функціонування та інноваційного розвитку.*

Додаток №2

#### **Матриця SWOT — аналізу**

*Сильні сторони (**Strengths**)*

*Слабкі сторони (**Weaknesses**)*

*Можливості (**Opportunities**)*

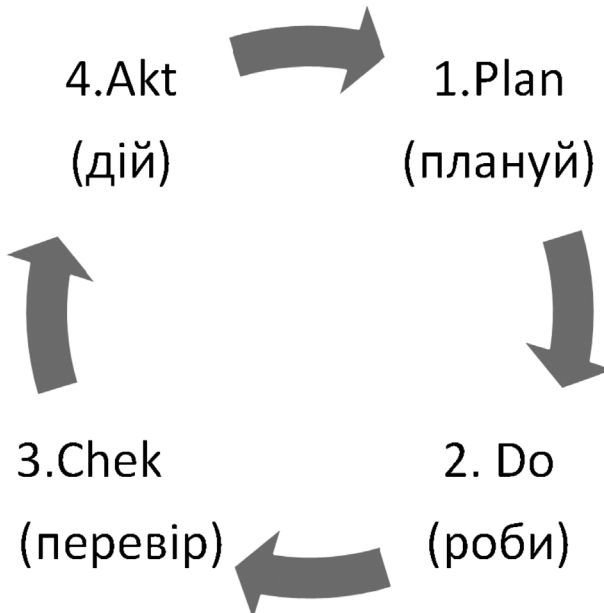
*Загрози (**Threats**)*

Внутрішні фактори	<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ.</b> Що ваш навчальний заклад робить добре? Які має переваги? Які таланти є серед персоналу/учнів? Що є у вашому навчальному закладі такого, чого не існує у інших ЗНЗ? Які сучасні освітні технології реалізуються?</p> <p><i><b>Використовуйте це!</b></i></p>	<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ.</b> На що скаржаться ваші батьки й учні? Що стримує ваш навчальний заклад позаду? На що скаржаться ваш персонал/педагоги? З якими проблемами ви зіткнулись упродовж останнього року?</p> <p><i><b>Долайте це!</b></i></p>
Зовнішні фактори	<p><b>МОЖЛИВОСТІ.</b> Яких освітніх послуг хочуть ваші батьки? Чи є нові сфери, на які ви б могли поширити надання послуг? Чи є щось нове, що ви б могли запровадити? Чи доступні нові освітні технології? Які?</p> <p><i><b>Здобуйте це!</b></i></p>	<p><b>ЗАГРОЗИ.</b> Які проблеми ви передбачаєте у майбутньому? Чи є зовнішні сили, які діють проти вашого навчального закладу? Що перешкоджає вам на шляху запровадження інновацій?</p> <p><i><b>Уникайте цього!</b></i></p>

*Додаток № 3*

**Метод ПРПД (PDCA):**  
**Плануй – Роби – Перевір – Дій**  
**(Plan – Do – Chek – Akt)**

*Якщо завжди робитимеш те, що завжди робив, завжди отримуватимеш те, що отримував раніше.*



**Методичні матеріали**  
**циклу семінарів-тренінгів з розробки програми розвитку**  
**навчального закладу**  
**Семінар – тренінг «Стратегія розвитку»**

**I. Формат семінару – тренінгу**

Мета: підвищення рівня поінформованості адміністрації, менеджерів та методистів навчальних закладів з питань міжсекторального стратегічного планування і стратегічного управління; ознайомлення із сучасними підходами до прогнозування шляхів розвитку закладу; підготовка до розробки програми розвитку НЗ на 2013-2018 рр.

**Завдання:**

- ознайомити адміністраторів НЗ із новітніми технологіями проектування розвитку навчального закладу, основами управлінського менеджменту і маркетингу;
- розширити інформаційне поле адміністраторів НЗ з проблеми.

**Категорія учасників:** адміністрація, голови М/О вчителів, методисти відділу освіти.

**Кількість учасників:** не більше 20 осіб.

**Тривалість:** 1 год.

**Очікувані результати:**

- формування управлінської компетентності адміністраторів НЗ;
- визначення стратегічних орієнтирів партнерської взаємодії з розвитку навчального закладу;
- підвищення рівня обізнаності з проблеми міжсекторального стратегічного планування та управління.

**II. Структура тренінгового заняття**

№ з/п	Зміст діяльності	Час	Ресурсне забезпечення
1.	Привітання учасників тренінгового заняття. Вправа «Ми бажаємо щастя усім...»	5 хв.	
2.	Вступні уваги. Презентація програми, мети та завдань заняття. Ознайомлення учасників із регламентом роботи.	10 хв.	Програма семінару для учасників
3.	Інформаційне повідомлення «Актуальність розробки програми розвитку навчального закладу»	5 хв.	
4.	Мозковий штурм «Міжсекторальна стратегічна орієнтованість закладу – це...»	15 хв.	Маркери, фло-мастери

5.	Робота в групах. Вправа «Кроки на шляху стратегічного планування»	15 хв.	Папір А-4, маркери
6.	Робота в групах. Вправа «Участь органів шкільного самоврядування: піклувальної ради, педагогічної ради, батьківської ради і учнівської ради у виробленні освітньої політики і концептуальних засад програми розвитку»	15 хв.	Папір А-3 маркери, скотч
7.	Підведення підсумків роботи. Вправа «NB»	10 хв.	А4, фломастери
8.	Вправа на завершення «Тепло наших рук»	5 хв.	

### III. Сценарний план тренінгового заняття

#### **3. Ранкове привітання. Вправа «Ми бажаємо щастя усім!» (5 хв.)**

Модератори пропонують учасникам на початку заняття побажати один одному і всім, кому заманеться, щасливого дня. Побажання виголошуються, супроводжуючись будь-якими рухами, які можуть символізувати приязне ставлення і привітність.

#### **2. Вступні уваги (10 хв.)**

Модератори проводять презентацію програми, мети та завдань заняття. Ознайомлюють учасників із регламентом роботи. Особливий наголос робиться на тому, що навчальних семінарів буде чотири (упродовж листопада-березня):

1. Управління змінами — наріжний камінь розвитку закладу.
2. Моніторингові дослідження — джерело надійної інформації.
3. Сучасні педагогічні технології в арсеналі успішного педагога.
4. Основи проектування програми розвитку закладу.

Результатом успішної спільної навчально-методичної діяльності має стати розробка програми розвитку закладу на 2013-2018 рр.

#### **3. Інформаційне повідомлення «Актуальність розроблення освітньої політики і програми розвитку НЗ» (5 хв.)**

Не можна жити у мінливому матеріальному світі, не змінюючись. Про це віддавна знали і на цьому наголошували класики світової культури і науки. «Жить в обществе и быть свободным от общества невозможно» (Ленін), «Кто не идет вперед, тот идет назад. Стоячего положения нет» — ці пророчі слова належать В. Г. Белінському і сказані вони понад півтора століття тому, але звучать абсолютно актуально для нас і сьогодні. Ми постійно за-



знаємо впливів якихось змін, змінюючись при цьому і самі. Однак адекватну реакцію організації на впливи можуть забезпечити лише керовані зміни або спланований еволюційний розвиток.

Звідси — вміння керувати змінами є однією з головних компетенцій менеджерів взагалі і менеджерів освіти зокрема, а розуміння процесу впровадження змін та відсутність страху перед змінами — ключові ознаки ефективного колективу.

### **Що означає менеджмент змін?**

**Менеджмент змін** — ефективне керування процесами необхідних змін у навчальному закладі, над якими успішно працюють разом усі працівники організації.

Організації в усьому світі існують у контексті швидких змін і переривчастості. Мінливе середовище характеризується:

- швидкими соціально-економічними змінами зі зростаючими темпами;
- зростанням мобільності, інноваційності та технологічним розвитком;
- переривчастістю змін — несподіваною зміною напрямку, розходженням з існуючими тенденціями;
- зростанням складності повсякденного життя, соціальної та економічної сфер;
- якрезультат — зростаючою непередбачуваністю соціальних та економічних моделей майбутнього та нестабільністю.

У такому оточенні робота навчального закладу надзвичайно ускладнюється. Ситуацію важко розуміти, контролювати і майже неможливо передбачити.

Ось чому спроба керування змінами — найкращий шлях до зміцнення основ навчального закладу, створення його позитивного іміджу в громаді, задоволення працівників їхньою працею та до підвищення користі послуг, що надаються.

### **4. Мозковий штурм «Стратегічна орієнтованість закладу — це...» (15 хв.)**

Модератори об'єднують учасників у 3-4 підгрупи (залежно від чисельності) і пропонують групам визначити переваги і недоліки у діяльності навчального закладу, який має чітку стратегічну орієнтацію. Наробки презентуються в широкому колі. Після презентації першої групи усі останні називають ознаки не повторюючись. Аркуші з наробками груп вивішуються на фліп-чарті. На завершення модератори можуть провести ранжування ознак, підкреслюючи ті з них, які повторювалися у декількох групах.

### **5. Вправа на активізацію «Світлофор» (5 хв.)**

Вправа проводиться з метою активізувати учасників групи та підвищити їх емоційний настрій. Хід проведення: учасники стають у коло один за одним. Завдання учасників полягає у тому, щоб присісти, коли вони почують слово «червоний»; йти по колу і плескати у долоні, коли тренер говорить «зелений»; стати прямо і піднести руки вгору, коли тренер говорить «жовтий».

### **6. Вправа «Кроки на шляху розроблення програми розвитку навчального закладу» (15 хв.)**

Модератори пропонують групам вправу на активізацію «Брунівський рух». Це дозволить об'єднати учасників у нові групи за декілька хвилин. Далі групи працюють над виробленням «Алгоритмічної драбини або кроків на шляху стратегічного планування». Наробки презентуються та обговорюються. Визначається оптимальний алгоритм розробки програми розвитку, який фіксується на фліп-чарті.

#### **Кроки на шляху стратегічного планування**

- 1. Підготовка до процесу** (включає визначення осіб, які братимуть участь у процесі та визначення ролей і відповідальності, збір та сортування інформації).
  - 2. Перегляд бачення, місії та цінностей навчального закладу.**
  - 3. Визначення ключових питань, сильних сторін та загроз** (SWOT-аналіз).
  - 4. Аналіз даних/інформації** (наприклад, під час навчальних тренінгів).
  - 5. Синтез інформації.**
  - 6. Пріоритизація і визначення ключових векторів змін** (змістовний, технологічний, структурно-організаційний).
  - 7. Оцінка.**
  - 8. Рішення та узгодження.**
  - 9. Постановка стратегічних цілей. Розробка програми розвитку закладу.**
- 7. Вправа «Участь органів шкільного самоврядування у розробленні програми розвитку закладу» (15 хв.)**

На початку вправи модератори просять учасників пригадати, які органи самоврядування працюють у їхньому навчальному закладі (в ідеалі: *ніклувальна рада* — представники сторін-партнерів; *педагогічна рада* — педагоги; *батьківська рада* — батьки;

**рада учнівського самоврядування** — вихованці). Нагадуючи, що принцип участі є потужним мотивом до продуктивної як міжсекторальної, так і педагогічної взаємодії, модератори об'єднують учасників у три підгрупи і пропонують скласти перелік пропозицій для врахування у програмі розвитку закладу через призму потреб вихованців, запитів і очікувань їхніх батьків, сподівань педагогічних працівників та соціального замовлення уособленого в позиції представників сторін-партнерів. Наробки груп презентуються та унаочнюються без обговорення.

### **7. Підведення підсумків роботи. Вправа «NB — три нотатки» (10 хв.)**

Модератори наголошують на тому, що навчально-виховна діяльність як процес ґрунтується на двох засадничих принципах:

- не можна нікого навчити, можна тільки навчитися;
- дорога до особистості проходить через серце.

Тобто навчання тільки тоді стає основою діяльності, а виховні впливи пробуджують мотивацію до взаємодії, якщо вони зачіпляють емоційну сферу і проходять за активної співпраці модераторів і учасників тренінгу. Далі звертаються до учасників: «Сподіваючись, що у нас на занятті так і було, пропонуємо вам визначити підсумки спільної діяльності та надати відповіді на такі питання:

- Чим я сьогодні змогла (зміг) допомогти групі?
- Чому я навчилась (навчився) на занятті?
- Що нового додалося до мого професійного бачення?

### **8. Вправа на завершення «Тепло наших рук» (5 хв.)**

Модератори закликають групу завершити заняття з позитивними емоціями і зберегти їх до наступної зустрічі. Учасникам пропонується якимось особливо потиснути один одному руки на прощання.

### **Методичні матеріали семінару-тренінгу «Соціальне партнерство та основні кроки до його налагодження»**

*Те, що ми зібралися разом — це тільки початок.*

*Те, що ми залишилися разом — це вже досягнення.*

*Те, що ми разом будемо співпрацювати — це гарантія успіху.*

**Мета:** сформувати професійні компетенції педагогів зі встановлення та розвитку партнерських стосунків.

**Завдання:**

- систематизація знань про поняття «соціальне партнерство» і «міжсекторальна взаємодія», основні способи пошуку та методи налагодження партнерської взаємодії;
- формування вмій та навичок знаходження партнерів, визначати дієві засоби та планувати встановлення й розвиток взаємовигідних стосунків.

№ з/п	Зміст діяльності	Тривалість	Ресурсне забезпечення
1.	Початок роботи. Привітання. Презентація програми і регламенту тренінгу, визначення цілей і завдань роботи.	10 хв.	
2.	Знайомство і виявлення очікувань. Вправа «Три питання: Хто я? Звідки? Чому я тут?» (Ім'я, організація, яку представляє, мета участі)	15 хв.	Плакат, стікери трьох кольорів, маркери
3.	Прийняття правил. «Протокол про наміри»	10 хв.	Плакат на фліп-чарті додаток до вправи № 3
4.	Мозковий штурм «Реєстр проблем ЗНЗ»	15 хв.	
5.	Вправа на активізацію «Веселий потяг»	5 хв.	
6.	Інформаційне повідомлення. «Партнерство як механізм міжсекторальної взаємодії»	10 хв.	
7.	Робота в групах. Вправа «Шляхи і методи пошуку партнерів»	20 хв.	Папір А-4, таблички із завданнями для 4-х груп
8.	Міні-лекція «Типи партнерства»	10 хв.	
9.	Вправа «Принципи і правила взаємодії»	20 хв.	Додаток до вправи № 9
10.	Вправа на активізацію «Хто перший торкнеться дерева»	5 хв.	
11.	Робота в групах. Вправа «6 кроків»	15 хв.	Плакат, таблички із завданнями для 6-ти груп, додаток до вправи № 11-а, 11-б
12.	Вправа «Меморандум»	30 хв.	Додаток до вправи № 12 (меморандум)
13.	Історія для натхнення «Цвях і підкова»	5 хв.	
14.	Вправа на завершення «Партнеру руку простягни»	15 хв.	

**1. Привітання. Презентація програми і регламенту тренінгу, визначення цілей і завдань роботи (10 хв.)**

Тренери пропонують учасникам емоційно забарвлене привітання:

«Добрий ранок! Добрий ранок!

Раді бачити ми вас!

Добрий ранок! Добрий ранок!

Працювати настав час!»

Усі учасники вітаються і посилають одне одному візуальні знаки уваги (помаху руки, посмішку тощо). Тренери презентують програму і регламент тренінгу, організують колективне визначення мети і завдань спільної роботи.

**2. Знайомство і виявлення очікувань. Вправа «Три питання: Хто я? Звідки? Чому я тут?» (15 хв.)**

Учасники по черзі представляються, називаючи своє ім'я, навчальний заклад чи організацію (установу), яку представляють, і формулюючи мету власної участі в тренінгу. Ця інформація фіксується на спеціальному плакаті з ідентичною назвою.

**3. Прийняття правил. «Протокол про наміри» (10 хв.)**

Тренер пропонує учасникам визначити прийнятну для себе умову комфортного перебування і продуктивної взаємодії під час тренінгу. Умова приймається як правило, якщо не зустрічає заперечень з боку інших учасників, які беруть на себе відповідальність її дотримуватися. Ухвалені усіма умови записуються на фліп-чарті.

**4. Мозковий штурм «Реєстр проблем навчального закладу» (15 хв.)**

Учасникам пропонується перелічити утруднення, які відчуває навчальний заклад у створенні превентивного виховного середовища ЗНЗ, сприятливого для навчання, виховання і розвитку особистості дитини. Усі названі проблеми занотовуються у порядку надходження, а потім у процесі обговорення — упорядковується ранговий список проблем ЗНЗ (перший номер — найбільш важлива проблема — і так далі)

№ з/п	Проблема	Ранговий № №

### **5. Вправа на активізацію «Веселий потяг» (5 хв.)**

Вправа сприяє підвищенню згуртованості та створенню позитивного емоційного настрою учасників на групову роботу. Тренер обирає тих, хто хоче бути потягами (група також може зробити свій вибір). Далі обираються шлагбаум, семафор, вагони. Всі стають один за одним і кладуть руки на плечі попередньому гравцю. «Вагончики» заплющують очі. Очі лишаються відкритими тільки у «потяга», який везе усіх за собою. В дорозі «шлагбаум» може перекрити дорогу, вимагаючи змінити напрямок руху, а «семафор» навіть зупинити потяг. Веселий потяг іде за маршрутом декілька разів, при цьому тренер постійно змінює учасникам ролі.

### **6. Інформаційне повідомлення «Партнерство як форма міжсекторальної взаємодії» (10 хв.)**

- Асоціація
- Коаліція
- **Партнерство**

*Асоціація* — спілка, об'єднання;

*Асоціація* — об'єднання осіб чи установ одного роду діяльності;

*Коаліція* — об'єднання, союз (держав, партій і т. ін.) для досягнення спільної мети.

(С.И. Ожегов. Словарь русского языка. Москва — 1968г.)

**Коаліція** (від пізньолат. Coalitio — союз) — 1) політичний або військовий союз держав, які домовилися про спільні дії в тих чи інших питаннях міжнародних відносин; 2) домовленість декількох політичних партій про утворення уряду з представників цих партій.

(СЭС, Москва — 1981г.)

Коаліція — тимчасове об'єднання організацій для вирішення конкретної проблеми.

**Компанія з просування громадських інтересів** — це серія взаємопов'язаних заходів упродовж певного часу для досягнення конкретних результатів у вирішенні суспільно значимої проблеми.

**Партнерство** — це не проста співпраця, де головний підхід — вигода партнерів («Ти мені — я тобі», особливо це торкається бізнесу), в ньому завжди є третя складова — нагальна соціальна проблема, на вирішення якої спрямовуються зусилля сторін-партнерів;

**Партнерство** — це не добродійність і не меценатство, тобто прояв милості, заступництво, опікування, шефство, опіка — це особиста активна діяльність у розв'язанні виявлених соціальних проблем;

**Партнерство** — це особливий вид соціальної практики, основна мета якої розвиток місцевого співтовариства через рішення конкретних соціальних проблем реальних людей і громад, своїми силами, за своєю ініціативою, у тому числі — за ініціативою активу дитячих (молодіжних) суспільних організацій і об'єднань і лідерів учнівського самоврядування.

**Партнер** (англ. partner < part — часть) — 1) учасник якоїсь спільної виробничої, комерційної та іншої діяльності; той, хто спільно з кимось бере участь у грі на сцені, в танцях й т. ін.; 2) товариш у якійсь справі, занятті, співтовариш.

*(Русско-український словарь иностранных слов  
под ред. проф. А.П. Яреценко.  
Харьков. «Прапор» — 1999 г.)*

**Бути партнерами означає використовувати сильні сторони і можливості та компенсувати слабкі сторони чи обмежені можливості одне одного під час розв'язання актуальної соціальної проблеми.**

### **7. Робота в групах. Вправа «Шляхи і методи пошуку партнерів» (20 хв.)**

Тренер об'єднує учасників у чотири групи («північ», «південь», «схід», «захід») і пропонує прорекламувати зазначені у завданні шляхи і методи віднайдення партнерів у формуванні превентивного виховного середовища ЗНЗ:

**Група** — збір інформації про громадські організації, фонди, програми (буклети та публікації в ЗМІ, річні звіти, WEB-сайти, форуми, портали, презентаційні семінари, тренінги, виставки);

II група — вивчення спеціалізованих видань з проблеми (інформаційні вісники, спеціальні випуски газет чи журналів, періодичні фахові видання);

III група — візити до юридичних чи приватних осіб, на підприємства (відвідування відділів зв'язків з громадськістю бізнесових структур, державних підприємств, установ чи органів місцевого самоврядування);

IV група — створення позитивного соціально-привабливого іміджу (презентація Програми розвитку навчального закладу, участь у освітянських виставках, публікації в ЗМІ про навчальний заклад).

Додавання власних варіантів вітається, наробки груп презентуються у великому колі й обговорюються.

### **8. Міні-лекція «Типи партнерства» (10 хв.)**

Партнерство — це взаємовигідне співробітництво представників різних секторів для досягнення спільно визначеної мети.

Чому міжсекторальне партнерство є необхідним і корисним? Тому, що дозволяє:

- залучати додаткові людські й матеріальні ресурси;
- запроваджувати сучасні соціально-педагогічні технології в діяльності навчального закладу;
- створити превентивний виховний простір розвитку особистості;
- поліпшити імідж навчального закладу в місцевій громаді;
- підвищити рівень якості освітніх послуг, що надаються навчальним закладом.

#### Типи партнерства:

- *за терміном* — короткострокове й довгострокове;
- *за формою* — формальне та неформальне.

#### Приклади:

- *короткострокове неформальне партнерство* — акція, спільний проект, тематичний тиждень — місячник;
- *довгострокове неформальне партнерство* — спілка випускників навчального закладу, мережева взаємодія батьків класу, клуби, асоціації, центри.

Формальні партнерства — це форма набуття юридичного статусу або договору, що фіксують їхні відзнаки від інших організацій. Це можуть бути громадські організації (екологічної, оздоровчої, культурно-просвітницької, освітньої, наукової спрямованості) або міжсекторальні робочі/ініціативні групи при ко-



ординаційних радах місцевих органів виконавчої влади чи піклувальної ради загальноосвітніх навчальних закладів.

### **9. Вправа «Принципи і правила взаємодії» (15 хв.)**

Вправа проходить у два етапи. На першому учасники об'єднуються попарно, кожна пара отримує аркуш А-4 із заготовкою (додаток 10) для упорядкування списку принципів і правил взаємодії, що існують у їхніх закладах чи установах і виробляють принципи і правила спільної взаємодії. Далі пари презентують наробки тільки другої частини завдання, кожна наступна пара озвучує тільки те, про що не говорилося раніше. Таким чином упорядковується великий перелік принципів і правил взаємодії, до створення якого долучилися усі учасники.

### **10. Вправа на активізацію «Хто перший торкнеться дерева» (5 хв.)**

Усі учасники стають в одну лінію упродовж стіни. Один з учасників (ведучий) стає на протилежній стороні аудиторії (він грає роль дерева). Коли ведучий повертається спиною до учасників, вони можуть рухатися, коли обличчям — вони повинні стояти на місці. Якщо ведучий, повертаючись обличчям до учасників, бачить, що хтось рухається, то помічена ним людина вибуває з гри. Той, хто перший підійде та доторкнеться до ведучого, займає його місце.

### **11. Вправа «6 кроків до партнерства» (20 хв.)**

Тренер об'єднує учасників у шість груп (за цифрами від 1 до 6) і роздає картки із завданням для груп (додаток №6). Учасники за 5 хв. вивчають особливості свого етапу-кроку, а потім по черзі презентують їх у великому колі. В результаті представлення усіх шести кроків утворюється «драбина», яка допомагає розбудові ефективного партнерства для вирішення проблем навчального закладу.

### **12. Вправа «Меморандум» (30 хв.)**

Тренер утворює дві групи, яким пропонується обговорити і заповнити бланк меморандуму про партнерську взаємодію. Обидві групи презентують свій варіант документа у великому колі, тренер організує обговорення вправи й усього тренінгу. Для рефлексії учасникам пропонується по черзі стисло висловитися з трьох питань:

- Чим збагатився мій професійний арсенал з проблеми організації партнерської взаємодії?
- Які думки й емоції я переживаю по завершенні роботи?

– Що найперше я зроблю по поверненні на роботу?

**13. Прикінцеве слово тренера. Історія для натхнення «Гвоздь и подкова» (5 хв.)**

Масова освітня практика свідчить про величезну кількість проблем, які навчальні заклади просто не можуть вирішувати самотужки. Тому вміння вибудовувати необхідні партнерські відносини для представників сучасного освітнього менеджменту є надзвичайно важливим. Крім того, при реалізації розроблених програм і проєктів, спрямованих на покращення ситуації у світі дитинства, необхідно враховувати наявність ресурсної бази. Будь-яку, навіть дуже серйозну справу, може згубити найменша дріб'язкова деталь, якої забракне під час її впровадження:

Не было гвоздя —  
Подкова пропала.  
Не было подковы —  
Лошадь захромала.

Лошадь захромала —  
Командир убит.  
Конница разбита —  
Армия бежит.

Враг вступает в город  
Пленных не щадя,  
Оттого, что в кузнице  
Не было гвоздя.

*Тому — знаходьте партнерів, об'єднуйте зусилля, збагачуючись їх сильними сторонами та ресурсами і мінімізуючи власні ризики. Правильне і своєчасне віднайдення партнерів з числа найближчого оточення ЗНЗ у місцевій громаді дозволяє значно полегшити навчальним закладам здійснення головної своєї функції — надання якісної освіти і створення превентивного виховного середовища навчального закладу для розвитку дітей та учнівської молоді.*

**14. Вправа на завершення «Партнеру руку простягни» (5 хв.)**

Якщо дозволяють особливості групи (демографічні характеристики, специфіка мікроклімату), то вправу на завершення можна обрати з числа тих, що базуються на тактильних контактах.

Група встає в тісне коло, практично торкаючись плечима. За команду тренера кожен учасник повертається правим плечем

всередину кола і протягує праву руку до його центру, одночасно розвертаючи її ребром долоні з боку великого пальця ввєрх; тим самим утворюється фігура, що нагадує колесо зі спицями по числу учасників. Коли кінчики пальців усіх учасників зімкнуться в центрі кола, руки-«спиці» починають пружинити ввєрх-вниз, супроводжуючи прощальну фразу «До – зуст – рі – чі!»

### Додатки до тренінгу

*Додаток до вправи № 1*

## **ЗНАЙОМСТВО/ВИЗНАЧЕННЯ ОЧІКУВАНЬ ВПРАВА «ТРИ ПИТАННЯ»**

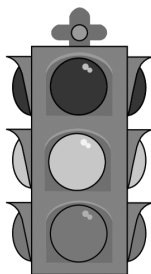
**ХТО Я?** (Прізвище, ім'я, по батькові) \_\_\_\_\_

**ЗВІДКИ?** (Яку організацію представляє?) \_\_\_\_\_

**ЧОМУ Я ТУТ?** (Мета участі) \_\_\_\_\_

*Додаток до вправи № 3*

### **ПРИКЛАД ТРЕНІНГОВИХ ПРАВИЛ:**



- **СТВОРИТИ ЕКСПЕРТНУ ГРУПУ;**
- **БРАТИ АКТИВНУ УЧАСТЬ;**
- **ГОВОРИТИ ЗА ТЕМОЮ;**
- **ГОВОРИТИ ПО ОДНОМУ;**
- **УВАЖНО СЛУХАТИ КОЖНОГО**
- **ЗВЕРТАТИСЯ НА ІМ'Я І НА «ТИ»**
- **ПРИХОДИТИ ВЧАСНО**
- **БУТИ ТОЛЕРАНТНИМИ**
- **ПРАЦЮВАТИ НА ПОЗИТИВ**

*Додаток до вправи № 9*

**ПРИНЦИПИ Й ПРАВИЛА**

**1. ПРИНЦИПИ Й ПРАВИЛА ВЗАЄМОДІЇ У ВАШОМУ ЗАКЛАДІ**

---

---

---

**ПРИНЦИПИ Й ПРАВИЛА СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

---

---

---

*Додаток до вправи № 12*

**ПРОЕКТ МЕМОРАНДУМУ  
ПРО СПІЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

Між \_\_\_\_\_

та \_\_\_\_\_

---

---

---

які прийшли до згоди й розуміння з наступних питань:

**1. Предмет домовленості**

Усвідомлюючи необхідність консолідації зусиль на сучасному етапі

---

---

---

---

**2. Обов'язки сторін**

Для досягнення предмета домовленостей установа \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ зобов'язується:

---

---

---

---

У свою чергу установа \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ бере на себе наступні зобов'язання:

---

---

---

### **3. Строк дії домовленостей**

Ці домовленості вступають в силу \_\_\_\_\_

---

---

й діють до \_\_\_\_\_

---

---

У випадку необхідності внесення змін \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **4. Порядок розрахунків за домовленостями та їх розірвання**

Розрахунки за домовленостями здійснюються \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Домовленості можуть бути розірвані \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

### **5. Процедура розв'язання суперечностей**

У випадку виникнення суперечностей сторони зобов'язуються залучати незалежних посередників для їхнього врегулювання. При неможливості досягнути порозуміння суперечки розв'язуються у встановленому законом порядку.

### **6. Адреси і реквізити сторін**

---

---

---

---

**Підписи:**

---

---

---

---

**Дата**

**Дата**

*Додаток до вправи № 11-а*

### **Покроковий підхід у розбудові партнерської взаємодії**

#### **Крок № 1. «Визначення» потенційних партнерів**

*Завдання етапу* — визначити найбільш перспективні організації, установи або заклади для встановлення партнерства чи джерела залучення ресурсів.

*Рекомендації:* співвідносьте ваші цінності (цінності, що закладені до програми вашого закладу) з цінностями партнерів/донорів.

Навчальному закладу необхідно визначити пріоритетні партнерські установи та ресурсні джерела. На жаль, будь-якому закладу буде складно (практично неможливо) ефективно працювати по всім можливим напрямам, тому, виходячи з практичного досвіду, рекомендується виділити спочатку 3-5 пріоритетних організацій, закладів, установ чи осіб як потенційних партнерів міжсекторальної взаємодії ЗНЗ у формуванні превентивного

виховного середовища, з якими ви зможете побудувати роботу найбільш ефективно.

Основна помилка ЗНЗ — перехід з цього етапу одразу на четвертий («Клопотання»). В такому випадку ми можемо розраховувати тільки на більш чи менш випадкові зносини. Ефективність такої роботи — близько 1%.

### **Крок № 2. «Вирощування» партнерів**

*Завдання етапу:* домогтися, щоб наш заклад виділили серед інших і щоб потенційний партнер/донор:

- зрозумів/сформував свою зацікавленість нашою роботою;
- зрозумів/усвідомив соціальну значимість роботи нашого закладу.

*Рекомендації:* опишіть свої програми/проекти зрозумілою для потенційних партнерів/донорів мовою.

На цьому етапі ЗНЗ активно позиціонує себе у місцевій громаді, інформує усіх потенційних партнерів/донорів про свої наміри, роботу й тих людей чи установи, які отримують користь від оновлення діяльності закладу, запрошує їх взяти участь у програмах/проектах, заходах (акціях), що проводить чи реалізуватимуться в найближчий час і т. ін.

### **Крок № 3. «Включення» — залучення до співпраці, участь**

*Завдання етапу:* потенційний партнер/донор має долучитися до роботи нашого закладу:

- мінімально — допомагає нам досягти цілей порадою й моральною підтримкою;
- максимально — бере безпосередню ресурсну участь в організації навчально-виховного процесу.

*Рекомендації:* намагайтесь довести партнеру/донору, що ваші програми і проекти відповідають його цінностям та інтересам, наголосіть на його вигодах.

До того, як ви звернетесь до потенційного партнера/донора за ресурсною підтримкою, необхідно залучити його до співпраці з навчальним закладом. Учасникам робочої групи вдалося сформулювати список більш як з 15 способів включення потенційного партнера/донора до співпраці з навчальним закладом: від прохання дати пораду/консультацію з будь-якого питання, до запрошення взяти участь у підготовці певного заходу (свята, акції й т. ін.) чи роботі органу самоврядування (батьківської ради, піклувальної ради, ради закладу).

#### **Крок № 4. «Клопотання – прохання»**

*Завдання етапу:* сформувати прохання/пропозицію максимально зрозуміло:

- визначити найбільш ефективний спосіб звернення;
- визначити, хто у нашому закладі може з більшою вірогідністю розраховувати на позитивне рішення;
- попросити про те, що реально можуть зробити потенційні партнери/донори.

*Рекомендації:* просіть пораду, щоб отримати гроші. Ось декілька правил, якими необхідно керуватися на цьому етапі:

- викладайте прохання простою зрозумілою мовою;
- звернення має підписати та людина, яка користується найбільшим авторитетом у партнера/донора;
- партнер/донор з більшою готовністю профінансує те, в чому він вже брав участь (і що йому сподобалось), тому використовуйте досвід попередніх етапів чи спеціально влаштуйте якусь яскраву акцію;
- просіть посильну допомогу чи суму, що не викличе шок у партнера/донора («краще менше, але краще»).

#### **Крок № 5. «Вдячність, визнання заслуг»**

*Завдання етапу:* визначте найбільш затребуваний партнером/донором спосіб вдячності:

- зробити прозорим для нього розподіл ресурсів чи витрати коштів;
- показати партнеру/донору, що кошти використовуються максимально ефективно;
- презентувати соціально відповідальну позицію партнера/донора у місцевій громаді.

*Рекомендації:* намагайтесь зрозуміти, який спосіб вдячності може бути найпривабливішим для певного партнера/донора. Те, що може бути важливим для одного, буває абсолютно байдужим для іншого (на жаль, те, що приносить нам успіх сьогодні, не завжди спрацює завтра).

Будьте завжди готові до того, що партнер/донор схоче дізнатися, як ви розпорядилися ресурсами чи потратили його гроші, тому не чекайте його запитів, а готуйте ефективні публічні звіти і презентації.

#### **Крок № 6. «Спостереження і рефлексія (напрямок: перехід до кроку 2, кроку 3)»**

*Завдання етапу:* про нас мають пам'ятати завжди!



- згадування нашого закладу має бути пов'язано з чимось позитивним для партнера/донора (завжди!);
- у партнера/донора має підтримуватися образ активного, соціально корисного закладу, який прагне розвитку.

*Рекомендації:* головна помилка на цьому етапі – просто повторне звернення до партнера/донора через пару місяців. Насправді нам необхідно звернутися до кроку № 2 і продовжувати роботу з «вирощування» партнера/донора.

*Додаток до вправи № 11-б*

***Орієнтовний список потенційних партнерів/джерел ресурсної підтримки***

- Бізнес-структури (будь-яких напрямів)
- Депутатський корпус будь-якого рівня
- Адміністрація установ чи закладів
- Місцеві органи влади
- Приватні підприємці
- ГО, ГО – асоціації
- Міжнародні фонди
- Профспілки
- Всеукраїнські програми
- Церква
- Приватні особи
- Органи місцевого самоврядування
- Бізнес-асоціації
- Навчальні заклади (будь-якого рівня і типу акредитації)
- Батьки дітей
- VIP (Very Important Person) – дуже поважна персона, наприклад, мер чи голова ОДА
- Державні промислові підприємства

**Методичні матеріали**  
**циклу семінарів-тренінгів з розробки програми розвитку**  
**навчального закладу**

**Семінар-тренінг «Партнерство заради розвитку»**

**I. Формат семінару-тренінгу**

**Мета:** забезпечення реалізації Програми розвитку НЗ засобами соціального партнерства, створення конкурентоспроможного навчального закладу життєвої компетентності.

**Завдання:**

- підвищити рівень поінформованості адміністрації, менеджерів та методистів НЗ з питань освітнього менеджменту і стратегічного управління;
- розширити інформаційне поле адміністраторів НЗ з проблеми.

**Категорія учасників:** адміністрація, голови методичних об'єднань (м/о) вчителів-предметників, методисти відділу освіти.

**Кількість учасників:** не більше 20 осіб.

**Тривалість:** 1 год.

**Очікувані результати:**

- підвищення рівня управлінської компетентності адміністраторів НЗ;
- визначення соціальних партнерів у подальшому розвитку закладу;
- підвищення рівня обізнаності з проблеми стратегічного планування та управління.

**II. Структура тренінгового заняття**

№ з/п	Зміст діяльності	Час	Ресурсне забезпечення
1.	Привітання учасників тренінгового заняття. Вправа «Я – активний Андрій»	10 хв.	
2.	Вступні уваги. Презентація мети та завдань заняття. Ознайомлення учасників із регламентом роботи.	5 хв.	Програма семінару для учасників
3.	Визначення очікувань. Вправа «Записка самому собі»	5 хв.	Папір А-5, скотч
4.	Інформаційне повідомлення «Модель розбудови партнерства»	5 хв.	
5.	Робота в групах. Вправа «Аналіз значущого оточення»	15 хв.	Маркери, фло-мастери

6.	Робота в групах. Вправа «SWOT – аналіз для побудови партнерства»	15 хв.	Папір А-4, маркери
7.	Підведення підсумків роботи. Вправа «Записка самому собі»	10 хв.	
8.	Вправа на завершення «Тепло наших рук»	5 хв.	

### **III. Сценарний план тренінгового заняття**

#### **1. Привітання. Вправа «Я – активний Андрій» (5 хв.)**

Перший учасник говорить наступну фразу: «Привіт, я – активний Андрій», потім звертається до наступного учасника з питанням: «А ти хто?» Той, до кого звертаються, відповідає: «Привіт, геніальний Григорій, я – доброзичлива Даша» і звертається до наступного учасника з аналогічним питанням тощо.

#### **2. Вступні уваги (10 хв.)**

Модератори проводять презентацію мети та завдань заняття, ознайомлюють учасників із регламентом роботи. Особливий наголос робиться на тому, що результатом успішної спільної навчально-методичної діяльності у минулому році стала розробка програми розвитку закладу на 2013-2018 рр. Однак це лише перший крок на тернистій дорозі до творення нового образу НЗ як успішного, конкурентоспроможного навчального закладу XXI століття. Дуже важливо мати стратегічні орієнтири розвитку, та не менш важливою є копітка праця з їх реалізації. І тут аж ніяк не обійтися без доброзичливої, зацікавленої участі інших людей чи організацій, тобто тих, кого ми обираємо собі у партнери. На одному з занять минулого року ми розглядали сутність і принципи партнерства як технології, елементу освітнього менеджменту. Нагадаю вам, що ми виробили такі його тлумачення:

- тісна співпраця державного, громадського та підприємницького секторів, які взаємодіють між собою, незважаючи на традиційні межі між ними;
- узгоджена співпраця кількох сторін чи секторів для пошуку рішень важливої для них проблеми;
- можливість об'єднання різних інтересів, ресурсів і завдань в єдину стратегію профілактики дитячої бездоглядності, прийнятну для всіх організацій-партнерів;
- збагачення сильними сторонами і можливостями та компенсування слабких сторін чи обмежених можливостей одне одного під час розв'язання актуальної проблеми. Сьогодні, відштовхуючись від нашого колективного тлумачення,

чення цього поняття та явища, ми спробуємо знайти собі реальних партнерів, які б допомогли просунутися вперед, розвинутися саме нашому НЗ.

### **3. Визначення очікувань. Вправа «Записка самому собі» (5 хв.)**

Модератори пропонують учасникам написати записку самому собі, продовжуючи речення визначенням не менш як п'яти умов «Я буду дуже задоволеною (ним), якщо в результаті цього тренінгу:.....

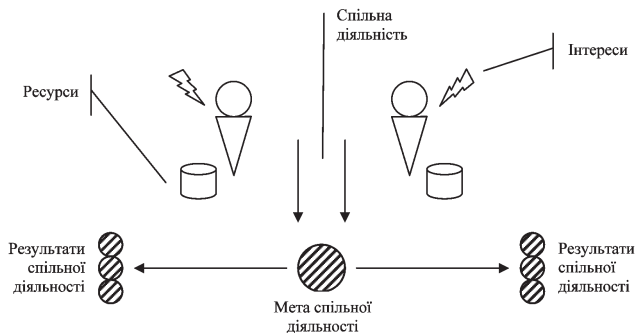
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
5. ....»

Учасники заповнюють бланк, не витрачаючи на осмислення багато часу — є сенс писати у відповідях те, що першим спало на думку. Далі записки згортаються, підписуються, скріплюються скотчем і здаються тренеру.

### **4. Інформаційне повідомлення «Модель розбудови партнерства» (5 хв.)**

Зазвичай обдумуй — «ЩО?», але іще більше обдумуй — «ЯК?» говорили мудрі, підкреслюючи важливість технологічного забезпечення досягнення мети, бажаного результату. Це твердження є актуальним для кожної пересічної людини в її щоденній діяльності, а його значення для організаторів діяльності інших, менеджерів зростає у геометричній прогресії. Дати відповідь на численні «ЯК?» — це значить створити модель, механізм.

Партнерська взаємодія, як будь-який процес, також може бути змодельованим.



Представлена модель розбудови партнерства описується наступним чином. Для партнерської взаємодії насамперед необхідні **сторони-суб'єкти** – організації чи особи, яких має бути як мінімум дві. Партнерство буде результативним, якщо ми врахуємо декілька обов'язкових моментів.

Ми повинні усвідомлювати, що кожна сторона при розбудові партнерства буде виходити зі своїх **інтересів**. Тому так важливо спочатку виявити і проаналізувати, а потім – обов'язково врахувати інтереси сторін. Це достатньо трудоемкий і складний процес. Його необхідно здійснити, відверто заявивши про свої інтереси і, відстоюючи їх, спланувати співпрацю. У протилежному випадку, якщо інтереси однієї із сторін тією чи іншою мірою ігноруються, партнерство не буде стійким.

Наступний важливий момент – **ресурси** кожної із сторін, що пропонуються для здійснення спільної діяльності. Аналіз ресурсів дозволяє встановити – наскільки співпраця сторін є реальною з огляду на наявне матеріальне, інформаційне, фінансове та кадрове забезпечення; яким буде баланс ресурсів, що вкладаються у здійснення спільної діяльності.

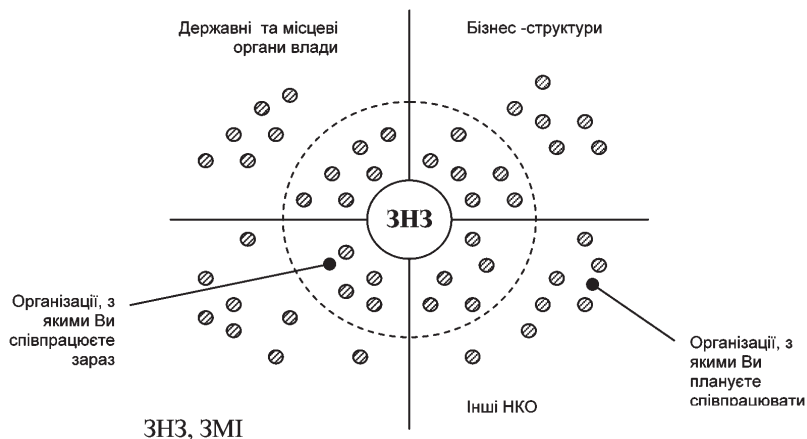
Після врахування інтересів сторін й аналізу ресурсів партнерства необхідно спланувати **спільну діяльність** сторін у рамках певного партнерства і насамперед визначити для цього **мету спільної діяльності**, а після цього скласти й реалізувати план співпраці в рамках партнерства.

Також надзвичайно важливо продумати **результати спільної діяльності**, які отримає *кожен* з партнерів у ході здійснення спільної діяльності та перевірити – наскільки очікувані результати співпраці відповідають інтересам сторін.

Комплексне врахування описаних елементів моделі розбудови партнерства дозволяє закласти серйозну основу для здійснення стійкого й успішного партнерства.

### **5. Вправа «Аналіз значущого оточення» (15 хв.)**

Модератори пропонують учасникам об'єднатися у 4-5 груп і пояснюють сутність вправи. Учасники мають здійснити рефлексивний аналіз найближчого соціального оточення навчального закладу з тим, щоби можна було визначитися, які саме установи, бізнес-структури чи громадські організації можуть прислужитися навчальному закладу в його спробах підвищити ефективність навчально-виховного процесу взагалі, й зокрема – у формуванні превентивного виховного середовища.



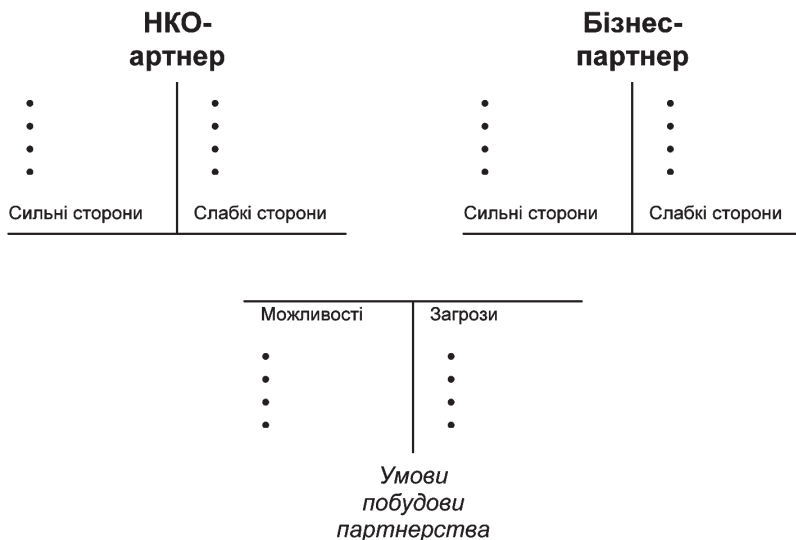
Аналіз значущого оточення дозволяє організації наочно уявити ступінь розвитку партнерських зв'язків у зовнішньому середовищі, а також визначити потім завдання з розбудови конкретних партнерських взаємовідносин.

При проведенні цього аналізу необхідно, по-перше, встановити ті організації, з якими НЗ вже працює (більш-менш постійно – «ближнє коло» на схемі), а по-друге, ті організації, які є привабливими для співпраці («дальнє коло» на схемі). При цьому все поле зв'язків може бути поділено на сектори – органи державної та місцевої влади («влада»), бізнес-організації («бізнес»), засоби масової інформації («ЗМІ»), інші некомерційні організації («Інші НКО»).

Важливо також провести цей аналіз максимально конкретно, встановивши конкретні назви організацій, імена значущих осіб, а не вживати узагальнені терміни на кшталт «організації середнього, малого бізнесу» тощо. Тільки такий повноцінний аналіз дає картину, з якою можна працювати далі, визначаючи конкретні завдання з розвитку партнерських зв'язків. Далі групи працюють над пошуком потенційних партнерів. Наробки груп презентуються у великому колі.

## 6. Вправа «SWOT-аналіз для побудови партнерства» (15 хв.)

Групи продовжують працювати визначеними складами.



Класичний SWOT-аналіз (аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз) може бути застосованим у модифікованому вигляді для аналізу умов побудови партнерських відносин між організаціями.

При цьому сильні та слабкі сторони організацій, що прагнуть партнерства, аналізуються окремо. Тут важливо проаналізувати не просто будь-які сильні чи слабкі сторони організацій – потенційних партнерів, а сильні чи слабкі сторони тих конкретних партнерських взаємовідносин, які планується вибудувати для досягнення нового рівня ефективності навчального закладу (тобто з урахуванням власних інтересів, ресурсів і можливостей спільної партнерської діяльності).

Зовнішня ситуація для побудови партнерства, умови цієї побудови – можливості й загрози для партнерської діяльності аналізуються в цілому для двох (чи більше) організацій, тому що зовнішня ситуація для цих організацій стосовно побудови партнерських відносин буде практично однаковою.

*Здійснений комплексний аналіз дозволяє, з одного боку, прийняти рішення про те, чи має сенс взагалі вибудовувати партнерські*

відносини, а з другого боку, дозволяє врахувати можливі «підводні камені» при розбудові партнерських взаємовідносин.

### **7. Підведення підсумків роботи. Вправа «Записка самому собі» (10 хв.)**

Модератори наголошують на тому, що навчальна діяльність як процес — це також партнерство, продуктивність якого однаково залежить від бажання і дій усіх його учасників.

Давайте подивимося, чи змогли ми спільними зусиллями досягнути бажаних результатів. Прочитаємо власні записки і прокоментуємо їх.

На завершення модератори пропонують пригадати слова Мерилін Фергюсон: *«Не можна нікого змусити змінитися. Ми не можемо відкрити врата змін іншої людини ані аргументами, ані емоційними закличками. Кожен з нас охороняє свої врата змін, які можуть бути відкритими тільки зсередини».*

### **8. Вправа на завершення «Тепло наших рук» (5 хв.)**

Модератори закликають групу завершити заняття з позитивними емоціями і зберегти їх до наступної зустрічі. Учасникам пропонується якимось особливо потиснути один одному руки на прощання і побажати успішної реалізації визначеної мети.

## **Методичні матеріали семінару-тренінгу «Розвиток партнерства закладу» Формат тренінгу**

**Категорія учасників:** адміністрація НЗ, методисти, завідувачі відділами;

**Кількість учасників:** 25 осіб.

**Час, необхідний для проведення тренінгу:** 3-3,5 години.

**Приміщення:** простора кімната зі стільцями, розташованими у формі кола.

**Мета:** зробити аналіз загального досвіду діяльності в сфері партнерства, з'ясувати його позитивні та негативні сторони і на підставі цього визначити головні напрями наступних дій щодо розвитку партнерства.

### **Завдання тренінгу:**

- актуалізувати проблему та встановити рівень обізнаності учасників тренінгу щодо проблеми партнерства;
- розкрити роль партнерства у вирішенні проблем навчання і виховання дітей і молоді в закладі;



- ознайомити учасників з успішними практиками партнерства у вирішенні проблем творчих об'єднань;
- розглянути роль керівників творчих об'єднань і розробити план дій щодо створення ефективної моделі партнерства.

### **Структура тренінгу «Розвиток партнерства»**

<b>№ з/п</b>	<b>Зміст діяльності</b>	<b>Час хв.</b>	<b>Ресурсне забезпечення</b>
1.	Вступне слово. Вправа «Привітання».	10	
2.	Вироблення групових правил. Вправа «Статут».	10	Блокнот для фліп-чарта, маркери
3.	Знайомство учасників. Вправа «Картинна галерея».	15	Аркуші формату А-4, стікери, фломастери, папір форматом А-1, кольоровий папір
4.	Презентація мети і завдань тренінгу.	5	Плакат
5.	Визначення очікувань учасників. Вправа «Два питання».	15	Плакат, стікери різних кольорів, фломастери.
6.	Вправа «Партнерство – це...».	15	Блокнот для фліп-чарта, маркери
7.	Вправа «Досвід партнерства».	20	Папір А-4, набір фломастерів
8.	Вправа на активізацію «Фруктовий салат».	5	
9.	Вправа «Портрет партнерів».	10	Папір А-3, набір фломастерів
10.	Вправа «Рефлексія партнерського потенціалу громади».	20	Папір А-3, набір фломастерів
12.	Вправа «ЗМІ як особливий партнер навчального закладу».	20	Папір А-3, набір маркерів
13.	Вправа на активізацію «Диригент».	5	
14.	Вправа «Модель соціального партнерства закладу».	15	Фліп-чарт, маркери
15.	Підведення підсумків тренінгу. Вправа «Лист до себе».	15	Бланк листа

## Сценарій тренінгу «Розвиток партнерства»

**1. Вступне слово.** Тренер вітає учасників, ознайомлює їх з темою тренінгу, розповідає учасникам про особливості семінару-тренінгу як активної форми навчальної діяльності, подає інформацію про регламент роботи.

### **2. Вправа «Привітання» (10 хв.)**

*Мета:* сприяти згуртуванню групи, створенню позитивного настрою.

*Хід проведення:* тренер пропонує учасникам обрати собі партнера і швидко потиснути йому руку. Далі тренер говорить учасникам, якими частинами тіла потрібно «привітатися» один з одним:

- права рука до правої руки;
- спина до спини;

Потім проходить зміна партнера. Завдання повторюється з іншими частинами тіла:

- вухо до вуха;
- стегно до стегна;
- п'ятка до п'ятки;
- ніс до носа.

*Питання для обговорення:*

- Які почуття викликала вправа?

### **2. Вироблення групових правил. Вправа «Правила» (10 хв.)**

*Мета:* прийняти правила, дотримання яких упродовж семінару створюватиме можливості для успішної ефективної роботи.

*Обладнання:* блокнот для фліп-чарта, маркери.

*Хід проведення:* тренер пропонує учасникам визначити, за якими правилами вони б хотіли працювати під час тренінгу. На аркуші формується перелік обов'язків і прав учасників, а також встановлюються правила, які сприятимуть продуктивній роботі групи. Найважливіше, щоб це були спільні принципи учасників і тренера з урахуванням побажань кожного, тому вони мають бути відпрацьовані всією групою. Проводиться демократична процедура прийняття правил. Плакат з переліком правил вивішується в аудиторії, тренер звертається до нього в разі потреби.

*Питання для обговорення:*

- Навіщо ми приймали правила?

### **3. Знайомство учасників. Вправа «Картинна галерея» (20 хв.)**

*Мета:* знайомство учасників, створення комфортної емоційної атмосфери, що сприяє результативній спільній роботі.

*Обладнання:* аркуші формату А-4, стікери, фломастери, папір форматом А-1, кольоровий папір.

*Хід проведення:* на прохання тренера учасники протягом однієї хвилини на стікерах малюють власний портрет та роблять напис «Мене звуть..., про мене важливо знати...». Наступним кроком всі учасники об'єднуються в 5 груп за ознакою різнокольорових стікерів. Кожній групі необхідно створити картинний вернісаж, використовуючи роботи кожного з учасників. Вернісаж оформлюється на великому аркуші, повинен мати власну назву, в якій відображена тема галереї. За підсумками роботи обирається екскурсовод, який протягом 1-2 хвилин познайомить інші групи з портретами.

*Питання для обговорення:*

- Як Ви відчували себе під час вправи?
- Навіщо ми це робили?

### **4. Презентація мети і завдань тренінгу (5 хв.)**

*Обладнання:* плакат «Сьогодні на тренінгу».

*Хід проведення:* тренер ознайомлює учасників з регламентом семінару-тренінгу, повідомляє мету, завдання та план тренінгу.

### **5. Визначення очікувань учасників. Вправа «Два питання» (15 хв.)**

*Мета:* визначення очікувань учасників щодо тренінгу.

*Обладнання:* плакат «Два питання», два блоки стікерів різних кольорів, фломастери.

*Хід проведення:* тренер роздає всім присутнім по два стікери різного кольору та коментує плакат, закріплений на фліп-чарті. Він пояснює учасникам, що їм потрібно на стікерах одного кольору перелічити всі відповіді на перше запитання плаката, а потім на стікерах іншого кольору відповісти на друге запитання.

1. Що я знаю про проблему?
2. Який результат я хочу отримати від участі в семінарі?

Після цього тренер запрошує учасників стисло прокоментувати свої відповіді. Коли всі учасники висловляться, тренер пропонує їм приклеїти стікери у відповідній колонці плаката.

Над другим запитанням тренер пише маркером «очікування» й проводить обговорення вправи.

*Питання для обговорення:*

- Про що свідчать наші очікування?
- Чому так важливо на початку роботи їх визначити?

### **6. Вправа «Партнерство – це...» (15 хв.)**

*Мета:* визначити розуміння учасниками поняття «партнерство».

*Обладнання:* блокнот для фліп-чарта, маркери.

*Хід проведення:*

*1-й етап: мозковий штурм (5 хв.).* Учасникам пропонується назвати свої асоціації до слова «партнерство». Всі відповіді учасників записуються на фліп-чарті.

*2-й етап (5 хв.).* Тренер об'єднує учасників у 4 групи (північ, південь, схід, захід). Кожній групі пропонується намалювати малюнок або схему, які б ілюстрували визначення поняття «партнерство».

*3-й етап (5 хв.).* Презентація результатів роботи групи, їх обговорення.

*Питання для обговорення:*

- Що нам вдалося з'ясувати, виконуючи цю вправу?

### **7. Вправа «Досвід партнерства» (20 хв.)**

*Мета:* провести аналіз щодо організації партнерської взаємодії, з'ясувати, що заважає будувати позитивні відносини з партнерами.

*Обладнання:* папір А-4, набір фломастерів.

*Хід проведення:* тренер пропонує учасникам назвати партнерів, з якими вони співпрацюють. Відповіді фіксуються на аркуші фліп-чарта. Далі тренер об'єднує учасників у 7 малих груп (дні тижня) і пропонує визначити позитивні сторони співпраці, негативні сторони співпраці з наступними партнерами:

- група № 1 — депутатський корпус;
- група № 2 — батьки;
- група № 3 — школи;
- група № 4 — ЗМІ;
- група № 5 — громадські організації;
- група № 6 — наукові установи;
- група № 7 — бізнесові структури.

Після завершення результати роботи обговорюються у загальному колі.

*Питання для обговорення:*

- Що допомагає будувати позитивні відносини з партнерами?

- Що заважає будувати позитивні відносини з партнерами, шукати нових партнерів, які якості особистості заважають партнерам співпрацювати з Вами?
- Що у нашому досвіді діяльності приваблює або насторожує партнерів?
- Чому навчила ця вправа, чи відбулися зміни в оцінці учасниками семінару щодо власного минулого досвіду та майбутніх перспектив?

### **8. Вправа на активізацію «Фруктовий салат» (5 хв.)**

*Мета:* активізувати учасників до подальшої роботи.

*Хід проведення:* тренер називає певний фрукт кожному учасникові. Потім об'єднує їх у групи за назвами фруктів, виголошуючи: зараз я буду робити салат з яблук і груш, з винограду й персиків, з полуниць й бананів (варіанти можуть бути різні). Учасники, яких називали, підводяться й утворюють групу в центрі кола.

### **9. Вправа «Портрет партнерів» (10 хв.)**

*Мета:* формувати в учасників уміння визначити потенційних партнерів для розв'язання проблем дітей, молоді та сімей у закладі.

*Обладнання:* папір А-3, набір фломастерів.

*Хід проведення:* тренер об'єднує учасників у 4 групи за назвами пісень.

### **Кроки**

1. Складіть карту проблем, вирішення яких є нагальним.
2. Здійсніть оцінку можливостей знаходження партнерів/донорів у розв'язанні цих проблем (при цьому важливо визначитися з критеріями вибору партнерів: чи можуть ними бути, наприклад, організації, що випускають алкогольні напої, політичні партії чи релігійні організації тощо).
3. Складіть карту партнерства (у центрі аркуша – ваш навчальний заклад, що з'єднується суцільною лінією з існуючими партнерами та пунктирною – з потенційними. Упорядкуйте базу даних з проблеми.

Реальні партнери	Потенційні партнери
1.	1.
2.	2.
3.	3.

4. Проаналізуйте, які сильні сторони, можливості має ваш навчальний заклад як партнер, що може запропонувати для співпраці, чим може привабити чи зацікавити.

5. Зберіть інформацію про потенційних партнерів. Чим більше ви довідаєтеся про потенційного партнера, тим вищими будуть ваші шанси зробити його реальним партнером. Бажано визначитися із точками перетину інтересів, загальними мотивами, які можуть стати підвалинами довгострокових відносин.

6. Оберіть стратегію адвокаційних впливів (говорити можна про діяльність, місію, інноваційний поступ вашого навчального закладу, про проблеми, що перешкоджають просуванню на шляху до визначеної мети. І ніколи не треба починати спілкування з прохання виділити гроші – ви їх не отримаєте. Звертайтеся за радою – отримаєте гроші на реалізацію проекту чи програми).

7. Організуйте науково-методичний та інформаційний супровід (презентаційні та навчальні семінари, моніторинг та оцінка реалізації проекту, публічна звітність про витрати ресурсів).

По закінченні кожна група представляє свої напрацювання.

*Питання для обговорення:*

- Яких критеріїв Ви дотримувались, визначаючи партнерів?
- З якою метою ми виконували цю вправу?

### **10. Вправа «Рефлексія партнерського потенціалу громади» (20 хв.)**

*Мета:* ознайомити учасників з основними кроками для налагодження партнерства.

*Обладнання:* папір А-3, набір фломастерів.

*Хід проведення:* тренер об'єднує учасників у 5 груп. Кожна група отримує завдання:

- група № 1 – створює образ громади;
- група № 2 – оцінює можливості налагодження партнерства;
- група № 3 – складає карту партнерства;
- група № 4 – проводить аналіз, що наш заклад може запропонувати як партнер;
- група № 5 – визначає стратегію міжсекторальної взаємодії.

По закінченні роботи кожна група представляє свої напрацювання.

*Питання для обговорення:*

- З якою метою ми виконували цю вправу?
- Чому важливо визначити кроки для налагодження партнерства?

### **11. Вправа «ЗМІ як особливий партнер навчального закладу» (20 хв.)**

*Мета:* довести учасникам необхідність співпраці із ЗМІ.

*Обладнання:* папір А-3, набір маркерів.

*Хід проведення:*

*1-й етап* — мозковий штурм. Тренер пропонує учасникам дати відповіді на запитання: «Для чого навчальному закладу необхідно співпрацювати із ЗМІ?». Всі відповіді тренер записує на фліп-чарті.

*2-й етап.* Тренер об'єднує учасників у 4 групи. Кожна група отримує завдання:

група № 1 — визначає цілі співпраці із ЗМІ;

група № 2 — визначає заходи співпраці із ЗМІ;

група № 3 — створює базу даних ЗМІ, з якими необхідно співпрацювати;

група № 4 — розробляє правила ефективної співпраці зі ЗМІ.

По закінченні роботи кожна група представляє свої напрацювання.

*Питання для обговорення:*

– З якою метою ми виконували цю вправу?

– Як ми можемо використати отриману інформацію?

### **12. Вправа на активізацію «Диригент» (5 хв.)**

*Мета:* підготувати учасників до подальшої роботи.

*Хід проведення:* усі учасники сідають у коло. Вони представляють хор. Один з учасників стає до інших обличчям. Він диригент. За його командою всі одночасно починають співати якійсь звук, наприклад «А-а-а-а». Диригент за допомогою рухів рук намагається зробити так, щоб вся група звучала в унісон. Можна повторити гру кілька разів з різними диригентами.

### **13. Вправа «Модель соціального партнерства закладу» (15 хв.)**

*Мета:* спонукати учасників розробити модель партнерства закладу.

*Обладнання:* аркуші фліп-чарта, маркери.

*Хід проведення:* тренер об'єднує учасників у 4 групи (відділ соціальної творчості, відділ технічної творчості, відділ декоративно-прикладного мистецтва, відділ хореографічної творчості) і пропонує кожній групі розробити модель партнерства закладу. По закінченні роботи кожна група представляє свої напрацювання.

*Питання для обговорення:*

- З якою метою ми виконували цю вправу?
- Які партнери визначені у моделях усіх чотирьох груп? Чому?
- Яких партнерів доцільно було б залучити до вирішення проблем закладу?

#### **14. Підведення підсумків тренінгу. Вправа «Лист до себе» (15 хв.)**

*Мета:* надати можливість учасникам усвідомити результати своєї роботи під час тренінгу, мотивувати на подальшу роботу щодо розвитку партнерства.

*Обладнання:* бланк листа.

*Хід проведення:* тренер пропонує учасникам написати собі листа. Для цього він роздає їм бланки листа. Учасники пишуть листи, потім за бажанням озвучують його.

*Питання для обговорення:*

- Що Ви відчували, коли писали листа?

Тренер пропонує учасникам подякувати за роботу собі, потім сусідам ліворуч та праворуч. По завершенні оплесками дякуємо за роботу всій групі.

#### **Методичні матеріали**

##### **семінару-тренінгу «Міжсекторальна взаємодія – ключ до ефективної профілактики ВІЛ/СНІДу»**

**Мета тренінгу:** підвищити рівень поінформованості учасників про можливості і переваги партнерської взаємодії із фахівцями секторів, дотичних до проблеми профілактики ВІЛ/СНІДу серед дітей та молоді.

**Завдання тренінгу:**

- розкрити зміст термінів у сфері міжсекторального стратегічного партнерства;
- розглянути основні підходи до організації міжсекторального партнерства;
- ознайомити з методами роботи міжсекторальної ініціативної групи;
- розглянути значення міжсекторального стратегічного партнерства у сфері профілактики ВІЛ/СНІДу серед дітей та молоді.

**Категорія учасників:**

- соціальні працівники, соціальні педагоги, психологи;
- представники органів державної влади;



- представники органів місцевого самоврядування;
- представники громадських та бізнесових організацій;
- адміністратори шкіл, педагогічні працівники;
- представники ЗМІ;
- представники соціальних служб, органів МВС (дитяча кримінальна міліція), органів охорони здоров'я.

**Кількість учасників тренінгу:** 20-25 осіб.

**Час, необхідний для проведення тренінгу:** 6 годин.

**Кількість тренерів:** 3 особи (2 тренери та 1 фасилітатор).

**Тренінгове приміщення:** простора кімната зі стільцями, розташованими у формі кола.

### Структура тренінгу Сесія 1

№ з/п	Зміст діяльності	Час, хв.	Ресурсне забезпечення
1.	Відкриття тренінгу, привітання учасників, презентація мети і завдань, програми тренінгу.	20	Плакат «Сьогодні на тренінгу»
2.	Знайомство учасників. Вправа «Інкогніто».	30	Плакат «Вгадай хто це?»
3.	Вироблення правил роботи групи.	15	Плакат «Наш статут»
4.	Визначення очікувань учасників. Вправа «Чарівна паличка»	20	Плакат «Чарівна паличка», стікери, фломастери
5.	Інформаційне повідомлення «Формування здорового способу життя та профілактика ВІЛ/СНІДу: ситуаційний аналіз»	15	Матеріали інформаційного повідомлення
6.	Вправа на активізацію «Пальчикові танці»	5	

### Сесія 2

1.	Вправа на активізацію «Хвасталки»	5	
2.	Інформаційне повідомлення «Основні стратегії і напрями діяльності із ФЗСЖ»	10	
3.	Групова дискусія «Молодь як об'єкт та суб'єкт програм і проєктів із ФЗСЖ»	15	
4.	Вправа «Ролі і функції секторів»	20	Папір А-4, фломастери

5.	Вправа на активізацію «Паровозики»	5	
6.	Вправа «Механізми налагодження партнерських взаємовідносин»	25	Папір А-4, фломастери
7.	Вправа на активізацію «Знайди і доторкнись»	5	
8.	Вправа «Модель міжсекторального партнерства»	30	Папір А-3, фломастери, маркери
9.	Вправа на зняття м'язового Напруження «Ура!»	5	

### **Сесія 3**

1.	Вправа на активізацію «Рамена»	5	
2.	Вправа «Міжсекторальний підхід — це...»	15	Папір А-1, фломастери
3.	Вправа «Що таке ефективна команда»	40	Плакат, папір А-4, фломастери
4.	Підведення підсумків тренінгу. Вправа «Чарівна паличка»	25 20	Папір А-4, фломастери Плакат «Чарівна паличка», стікери
5.	Процедура прощання «В цьому колі друзі всі...»	15	

### **Сесія 1**

**Оснащення тренінгу:** маркери, ручки, блокноти, папір А-4, різнокольорові стікери, кольоровий папір, скотч, клей, ножиці, бейджи, плакати «Структура семінару-тренінгу», «Наш Статут».

#### **Відкриття семінару-тренінгу (20 хв.)**

Відкриття тренінгу, привітання учасників, надання загальної інформації щодо тренінгу, представлення тренерів.

**Мета:** ознайомити учасників тренінгу з регламентом роботи; презентувати цілі, завдання та програму тренінгу.

#### **Вправа на знайомство «Інкогніто» (30 хв.)**

**Мета:** познайомити учасників групи між собою, сприяти створенню позитивної атмосфери.

**Хід проведення:** тренер роздає учасникам різнокольорові стікери, на яких необхідно зазначити таку інформацію:

1. Прізвище, ім'я.
2. Організацію, яку представляє учасник.

3. Звідки та з якою метою приїхав.

Учасники передають свій стікер до загальної «скарбнички», з якої потім всі по черзі витягують чиесь «резюме» і презентують групі. Учасник, якого презентують, представляється групі тільки після розповіді про себе. Всі інші нагороджують його оплесками.

### **Вправа «Наш Статут» (15 хв.)**

**Мета:** виробити правила, що забезпечуватимуть результативну роботу, підкреслити необхідність їх виконання для досягнення мети та завдань семінару.

**Ресурси:** стікери, фломастери.

**Хід проведення:** тренер пропонує кожному учаснику на окремому аркуші написати три правила, за якими він може працювати ефективно та комфортно. На це відводиться 1 хвилина.

Далі учасники об'єднуються парами і за одну хвилину визначаються з трьома правилами, що складуть спільний варіант пропозиції до Статуту групи.

Пари об'єднуються у четвірки, а потім — у вісімки і виконують те ж завдання, що й у парах. Три групи представляють свої варіанти Статутів.

Тренер узгоджує загальний перелік правил до Статуту групи, який вивіщується у кімнаті, де проходить тренінг.

### **Вправа на визначення очікувань «Чарівна паличка» (20 хв.)**

**Мета:** з'ясувати очікування учасників щодо тренінгу, визначити питання, на які доцільно звернути увагу в процесі роботи з групою.

**Ресурси:** листок ватману з намальованою на ньому великою чарівною паличкою, ручки, стікери, вирізані у формі кружечків.

**Хід проведення:** кожному учаснику роздається по три стікери у вигляді зірочок і пропонується написати свої очікування стосовно тренінгу. Після цього кожен зачитує свої очікування і наклеює їх у нижній частині малюнка. Останніми свої очікування зачитують тренери.

#### **Питання для обговорення:**

- Про що свідчать наші очікування?
- Чому так важливо на початку роботи їх визначати?

**Інформаційне повідомлення «Формування здорового способу життя та профілактика ВІЛ/СНІДу: ситуаційний аналіз» (15 хв.)**

**Мета:** ознайомити учасників з матеріалами ситуаційного аналізу з проблеми формування здорового способу життя та профілактики ВІЛ/СНІДу серед молоді України.

**Хід проведення:** 1-й етап. Тренер об'єднує учасників у 5 груп; роздає кожній групі частину інформаційного повідомлення.

2-й етап. Після аналізу інформації представники груп виступають з коротким повідомленням з проблеми «Формування здорового способу життя та профілактика ВІЛ/СНІДу серед молоді України».

### **Вправа на активізацію «Пальчикові танці» (5 хв.)**

**Мета:** активізувати учасників, сприяти створенню позитивного настрою.

**Хід проведення:** тренер пропонує учасникам стати в коло і по колу передати танцювальну мелодію. Коли один із учасників починає наспівувати якусь мелодію, всі інші показують пальцями рук як цей танок можна танцювати. Вправа закінчується, коли останній учасник поділиться своєю мелодією з групою.

## **Сесія 2**

### ***Роздатковий матеріал:***

- «Основні стратегії ФЗСЖ, що визначені Оттавською хартією»;
- «Основні напрями діяльності із ФЗСЖ, визначені Оттавською хартією»;
- Модель міжсекторальної взаємодії.

### **Вправа на активізацію «Хвасталки» (5 хв.)**

**Мета:** сприяти створенню атмосфери довіри та доброзичливості для конструктивної роботи.

**Хід проведення:** учасники сідають у коло. Тренер пропонує учасникам похвалитися тим, що вони вміють робити якнайкраще. Вони по черзі встають і повідомляють групі про свої вміння, а інші «нагороджують» їх за це оваціями.

### **Інформаційне повідомлення «Основні стратегії і напрями діяльності із ФЗСЖ» (10хв.)**

**Мета:** ознайомити учасників з основними стратегіями ФЗСЖ.

**Хід проведення:** тренер повідомляє групі інформацію про основні стратегії і напрями діяльності із ФЗСЖ (за матеріалами Оттавської хартії).

**Питання для обговорення:**

- Що нам дає знання цієї інформації?
- Яка із цих стратегій є найбільш доцільною чи ефективною?
- Яку кількість стратегій можна запровадити в певній програмі, проекті ФЗСЖ?

**Групова дискусія «Молодь як об'єкт та суб'єкт програм і проектів із ФЗСЖ» (15 хв.)**

**Мета:** розглянути варіанти залучення молоді до реалізації програми із ФЗСЖ.

**Хід проведення:** на початку дискусії тренер оголошує або унаочнює групі запитання:

- Чому саме молодь потребує значної уваги з ФЗСЖ?
- Чи хотіли б Ви залучати (або вже залучаєте) молодь до реалізації програм із ФЗСЖ?
- Як Ви залучаєте молодь до реалізації програм та проектів із ФЗСЖ?

Варіанти участі молоді у програмах із ФЗСЖ фіксуються на фліп-чарті.

**Вправа «Ролі і функції секторів» (20 хв.)**

**Мета:** визначити ролі та функції секторів у діяльності по ФЗСЖ молоді.

**Ресурси:** плакат «Ролі та функції секторів», папір А-4, маркери, скотч.

**Хід проведення:** тренер об'єднує учасників у три групи і пропонує на основі власного досвіду розглянути можливі ролі і функції фахівців секторів освіти, охорони здоров'я, соціальних служб, у діяльності з формування ЗСЖ і профілактики ВІЛ/СНІДу молоді взагалі та у реалізації проекту «Захисти себе від ВІЛ» зокрема. Наробки груп презентуються у великому колі.

**Вправа на активізацію «Паровозики» (5 хв.)**

**Мета:** сприяти емоційному настрою учасників на групову роботу.

**Хід проведення:** тренер обирає тих, хто хоче бути потягами. Група також може зробити свій вибір. Також обирається слаг-

баум, semaфор, вагони. Всі встають один за одним і кладуть руки на плечі попередньому гравцю. Всі вагончики закривають очі. Тільки у «потяга» очі відкриті. Він «везе» всіх за собою. «Шлагбаум» може перекрити дорогу, «семафор» може зупинити потяг. Веселий потяг іде кілька разів за маршрутом. Тренер змінює ролі гравців.

**Питання для обговорення:**

- Що я відчував?
- За яким потягом було іти легше? Чому
- Коли було більш комфортно — бути потягом чи вагончиком?

**Вправа «Механізми налагодження партнерських взаємовідносин» (25 хв.)**

**Мета:** актуалізувати знання учасників щодо вибору механізмів побудови партнерства.

**Ресурси:** роздатковий матеріал «Механізми налагодження партнерських взаємовідносин»; заготовки п'яти геометричних фігур (квадрат, трикутник, прямокутник, ромб, круг), плакат з назвою вправи.

**Хід проведення:** тренер об'єднує учасників в 5 груп за методикою «геометричні фігури». Кожна група, працюючи зі своєю частиною тексту, розробляє схему дії свого механізму.

Результати презентуються у великому колі.

**Вправа на активізацію «Знайди і доторкнись» (5 хв.)**

**Мета:** сприяти зняттю емоційного напруження та втоми учасників.

**Хід проведення:** тренер пропонує учасникам за його командою віднайти у приміщенні:

- щось червоне;
- щось дерев'яне;
- щось у крапочку і т. інше і доторкнутися до цієї речі. Виграє той, хто першим доторкнеться. Вся група вітає переможця оплесками.

**Вправа «Модель міжсекторального партнерства» (30 хв.)**

**Мета:** розробити модель міжсекторального партнерства.

**Ресурси:** папір А-4, маркери, фломастери, скотч.

**Хід проведення:** тренер робить акцент на тому, що партнерство — це такий тип відносин, за яких люди або організації об'єдну-

ють свої ресурси для виконання певної діяльності, нейтралізують недоліки, збагачуючи одне одного специфічним досвідом та можливостями і пропонує розробити модель міжсекторального партнерства для впровадження програм і проектів по ФЗСЖ і профілактики ВІЛ/СНІДу молоді взагалі на прикладі реалізації проекту «Захисти себе від ВІЛ». Моделі презентуються у великому колі.

### **Вправа на активізацію «Ура!» (5 хв.)**

**Мета:** активізувати учасників групи та підвищити їх емоційний настрій.

**Хід проведення:** учасники стають в колону за тренером і починають рухатися по уявній доріжці один за одним. Всі учасники повторюють рухи тренера. При цьому треба подолати уявні перешкоди (пройти через болото, перескочити через повалене дерево, перепливти через річку тощо). Крикнувши: «Ура!», тренер переходить у кінець колони, а той, хто стояв за ним, веде колону далі, пропонуючи свої варіанти різних рухів. Вправа може продовжуватися доти, поки всі учасники не побувають у ролі ведучого, а може закінчитися за командою тренера у необхідний момент.

### **Сесія 3**

#### **Вправа на активізацію «Рамена» (5 хв.)**

**Мета:** сприяти позитивному настрою на виконання подальшої роботи.

**Хід проведення:** усі сідають у коло. Спочатку повільно, а потім швидше і швидше говорять разом із тренером такі слова й показують руками:

Голова рамена (плечі), коліна, пальці (кляцання пальцями).

Коліна, пальці.

Коліна, пальці.

Голова, рамена, коліна, пальці.

Вуха, вуста, очі, ніс.

Наприкінці тренер пропонує учасникам підняти праву руку, опустити її собі на голову, погладити себе по голові і сказати: «Молодці! Працюйте з таким ентузіазмом і надалі!».

#### **Вправа «Міжсекторальний підхід — це...» (15 хв.)**

**Мета:** підвищити рівень поінформованості учасників з проблеми.

**Хід проведення:** тренер пропонує в режимі «мозкового штурму» дати відповіді на запитання:

- Що таке міжсекторальний підхід?
- Які асоціації виникають у Вас, коли Ви чуєте це словосполучення?

### **Вправа «Що таке ефективна команда» (40 хв.)**

**Мета:** дати визначення і характеристику поняттю «ефективна команда».

**Ресурси:** роздатковий матеріал «Робота в команді», «Характеристики ефективної команди», маркери, папір А-4, скотч, клей.

**Хід проведення:**

*1-й етап.*

Тренер пропонує групі назвати асоціації до поняття «ефективна команда». Відповіді фіксуються на фліп-чарті. Після обговорення дається визначення словосполучення «ефективна команда».

*2-й етап.*

Далі тренер об'єднує учасників у дві групи і пропонує «переписати старі казки на новий лад» — проілюструвати поняття «ефективна команда» за допомогою текстів відомих казок «Ріпка» і «Рукавичка». Результати презентуються у великому колі.

Учасники-глядачі мають зробити висновок із побаченого, пов'язаний з проблемою формування ефективної команди.

*3-й етап.*

Тренер ознайомлює групу з текстом «Робота в команді», проводить обговорення в групі.

**Питання для обговорення:**

- До яких висновків підводить нас текст «Робота в команді»?

### **Вправа на активізацію «Світлофор» (5 хв.)**

**Мета:** активізувати учасників групи та підвищити їх емоційний настрій.

**Хід проведення:** учасники стають у коло один за одним. Завдання учасників полягає у тому, щоб присісти, коли вони почують слово «червоний»; йти по колу і плескати у долоні, коли тренер говорить «зелений»; стати прямо і піднести руки вгору, коли тренер говорить «жовтий».



**Підведення підсумків тренінгу.  
Вправа «Чарівна паличка» (15 хв.)**

**Мета:** осмислити, наскільки реалізувалися очікування від семінару-тренінгу.

**Хід проведення:** кожен учасник розглядає свої три стікери з очікуваннями і визначається щодо їхнього виконання. У разі цього стікери переносяться із нижньої частини малюнка у верхню. Останніми свої очікування зачитують тренери.

**Процедура прощання «В цьому колі друзі всі...» (15 хв.)**

**Мета:** сприяти продовженню професійного спілкування за межами тренінгової групи.

**Хід проведення:** всі учасники за проханням тренера встають у коло, беруться за руки і висловлюють свої враження від співпраці і побажання на майбутнє групі та тренерам, починаючи зі слів «Я хочу сказати моїм друзям...»

**ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ ФЗОЖ**

Теорія ФЗОЖ оперує такими поняттями, як стратегії, які використовуються для досягнення цілі, та напрями або сфери діяльності, де вони застосовуються.

**Основні стратегії ФЗОЖ.** Програми, проекти, окремі заходи ФЗОЖ розробляються з урахуванням того, що вони мають поєднувати у своєму складі різні види діяльності, які визнані теорією і підтверджені практикою як найбільш ефективні з точки зору досягнення кінцевого результату. Ці види діяльності прийнято визначати як основні стратегії ФЗОЖ.

<b>Назва стратегії</b>	<b>Зміст діяльності</b>
<b>Знання</b>	Людям потрібно дати знання щодо загроз їхньому здоров'ю: які взагалі існують для живих істот; які з них пов'язані зі способом життя; які походять від фізичного довкілля їхньої місцевості та недосконалості устрою соціального середовища. Люди мають знати, як можна подолати ці загрози або пом'якшити їхній вплив і що для цього потрібно робити
<b>Інформування</b>	Оскільки умови життя постійно змінюються, людей потрібно постійно інформувати щодо тих змін, які можуть негативно впливати на їхнє здоров'я. Також потрібно постійно інформувати людей щодо нових досліджень і даних, які дають можливість уникнути загроз здоров'ю та покращити ситуацію
<b>Активізація громади</b>	Слід розвивати свідомість і стимулювати активність місцевих громад у напрямі вирішення існуючих проблем здоров'я на засадах самоврядування; оприлюднювати проблеми, шукати і навчати лідерів, згуртовувати громаду навколо проблем здоров'я, допомагати планувати, координувати і реалізовувати дії щодо покращення ситуації
<b>Організаційні зміни</b>	Потрібно добиватися змін традиційної організації роботи служб охорони здоров'я, інших галузей, органів влади, громадських організацій в напрямі сприяння ФЗОЖ; запроваджувати сучасні прийоми соціального маркетингу й менеджменту для розв'язання нагальних проблем здоров'я
<b>Ініціювання здорової політики</b>	Шляхом громадських і професійних ініціатив із широким використанням мас-медіа необхідно доводити до влади доцільність політичної підтримки програм, проектів, заходів щодо здоров'я, лобювати корисні рішення, потрібні законодавчі зміни

<b>Відстоювання прав на здоровий спосіб життя</b>	Потрібно відстоювати перед владою і суб'єктами господарювання права індивідів, груп, громад на здоровий спосіб життя через законні механізми волевиявлення громадян; добиватися дотримання чинних законів та їх удосконалення; шукати і пропонувати шляхи досягнення компромісу між прагненням влади і бізнесу до прибутків та потребами здоров'я населення
<b>Міжгалузєва співпраця</b>	Необхідно залучати якомога більше партнерів з різних галузей на різних рівнях їхнього функціонування
<b>Самодопомога та взаємодопомога</b>	Слід навчати людей навичкам самопомоги щодо власного здоров'я; стимулювати бажання і навчати умінню допомагати в цьому й іншим, передусім, членам своєї родини, найближчого оточення, людям з місцевої громади, поєднаним соціальними зв'язками

Загальне правило ФЗСЖ полягає в тому, що чим більше основних стратегій буде комплексно запроваджено в певній програмі, проєкті, заході ФЗСЖ, тим ефективнішими вони виявляться.

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ФЗСЖ, ВИЗНАЧЕНІ ОТТАВСЬКОЮ ХАРТІЄЮ

Оттавською хартією визначено п'ять напрямів, які в першу чергу мають бути охоплені діяльністю з ФЗСЖ. Ними є формування державної політики, сприятливої для здоров'я людей; створення сприятливих середовищ (фізичного та соціального); розвиток місцевих громад (зокрема громадських організацій), посилення спроможності щодо дій на користь здоров'я; розвиток персональних навичок людей щодо ведення здорового способу життя; переорієнтація традиційної системи охорони здоров'я в напрямі пріоритету профілактики над лікуванням.

<b>Формування державної політики на користь здоров'я населення</b>	<b>Створення сприятливого соціального та екологічного середовища</b>	<b>Розвиток і активізація потенціалу громад (громадських організацій)</b>	<b>Розвиток персональних навичок</b>	<b>Переорієнтація системи охорони здоров'я</b>
Включає заходи з організації спільної діяльності керівників на всіх рівнях різних гілок влади, в усіх галузях, у державному й приватному секторах із залученням лідерів громадських організацій для вироблення політичних рішень на користь здоров'я населення. Має втілюватися в законодавчі документи (у тому числі спеціальні нормативи оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності	Ґрунтується на розумінні взаємозв'язку соціального і природного оточення (соціоекологічний підхід); заходах щодо заохочення спільної роботи різних країн, регіонів, громад, окремих людей для поліпшення умов життя груп, організацій, громад та екологічних (фізичних, хімічних, біологічних) параметрів природного і штучного довкілля.	Постулює, що лише завдяки активності добровільних об'єднань людей можуть бути ефективно визначені місцеві потреби, ініційовані й ухвалені відповідні рішення, сплановані та реалізовані заходи для поліпшення громадського здоров'я. Сприяння зміцненню громадських організацій, їх розвитку відбувається шляхом забезпечення інформацією, навчання навичкам лідерства,	Включає інформування, спеціальну освіту й навчання людей, щоб вони могли свідомо обрати власні моделі поведінки щодо здоров'я. Надання відповідних знань, формування умінь, прищеплення навичок посилює здатність людей постійно навчатися новим засобам поліпшення здоров'я, протистояти хронічним хворобам, травмам, передчасному старінню.	Передбачає розширення сфери відповідальності організацій системи охорони здоров'я, які мають вийти за межі лікування і взяти на себе профілактичну діяльність принципово іншого характеру, ніж зазвичай, у значно більшому обсязі. Це вимагає надання системи охорони здоров'я значно більших повноважень щодо ініціювання заходів, залучення партнерів,

<p>відповідно до їх впливу на стан громадського здоров'я) та організаційні зміни у системі державного управління для оптимізації зусиль різних органів влади на користь здоров'я населення</p>	<p>Включає докази необхідності і організацію роботи щодо моніторингу впливу соціального і природного середовища на здоров'я людей; надання суспільству постійної правдивої інформації стосовно наявного стану середовища, його впливу на біологічні істоти</p>	<p>лобіювання, відстоювання своїх інтересів, поліпшення здоров'я, пошуку джерел фінансової підтримки. Особливо важливе залучення молоді до участі у прийнятті рішень і реалізації заходів</p>	<p>Ця робота реалізується в усіх складових соціального оточення — навчальних закладах, за місцем проживання, в організаціях, де люди працюють, у місцях громадського користування, осередках відпочинку тощо</p>	<p>посередництва, організації, координації, оцінки ефективності партнерської діяльності, а також і надання відповідних можливостей для реалізації нових повноважень у напрямі позитивного впливу на суспільні, політичні, економічні процеси, що можуть шкодити здоров'ю</p>
--	--	---	--	--

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ВИХОВАННЯ  
ЛАБОРАТОРІЯ ПРЕВЕНТИВНОГО ВИХОВАННЯ

## **Організація міжсекторальної взаємодії у профілактиці дитячої бездоглядності**

(методичні матеріали циклу семінарів-тренінгів для адміністраторів  
загальноосвітніх навчальних закладів)

**Кіровоград-2014**

## Пояснювальна записка

У сучасних умовах загальноосвітні навчальні заклади мають великі можливості щодо попередження дитячої бездоглядності. Школа здатна допомогти дітям, які відносяться до групи ризику, надати їм підтримку, розвинути їх життєстійкість та життєздатність, посприяти розв'язанню низки соціальних проблем.

Запропонована програма спрямована на те, щоб мінімізувати розрив між існуючими та необхідними знаннями педагогів у сфері профілактики дитячої бездоглядності та організації міжсекторальної взаємодії та умінням використовувати ці знання на практиці.

**Міжсекторальне соціальне партнерство** — партнерство між органами державної влади, бізнесом і громадянським суспільством останнім часом постає ключовим фактором забезпечення якісної освіти і створення умов для розвитку особистості дитини з огляду на складність поставленого завдання й обмеженості ресурсів. Зусиллями представників одного сектору можна розробити окремі ініціативи, натомість міжсекторальний підхід дозволяє задіяти ресурси й можливості кожного сектору для досягнення спільної мети. Міжсекторальне партнерство є спільним методологічним підходом для співробітників державних і бізнес-структур і некомерційних організацій, що базуються на таких навичках, як робота в команді, ведення перемовин, побудова й управління зовнішніми зв'язками, продуктивного розв'язання конфліктів тощо.

Дана програма розрахована на різні категорії педагогічних працівників: класних керівників, заступників директорів з виховної роботи, практичних психологів, соціальних педагогів і має на меті формування у педагогів та керівників загальноосвітніх навчальних закладів системного бачення процесу профілактики дитячої бездоглядності, актуалізація потреби у вдосконаленні та оновленні практики соціально-педагогічної діяльності з учнями.

Програмою передбачено найактуальніші теми і проблеми, які дозволяють сформувати у педагогів знання, навички щодо попередження дитячої бездоглядності.

Педагог повинен знати:

- Передумови і причини виникнення та поширення бездоглядності дітей;
- Наслідки бездоглядності дітей як соціального явища;
- Теоретико-методологічні засади профілактики та соціально-педагогічної роботи з дітьми девіантної поведінки;
- Концепції та моделі профілактики роботи щодо попередження та подолання дитячої бездоглядності;
- Законодавчу базу, що забезпечує соціально-правовий захист бездоглядних дітей;

На основі цих знань у педагогів будуть сформовані уміння:

- Застосовувати теоретичні знання для аналізу феномена дитячої бездоглядності, становища дітей, які перебувають у несприятливих умовах;
- Визначити зміст соціально-педагогічної профілактики дитячої бездоглядності, добирати відповідні форми і методи профілактики;
- Практично застосовувати соціально-педагогічні технології профілактики різних форм девіантної поведінки;
- Здійснювати розробку програм соціально-педагогічної профілактики дитячої бездоглядності.

№ з/п	Зміст	Усього	Лекції	Семінарські заняття	Практичні заняття
I	Феномен бездоглядності дітей: його специфіка з погляду сьогодення	12	4	4	4
1.	Проблеми виховання дітей у суспільстві змін та ризиків				
2.	Передумови і причини виникнення та поширення бездоглядності дітей				
3.	Функціональна неадекватність сім'ї як фактор посилення явищ бездоглядності дітей				
4.	Відчуження від шкільного середовища як передумова бездоглядності дітей				



5.	Проблеми в організації дозвілля як чинник поширення бездоглядності дітей				
6.	Наслідки бездоглядності дітей на сучасному етапі				
II	Педагогічна профілактика педагогічної занедбаності дитини	8	2	4	2
7.	Зміст ранньої профілактики педагогічної занедбаності дитини				
8.	Розвиток життєстійкості особистості				
9.	Розвиток життєздатності особистості				
10.	Особливості становлення життєстійкості та життєздатності різних груп учнів				
III	Соціально-педагогічної основи профілактики дитячої бездоглядності	18	6	6	6
11.	Соціально-педагогічна робота в загально-освітніх навчальних закладах				
12.	Структура й основні напрями діяльності служби соціального супроводу в загально-освітньому навчальному закладі				
13.	Профілактика адекватної поведінки неповнолітніх				
14.	Делікатна поведінка неповнолітніх та особливості її профілактики				
15.	Соціально-педагогічна робота щодо попередження злочинної поведінки неповнолітніх				
16.	Взаємодія школи і сім'ї в профілактиці дитячої бездоглядності				

17.	Робота загальноосвітнього навчального закладу зі створення виховного простору				
18.	Розробка і захист програм соціально педагогічної діяльності навчальних закладів.				
19.					
	Усього	38	12	14	12

## ТРЕНІНГ

### «СОЦІАЛЬНЕ МІЖСЕКТОРАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО»

<b>Цільова аудиторія</b>	Представники громадських організацій, бізнес-структур, органів місцевого самоврядування й місцевої виконавчої влади
<b>Мета</b>	Продемонструвати можливості й досвід успішної співпраці трьох секторів суспільства — влади — бізнесу — громадських організацій для вирішення різноманітних проблем трансформаційного розвитку навчального закладу
<b>Тривалість</b>	2 дні (16 годин)
<b>Регламент занять</b>	10.00-18.00; обідня перерва — 13.00-14.00; дві перерви на кава-паузу по 30 хв. кожна
<b>Структура тренінгу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура демократичного співтовариства, цілі трьох секторів.</li> <li>• Стереотипи, що перешкоджають продуктивній співпраці.</li> <li>• Законодавчі основи міжсекторального соціального партнерства.</li> <li>• Позитивний досвід міжсекторального соціального партнерства в Україні й країнах ближнього зарубіжжя.</li> <li>• Ситуація з розвитком міжсекторального соціального партнерства в регіоні.</li> <li>• Розроблення проекту «Партнерство заради дитини» – пошуки варіантів спільного вирішення проблеми формування превентивного виховного середовища навчального закладу (декларація мети, упорядкування плану спільних дій, визначення сфер організаційної відповідальності, аналіз ресурсів, якими володіють сторони-партнери, взаємопосилення і взаємозбагачення виховного потенціалу навчального закладу).</li> </ul>
<b>Методики</b>	Міні-лекції, мозкові штурми, індивідуальна робота, різноманітні варіанти роботи в групах, рольові ігри, моделювання процесів, розроблення і презентація проектів.
<b>Очікуваний результат</b>	Аналіз й оцінка виховного потенціалу місцевого співтовариства і ресурсів секторів для формування превентивного виховного середовища навчального закладу, розроблений соціальний проект «Партнерство заради дитини» – співпраця трьох секторів на вирішення конкретних проблем місцевого співтовариства.

<p><b>Результати попереднього позитивного досвіду проведення тренінгів</b></p>	<p>Утворення міжсекторальних робочих / ініціативних груп з числа представників трьох секторів місцевого співтовариства (органів місцевої виконавчої влади, громадських організацій, соціально відповідальних бізнес-структур); розроблення навчальної програми для членів міжсекторальної робочої групи «Міжсекторальна взаємодія у профілактиці дитячої бездоглядності»; розроблення соціальних проектів «Молодь за здоровий спосіб життя», «Участь учнівської молоді у виробленні освітньої політики навчального закладу», «Партнерство навчального закладу і родин учнів – запорука життєвої компетенції дитини»</p>
<p><b>Умови проведення</b></p>	<p>Приміщення для проведення тренінгу має бути не менше 45 кв. метрів, щоб могли вільно розміститися колом 25-30 стільців, однак не занадто великою. Одна стінка повинна бути вільною, оскільки на ній будуть кріпитися презентаційні плакати і матеріали наробок груп. Для забезпечення якісної групової роботи має бути передбачена наявність 4-5 столів, 2 дошки фліп-чартів, 6 упаковок маркерів, блокноти для фліп-чарта, папір А-1, А-3, А-4; різнокольорові стікери, ножиці, скотч, клей.</p>

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Ю.Г. Воздействие социальной среды на поведение подростка / Ю.Г. Абрамова. — М.: Проспект, 2002. — 127 с.
2. Абульханова-Славская К.А. Диалектика человеческой жизни (Соотношение философского, методологического и конкретно-научного подходов к проблеме индивида) / К.А. Абульханова-Славская. — М.: Мысль, 1977. — 224 с.
3. Административные барьеры в социальной сфере: опыт исследования и практических действий / под ред. Е.А. Водопьяновой. — М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003. — 76 с.
4. Акинфеева Н.В. Государственно-общественное управление образовательными системами / Н.В. Акинфеева, А.П. Владимирова. — Саратов, 2001. — 121 с.
5. Акутина С.П. Формирование у старшеклассников семейных духовно-нравственных ценностей во взаимодействии семьи и школы: Автореф. дисс. ... докт. пед. наук: 13.00.01 / С.П. Акутина. — Н. Новгород, 2010. — 26 с.
6. Александрова А.Л. Бедность и льготы: мифы и реальность / А.Л. Александрова, Л.Н. Овчарова, С.В. Шишкин. — М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003. — 34 с.
7. Александрова А.Л. Доходы населения и доступность социальных услуг / Александрова А.Л., Овчарова Л.Н., Шишкин С.В. — М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003. — 98 с.
8. Андреева Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. — М.: Аспект Пресс, 1999. — 375 с.
9. Аникаева Т.В. Образовательная среда школы как условие профессионального самоопределения школьников: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Т.В. Аникаева. — СПб., 2001. — 220 с.
10. Антонюк Д. Пособие по работе с местным и региональным бюджетом для НКО [Электронный ресурс] / Д. Антонюк, В. Степанова. — Режим доступа: <http://db.ngo.ru/vlib.nsf/>
11. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — СПб.: Питер, 2006. — 528 с.
12. Аршинов В.И. Синергетика и воспитательные среды / В.И. Аршинов, М.Ю. Устюжанина // Среда система — управление в педагогике: тезисы докладов НПК. — Кустонай: ГУО, 1994. — 106 с.
13. Астраханцева С.В. Проектирование воспитательной работы в контексте социально-педагогической парадигмы / С.В. Астраханцева // Педагогика. — 2008. — № 4. — С. 37-43.
14. Афанасьев А. Виховне середовище в Україні: проблеми та шляхи вирішення / А. Афанасьєв, Н. Іщук // Рідна школа. — 2008. — № 6. — С. 23-26.
15. Ахьямова И. А. Пространство среды и поведение школьников / И. А. Ахьямова // Народное образование. — 2010. — № 9. — С. 235-240.
16. Бабошина Е.Б. Культурологическая модель гуманистической образовательной среды / Е.Б. Бабошина // Школа. — 2002. — № 36. — С. 22-27.

17. Барышников В.Я. Средовой подход в управленческой деятельности специалиста по физической культуре: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / В.Я. Барышников. — Елец, ЕГУ, 2005. — 19 с.
18. Беляев Г.Ю. Педагогическая характеристика образовательной среды в различных типах образовательных учреждений / Г.Ю. Беляев. — М.: ИЦКПС, 2000. — 217 с.
19. Бех І.Д. Духовна енергія вчинку: наук.-метод. посіб. / І.Д. Бех. — Рівне: РДГУ, 2004. — 42 с.
20. Библиотека лучших практик в области взаимодействия гражданского общества и власти на региональном и местном уровне / Под. ред. А.Г. Акрамовской. — М., 2007. — 56 с.
21. Бим-Бад Б.М. Обучение и воспитание через непосредственную среду / Б.М. Бим-Бад // Труды кафедры педагогики, истории образования и педагогической антропологии Университета РАО. — 2001. — № 3. — С. 28-48.
22. Богданова С.В. Моделирование воспитательной среды общеобразовательной школы в условиях малого города: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Богданова Светлана Валентиновна. — Кострома, 2009. — 253 с.
23. Бозина Н.А. Социальные партнеры школы: пути к сотрудничеству (по материалам X Международного образовательного форума «Взаимодействие образовательных учреждений и институтов социума в обеспечении эффективности, доступности и качества образования региона») / Н.А. Бозина, В.В. Лобанова. — Белгород, 2006. — 312 с.
24. Бойко Ю. Гражданский контроль за работой органов власти (итоги реализации проекта ЯРОО «Центр социального партнерства» и ЯРНПОО «ГОЛОС» «Мониторинг действующих депутатов и повышение прозрачности их деятельности») / Ю. Бойко, Е. Смирнова, А. Соколов. — Ярославль, 2003.
25. Бондаревская Е.В. Развитие теории воспитания в современной России / Е.В. Бондаревская // Славянская педагогическая культура. — 2002. — № 1. — С. 39-44.
26. Боровская Е.В. Образ жизни школьника как условие становления его личности: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Е.В. Боровская. — Н. Новгород, 2009. — 192 с.
27. Борытко Н.М. Пространство воспитания: образ бытия: монография / Н.М. Борытко. — Волгоград: Перемена, 2000. — 225 с.
28. Боташева Н.П. Поликультурная среда как социально-культурный феномен / Н.П. Боташева // Научные проблемы гуманитарных исследований. — Пятигорск. — Вып. 3. — 2010. — 185 с.
29. Бочаров П.Д. Воспитательная среда малого города как фактор социализации учащихся общеобразовательных школ: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 — теория и история педагогики / П.Д. Бочаров. — Пенза, 2010. — 21 с.
30. Бочкарев В.И. Директору школы о самоуправлении / Бочкарев В.И. — М.: Владос, 2001. — 192 с.
31. Бродский Ю.С. Педагогизация среды как социально-педагогический результат интеграции воспитательных воздействий (Организационно-тех-

- нологический аспект) : Автореф. дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01 — теория и история педагогики / Ю. С. Бродский. — Екатеринбург, 1993. — 19 с.
32. Булыко А. Н. Современный словарь иностранных слов. Более 25 тысяч слов и словосочетаний / А. Н. Булыко. — М. : Мартин, 2004. — 848 с.
  33. Бурдые П. Социальные пространства: поля и практики / П. Бурдые. — М. : Инс-т экспериментальной психологии. ; СПб. : Алетейя, 2005. — 576 с.
  34. Варначева А. Г. Сотрудничество как основной способ взаимодействия взрослых и детей в детской общественной организации / А. Г. Варначева // Вестник Удмуртского университета. — Вып. 2. Философия. Психология. Педагогика. — 2008. — С. 162-166.
  35. Вербицкий А. НГО, общественность, бизнес и власть: От взаимодействия к партнерству : материалы семинара. 1996 г. [Электронный ресурс] / А. Вербицкий. — Режим доступа: <http://db.ngo.ru/vlib.nsf/>
  36. Вишневская Ю. Создание развивающего пространства для подростков / Ю. Вишневская, А. А. Либерман, В. А. Патракеева, О. К. Репина. — М., 2006. — 128 с.
  37. Вовлечение граждан в решение местных проблем: описание модели, апробированной в городе Калуга / под ред. Е. А. Тополевой. — М. : НППИГ «Фокус», 2000. — 64 с.
  38. Волгин Г. С. О наивных ежиках и умных зайцах или Как решать проблемы, сотрудничая с властью / Г. С. Волгин. — М. : 1998.
  39. Волкова Л. В. Педагоги как субъекты средообразовательного процесса в школе : дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Л. В. Волкова. — Н. Новгород, 2010. — 200 с.
  40. Воспитание успешно, если оно системно : Материалы первых всероссийских педагогических чтений, посвященных творческому наследию Л. И. Новиковой (г. Владимир, 23-25 января 2006 г.) / Под ред. А. В. Гаврилина, Н. Л. Селивановой, И. Н. Поповой. — Владимир — М., 2006. — В 2-х ч.
  41. Воспитательная система школы: проблемы управления. Очерки прагматической теории / Под ред. В. А. Караковского, Л. И. Новиковой, Н. Л. Селивановой, Е. И. Соколовой. — М. : Сентябрь. 1997. — 112 с.
  42. Воспитательное пространство как объект педагогического исследования / Под ред. Н. Л. Селивановой. — Калуга : Институт усовершенствования учителей, 2000. — 248 с.
  43. Воспитательный процесс: изучение эффективности / Под ред. Е. Н. Степанова. — М., 2001. — 128 с.
  44. Выготский Л. С. Педагогическая психология / Под ред. В. В. Давыдова. — М. : Педагогика-Пресс, 1999. — 536 с.
  45. Галицкий Д. Г. Гид по преодолению административных барьеров в социальном обслуживании / Д. Г. Галицкий. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002. — 68 с.
  46. Галковская И. А. Сетевое взаимодействие и социальное партнерство в муниципальном образовательном пространстве / И. А. Галковская // Директор школы. — 2007. — № 2. — С. 5-14.
  47. Головченко Л. В. Воспитательный процесс в трансформирующемся институте образования: состояние и тенденции : автореф дисс. ... канд. социол.

- наук / Л.В. Головченко. — Ростов-на-Дону : ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2007. — 24 с.
48. Горюнова М.А. Интернет-представительство образовательного учреждения / М.А. Горюнова, Л.Г. Мелихова, М.Г. Мельников. — СПб. : ЛОИРО, 2003.
  49. Гостомыслова С. Л. Формирование нравственных идеалов старших школьников в условиях воспитательной среды общеобразовательного учреждения / дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Г.С. Леонидовна. — Киров, 2004. — 210 с.
  50. Государственный социальный заказ [Электронный ресурс] / Н.Л. Хананашвили, О.В. Зыков, Е.А. Абросимова, М.Г. Цетлин, Л.А. Гончарова. Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании». — М., 1995. Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
  51. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества (анализ практики и рекомендации) [Электронный ресурс] — М. : «СИГНАЛЪ», 1997. — Режим доступа: <http://db.ngo.ru/vlib.nsf/54ddde3434a3d12cc22566da0060f295/>
  52. Гражданские инициативы и будущее России [Электронный ресурс] / под общей редакцией М.И. Либоракиной, В.Н. Якимца — М. : «Школа культурной политики», 1997. — Режим доступа: <http://db.ngo.ru/vlib.nsf/54ddde3434a3d12cc22566da0060f295/290cf4bd195ab38cc3256e7a007d92bb!OpenDocument>.
  53. Гражданский форум. Год спустя. — М. : САФ Russia, 2003. — 84 стр.
  54. Григорьев Д. В. Современные гуманитарные подходы в сфере воспитания личности // Личность школьника как цель, объект, субъект и результат воспитания / Ред. Н. Л. Селиванова, Е. И. Соколова. — М. — Тверь : Виарт, 2004. — 336 с.
  55. Гуманистические воспитательные системы вчера и сегодня (в описаниях их авторов и исследователей) / под общей редакцией Н.Л. Селивановой. — М. : Пед. общество России, 1998. — 336 с.
  56. Гура В.В. Теоретические основы педагогического проектирования личностно-ориентированных электронных образовательных ресурсов и сред / В.В. Гура. — Р-на-Д. : Изд-во Южного федерального ун-та, 2007. — 320 с.
  57. Гурниковская Р.Ю. Коммуникативные возможности информационно-образовательной среды в системе общепрофессиональной подготовки в вузе. / Р.Ю. Гурниковская // Телекоммуникации и информатизация образования. — 2006. — № 5. — С. 66-72.
  58. Дереклеева Н. И. Оценка результатов воспитательной работы / Н. И. Дереклеева // Воспитательная работа в школе. — 2005. — № 6. — С. 103-112.
  59. Деятельность благотворительных союзов по организации социальной помощи в Германии // Российский журнал социальной работы. — 1996. — №2/4.
  60. Деятельность НКО по защите интересов детей в социальной сфере. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2004. — 136 с.
  61. Дьюи Дж. Демократия и образование / Дьюи Дж. — М. : Педагогика-Пресс, 2000. — 384 с.
  62. Ендрихинская Г.В. Многоуровневый социально-образовательный комплекс: опыт создания воспитательной среды / Г.В. Ендрихинская // Вест-



- ник Учебно-методического объединения РФ по профес.-пед. образованию. — Вып. 1 (32). — Екатеринбург, 2003. — С. 41-45.
63. Ендрихинская Г. В. Формирование воспитательной среды в сельском многоуровневом социально-образовательном комплексе : автореф. дисс. ... канд. пед. наук. / Г. В. Ендрихинская — М., 2003. — 28 с.
  64. Заир-Бек Е. С. Понятие «образовательная среда школы» и подходы к ее оцениванию в современных исследованиях / Е. С. Заир-Бек // Постметодика. — 2012. — № 2 (105). — С. 7-11.
  65. Иванов В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев — М. : Экономика, 2001. — 327 с.
  66. Иванов А. В. Культурная педагогическая среда общеобразовательного учреждения как условие развития личности ребенка : монография / А. В. Иванов. — М. : АПК и ППРО, 2005. — 152 с.
  67. Иванов А. В. Культурная среда школы как средство развития личности ребенка [Электронный ресурс] / А. В. Иванов. — Москва, 2005. — 360 с. — Режим доступа : <http://www.childpsy.ru/lib/articles/id/10298.php>
  68. Иванов А. В. Пути развития культурной среды общеобразовательной школы / А. В. Иванов // Воспитательная работа в школе. — 2007. — № 3. — С. 25-38.
  69. Как выполнить социальный заказ? : методические рекомендации. — Пермь : Агентство «Стиль-МГ», 2000. — 192 с.
  70. Калініченко Н. А. Виховуюче середовище в системі педагогічних поглядів В. Сухомлинського і сучасній школі / Н. А. Калініченко // Науковий вісник Миколаївського державного університету. Педагогічні науки. — Миколаїв : МДУ, 2004. — Вип. 8. — С. 71-77.
  71. Кальней В. А. Технология мониторинга качества обучения в системе «учитель-ученик» / В. А. Кальней, С. Е. Шишов. — М. : Педагогическое общество России, 1999.
  72. Каменев С. А. Школа и организация детской среды / С. А. Каменев. — Ростов-на-Дону : Буревестник, 1925. — 55 с.
  73. Каптерев П. Ф. Избранные педагогические сочинения / П. Ф. Каптерев / под ред. А. М. Арсеньева. — М. : Педагогика, 1982. — 704 с.
  74. Каролина Н. Сравнительные исследования и законы по вопросам социального партнерства / Каролина Ньюман. — К. : ИГО, 2000. — 148 с.
  75. Кассина Р. А. Инновационная среда образовательного учреждения как интегральное средство профессионального развития учителя : дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Р. А. Кассина. — Н. Новгород : ВГИПУ, 2006. — 24 с.
  76. Кириченко В. І. Менеджмент змін для навчального закладу / В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич // Практика управління закладом освіти. — № 3. — 2010. — С. 6-12.
  77. Кириченко В. І. Міжсекторальна взаємодія у творенні шкільної політики здоров'я / В. І. Кириченко // Джерело педагогічної майстерності. Сучасний навчальний заклад — Школа сприяння здоров'ю : наук.-метод. журнал. — Вип. № 3 (43). — Харків : ХОНМІБО, 2009. — С. 72-81.
  78. Кириченко В. І. Міжсекторальне партнерство у розбудові єдиного виховного простору в загальноосвітніх навчальних закладах / В. І. Кириченко //

- Взаємодія навчальних закладів з громадськими організаціями з проблем соціального становлення дітей та молоді: науково-методичний посібник / упор. Зінченко С. В., Івженко Ю. В. — К. : Четверта хвиля, 2009. — 64 с.
79. Кириченко В. І. Партнерство сім'ї та школи у розбудові превентивного виховного простору / В. І. Кириченко // Школа і батьки. Навчаємо співпраці / Упоряд. М. К. Голубенко. — К. : Шк. світ, 2009. — 128 с. — (Бібліотека «Шкільного світу»). — С. 5-13.
  80. Кириченко В. І. Партнерська взаємодія у формуванні превентивного виховного середовища навчального закладу / В. І. Кириченко // Формування превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу : Мат-ли Всеукр. круглого столу / Упор. Дем'янюк Т. Д., Ординська В. Г. — Рівне : РДГУ, 2012. — 107 с. — С. 78-85.
  81. Кириченко В. І. Розробка і реалізація здоров'яформуючої політики навчального закладу: міжсекторальний підхід / В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич. // Практика управління закладом освіти. — 2009. — № 12.
  82. Кириченко В. І. Сім'я і школа: розбудова превентивного виховного простору / В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич. // Практика управління закладом освіти, 2009. — № 2. — С. 53-60.
  83. Ковалёв Г. А. Психологическое развитие ребёнка и его жизненная среда / Г. А. Ковалёв // Вопросы психологии. — 1993. — № 1. — С. 13-23.
  84. Кожурова О. Социальное партнерство школы и семьи в сфере воспитания: результаты и эффекты / Ольга Кожурова // Народное образование. — 2009. — № 6. — С. 225-228.
  85. Козлова Г. П. Воспитание в системе деятельности отечественной общеобразовательной средней школы (пер. пол. XX в.): дисс. ... докт. пед. наук : 13.00.01 / Г. П. Козлова. — Нижний Новгород, 2005. — 364 с.
  86. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская; Под ред. И. А. Колесниковой. — М. : «Академия», 2005. — 288 с.
  87. Колесникова И. А. Теория и практика модульного преобразования воспитательной среды образовательного учреждения : Учебно-методическое пособие / И. А. Колесникова // под ред. академика РАО З. И. Васильевой. — СПб. : РГРУ им. А. И. Герцена, 2009. — 196 с.
  88. Комаровский В. В. Система социального партнерства в России / В. В. Комаровский // Общественные науки и современность. — 1998. — № 2. — С. 21-31.
  89. Корнетов Г. Б. Педагогическая среда: потенциал и проектирование / Г. Б. Корнетов // Школьные технологии. — 2006. — № 3. — С. 23-32.
  90. Коротаева Е. В. Учебные и воспитательные взаимодействия в современном образовательном процессе / Е. В. Коротаева // Известия Российской академии образования. — 2006. — № 2. — С. 43-47.
  91. Корсакова Т. В. Уклад школьной жизни как среда развития личности / Т. В. Корсакова // Педагогика. — 2011. — № 4. — С. 37-41.
  92. Костяшкин Э. Г. Тенденции развития взаимосвязи школы и среды / Э. Г. Костяшкин // Советская педагогика. — 1982. — № 3. — С. 48-52.

93. Крупина И. В. Образовательная среда семьи и школы как средство воспитания и обучения : автореф. дис. ... д-ра. пед. наук : 13.00.01 / И. В. Крупина. — М., 2001. — 46 с.
94. Крючкова П. В. Издержки и риски саморегулирования / П. В. Крючкова, А. Ю. Обыденков. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003. — 104 с.
95. Крючкова П. В. Новый общественный договор. Повестка дня: реформа высшего образования / П. В. Крючкова, И. Е. Шульга. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2001. — 32 с.
96. Кузьмина М. П. Опыт создания воспитательного пространства большого города / М. П. Кузьмина // Воспитательное пространство как объект педагогического исследования / под ред. Н. Л. Селивановой. — Калуга : Инст-т усовершенствования учителей, 2000. — С. 122-128.
97. Кульневич С. В. Воспитательная работа в современной школе: от коллективизма к взаимодействию / С. В. Кульневич, Т. П. Лакоценина. — Воронеж, 2006. — 272 с.
98. Лапина Г. Нетрадиционные формы активной социальной политики (использование некоммерческих организаций в социальной сфере на примере Чувашии) / Г. Лапина // Человек и труд. — 1999. — № 5. — С. 66-68.
99. Левин В. А. Экспертиза школьной образовательной среды / В. А. Левин. — М. : Сентябрь, 2000. — 128 с.
100. Леонтьев А. Н. Учение о среде в педагогических работах Л. С. Выготского (критическое исследование) / А. Н. Леонтьев // Психологическая наука и образование. — 1998. — № 1. — С. 5-21.
101. Леонтьева О. М. Деятельностный подход в образовании / О. М. Леонтьева // Школьные технологии. — 2007. — № 2. — С. 83-96.
102. Лизинский В. М. Диагностико-аналитические процедуры и активно-игровые формы в управлении школой / В. М. Лизинский. — М. : Педагогический поиск, 2000. — 160 с.
103. Литвиненко С. Проблемы середовища як предмет наукового аналізу / С. Литвиненко // Наука і світ. — 2006. — № 3-4. — С. 26-29.
104. Лялюгене И. Ю. Педагогическое единство социальной среды и школы как фактор системы воспитания школьников : автореф. дисс. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Теория и история педагогики» / И. Ю. Лялюгене. — Вильнюс, 1989. — 19 с.
105. Макаренко А. С. Марш тридцатого года : кн. для учителя / А. С. Макаренко // Сост. и авт. коммент. В. Г. Бейлинсон. — М. : Просвещение, 1988. — 287 с.
106. Макаренко О. В. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества [Электронный ресурс] / О. В. Макаренко, Б. Л. Рудник, С. В. Шишкин, Л. И. Якобсон. — М., 1997. — Режим доступа : <http://db.ngo.ru/vlib.nsf/>
107. Макаренко А. С. Методика организации воспитательного процесса. Соч. в 7 т. / А. С. Макаренко. — М. : АПН РСФСР, 1958. — Т. 5. — 558 с.
108. Маленкова Л. И. Теория и методика воспитания : учеб. пособие / Л. И. Маленкова. — М. : Педагогическое общество России, 2004. — 480 с.
109. Мануйлов Ю. С. Опыт освоения средового подхода в образовании : учебно-методическое пособие / Ю. С. Мануйлов, Г. Г. Шек. — М. — Н. Новгород, 2008. — 222 с.

110. Мануйлов Ю. С. Рабочие материалы по освоению теории и технологии средового подхода в образовании / Ю. С. Мануйлов. — Пермь : Центр развития образования им. С. О. Ветлугина, 2002. — 24 с.
111. Мануйлов Ю. С. Соотношение понятий «пространство» и «среда» в контексте управленческой практики [Электронный ресурс] / Ю. С. Мануйлов // «Топологические» понятия в образовании : материалы Интернет-конференции — Режим доступа : <http://www.openclass.pu/stories/>
112. Мануйлов Ю. С. Средовой подход в воспитании / Ю. С. Мануйлов // Педагогика. — 2000. — № 7. — С. 36-43.
113. Мануйлов Ю. С. Воспитание средой : сборник статей разных лет / Ю. С. Мануйлов. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2003. — 119 с.
114. Мануйлов Ю. С. Средовой подход в воспитании / Ю. С. Мануйлов. — М. — Н. Новгород : Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2002. — 157 с.
115. Марковская Е. А. Комфортная образовательная среда района как условие развития профессионализма педагогов : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Е. А. Марковская. — СПб, 2004. — 159 с.
116. Материалы III Конференции благотворительных фондов и организаций «Общественные неполитические движения и государство : проблемы социального партнерства». — Екатеринбург, 1996.
117. Материалы общественных слушаний по подготовке проекта регионального закона «О социальном заказе». — СПб., 1998.
118. Материалы проекта НФПК «Развитие системы управления образованием на школьном уровне». — 2005.
119. Материалы проекта НФПК «Разработка макетов ежегодных докладов о состоянии и результатах деятельности системы образования на федеральном, региональном и субрегиональном уровнях и отчетов общеобразовательных учреждений». — 2005.
120. Материалы проекта ФЦПРО «Разработка, апробация и внедрение моделей государственно-общественного управления образованием в образовательные учреждения, реализующие общеобразовательные программы». — 2006.
121. Межсекторные взаимодействия (методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры) : альманах / Под общ. ред. Н. Л. Хананавили. — М. : Рос. благотворительный фонд НАН, 2002. — 368 с.
122. Менг Т. В. Образовательная среда : подходы к раскрытию понятия / Т. В. Менг, Н. А. Лабунская // Образовательная среда школы: проблемы и перспективы развития. — СПб., 2001. — С. 19-21.
123. Местное самоуправление и гражданское участие в сельской России (сборник статей) — М. : ООО Астро-Плюс, 2003. — 128 с.
124. Методические рекомендации по развертыванию и организации деятельности управляющих советов / Под ред. А. М. Моисеева. — М. : Готика, 2005. — 180 с.
125. Методические рекомендации по разработке, публикации и распространению аналитических докладов о состоянии и развитии систем образования национального, регионального и субрегионального уровней на основе статистики. — М. : Аспект Пресс, 2006.

126. Михеев В. А. Основы социального партнерства: теория и политика : Учебник для вузов / В. А. Михеев / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. — М. : Экзамен, 2001. — 447 с.
127. Михеев А. Н. Многосторонние партнерства: определение, принципы, типология, процесс осуществления / А. Н. Михеев // Информационное общество. — 2005. — № 3. — С. 18-25.
128. Моделирование воспитательных систем: теория — практике : Сб. научн. ст. / Под ред. Л. И. Новиковой, Н. Л. Селивановой. — М., 1995. — 144 с.
129. Модернизация образовательных систем: от стратегии до реализации. Сб. науч. трудов / Под общ. Ред. Т. Г. Новиковой. — М. : АПК и ПРО, 2004. — 192 с.
130. Мудрик А. В. Здание без вывески: [Воспитание как социальный институт в условиях меняющегося общества] А. В. Мудрик // Учительская газета, 2000. — № 24 (13.06) — С. 8.
131. Мудрик А. В. Психология и воспитание / А. В. Мудрик. — М. : Московский психолого-социальный институт, 2006. — 472 с.
132. На пути к публичной политике: 10 лет Стратегии. — СПб. : Норма, 2003. — 352 с.
133. Нагайченко Н. Н. Воспитывающая среда школы как фактор формирования социальной компетентности старшеклассников / Н. Н. Нагайченко // Ярославский педагогический вестник. — Т. 2 (Психолого-педагогические науки). — 2010. — № 3. — С. 94-97.
134. Некоммерческие организации и государственные структуры — за эффективное здравоохранение в России: Материалы и результаты проекта / СПбБОО «Центр РНО». — СПб: СПбБОО «Центр РНО», 2004. — 96 с.
135. Нестеренко В. М. Проектирование учебно-технической среды профессионально-личностного саморазвития студентов технических вузов: дис. ... д-ра. пед. наук : 13.00.08 / В. М. Нестеренко. — Тольятти, 2000. — 569 с.
136. Никандров Н. Д. Проблемы ценностей в современном обществе / Н. Д. Никандров. — СПб., 1998. — 17 с.
137. Николаев И. Г. К вопросу о соотношении понятий «воспитательная среда» и «воспитательное пространство» / И. Г. Николаев // Научно-методический журнал заместителя директора школы по воспитательной работе. — 2004. — № 3. — С. 24-41.
138. Новая цивилизация от А до Я. — М. : «Новая цивилизация», 2002. — 184 с.
139. Новикова Л. И. Воспитание как педагогическая категория / Л. И. Новикова // Воспитательная работа в школе. — 2005. — № 6. — С. 9-13.
140. Новикова Л. И. Преобразование среды школы в среду коллектива / Л. И. Новикова // Воспитательная работа в школе. — 2005. — № 6. — С. 14-18.
141. Новикова Л. И. Школа и среда / Л. И. Новикова. — М. : Знание, 1985. — 80 с.
142. Обзор социальной политики в России. Начало 2000-х / Н. В. Зубаревич, Д. Х. Ибрагимова и др. / Под ред. Т. М. Малевой // Независимый институт социальной политики. — М., 2007. — С. 415.
143. Обозов Н. Н. О трехкомпонентной структуре межличностного взаимодействия / Н. Н. Обозов // Психология межличностного познания / Под ред. А. А. Бодалева. — М. : Педагогика, 1981. — С. 80-92.

144. Образовательная программа обучения общественных управляющих / Сост. А. М. Моисеев, руководитель проекта А. А. Пинский. — М. : Рособразование, 2005. — 92 с.
145. Общественное участие в бюджетном процессе: сборник статей [Электронный ресурс] / составители: П. В. Исаев, Т. А. Бородина, Ю. А. Бойко. — Ярославль : НЮАНС, 2002. — 140 с. — Режим доступа : <http://csr.yaroslavl.ru/index.php/>
146. Общественные инициативы. Программа совместных действий по развитию общественных инициатив в городе Перми на 2001 — 2004 годы. — Пермь : 2000. — 28 с.
147. Общественные объединения и органы власти: правовая основа и опыт взаимодействия / под ред. Н. Ю. Беляевой. — М., 1997. — 238 с.
148. Общественный договор. Социологическое исследование / Л. Гудков, Б. Дубин, Н. Зоркая и др. / под ред. Д. Драгунского. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2001.
149. Общественный контроль бюджетной деятельности на муниципальном уровне как инструмент борьбы с бедностью / В. И. Череватенко, Г. О. Качарян, В. Н. Катаносов, В. В. Величко. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2004.
150. Общество и власть: механизмы взаимодействия / под. ред. П. В. Крючковой. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002.
151. Олейникова О. Н. Социальное партнерство в сфере профессионального образования в странах Европейского Союза / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева // Высшее образование в России. — 2006. — № 6. — С. 14-18.
152. Организация и развитие ученического самоуправления в общеобразовательном учреждении : учеб.-метод. пособие / Под общ. ред. А. С. Прутченкова. — М. : «Новый учебник», 2003. — 320 с.
153. Органы местного самоуправления и негосударственные некоммерческие организации: Технологии взаимодействия. Материалы семинара. Ассоциация Сибирских и Дальневосточных городов. — 1999. — Режим доступа : <http://db.ngo.ru/vlib/nsf/>
154. Оржеховська В. М. Взаємодія навчального закладу і сім'ї: стратегії, технології, моделі : Навчальний практико-зорієнтований посібник / В. М. Оржеховська, В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич. — Х. : Точка, 2007. — 192 с.
155. Орлова А. А. Педагогический мониторинг: концептуальные основания и технология реализации / Орлова А. А., Исаева Е. И. — Тула, 1992.
156. Остапенко А. А. Как скоординировать воспитательные ресурсы региона? / А. А. Остапенко // Народное образование, 2009. — № 2. — С. 187-189.
157. Открытое партнерство : Механизмы взаимодействия в сфере образования. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002.
158. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б. М. Бим-Бад. — М. : Большая Российская энциклопедия, 2002. — 928 с.
159. Педагогическая энциклопедия / [гл. ред. : И. А. Капров, Ф. И. Петров]. — М. : Советская энциклопедия, 1986.
160. Песталлоцци И. Г. Избранные педагогические сочинения : В 2-х т. / И. Г. Песталлоцци. — М. : Педагогика, 1981. — 336 с. — 416 с.
161. Пинкевич А. П. Основы советской педагогики / А. П. Пинкевич. — М., 1929. — С. 10.

162. Пинский А. А. Общественное участие в управлении школой : Школьные советы / А. А. Пинский. — М. : Альянс-Пресс, 2004. — 416 с.
163. Поташник М. М. Управление современной школой / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. — М. : Новая школа, 1997. — 352 с.
164. Приходченко К. І. Характеристика різнобічних якостей освітнього середовища / К. І. Приходченко // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. — 2010. №16 (203). Ч. II. — С. 61-67.
165. Проблемы становления гражданского общества в России : материалы научного семинара. — М. : Фонд развития политического централизма, 2004.
166. Прутченков А. С. Организация ученического самоуправления в общеобразовательном учреждении : региональные модели / А. С. Прутченков, И. В. Калиш, Т. Г. Новикова — М., 2005. — 286 с.
167. Прутченков А. С. Учим и учимся, играя. Игровая технология экономического воспитания школьников / Прутченков А. С. — М. : МПА, 1997. — 384 с.
168. Прутченков А. С. Социальное проектирование в воспитательной работе школы / А. С. Прутченков // Воспитание школьников, 2001. — № 9. — С. 33-37.
169. Пушкина О. В. Основные теоретические модели образовательной среды / О. В. Пушкина // Системы и модели: границы интерпретаций : сборник трудов III Всероссийской научной конференции с международным участием (г. Томск, 14-16 февраля 2010 г.). — Томск : Издательство Томского государственного педагогического университета, 2010. — С. 209-212.
170. Раудсепп М. Субъект и поддерживающая среда // Средовые условия развития / Под ред. Т. Нийта. — Таллин, 1989. — С. 67-92.
171. Ребенок — семья — школа — среда: организация межведомственного взаимодействия органов управления и учреждений социальной сферы в целях ценностно-структурного преобразования социума : материалы науч.-практ. конф. В 2-х ч. / Отв. ред. Ю. С. Бродский. — Екатеринбург, 1995.
172. Реморенко И. М. «Социальное партнерство» в образовании : понятие и деятельность / И. М. Реморенко // Новый город : образование для изменения качества жизни — М. ; СПб. : Югорск, 2003. — 128 с.
173. Решение социальных проблем городов: технологии взаимодействия органов местного самоуправления и негосударственных некоммерческих организаций. Сборник статей / под ред. И. В. Мерсияновой — Новосибирск : ИДМИ, 2000. — 144 стр.
174. Рожков М. И. Организация воспитательного процесса в школе: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / М. И. Рожков, Л. В. Байбородова. — М. : ВЛАДОС, 2000. — 256 с.
175. Рожков М. И. Юногикиа. Педагогическое обеспечение работы с молодежью / М. И. Рожков. — М. : ВЛАДОС, 2007. — 312 с.
176. Розвиток партнерства. Формування мотивації до ведення здорового способу життя серед молоді : Практ. поради та приклади : Ін форм. зб. з життєвих навичок / Авт.-упоряд. Марі-Нобель Бело. — К. : Генеза, 2005. — 48 с.
177. Рудник Б. Л. Поддержка третьего сектора в регионах России. Концепция модельного законодательства [Электронный ресурс] / Б. Л. Рудник, С. В. Шишкин, Л. И. Якобсон. — Режим доступа : [www.iet.ru](http://www.iet.ru)

178. Рудник Б.Л. Развитие регионального законодательства в области государственной поддержки третьего сектора. [Электронный ресурс] / Б.Л. Рудник, С.В. Шишкин, Л.И. Якобсон. — Режим доступа : [www.iet.ru](http://www.iet.ru)
179. Рудь М.В. Шляхи взаємодії школи та сім'ї в процесі соціалізації особистості / М.В. Рудь // Вісник Луганського держ. пед. ун-ту ім. Т. Шевченка: Педагогічні науки. — Луганськ, 1999. — № 1. — С. 84-87.
180. Руководство для общественных управляющих Школьных Советов. — М. : Вердана, 2006.
181. Рупняк М.В. Жизнетворческая среда как фактор развития студентов экономического колледжа : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / М.В. Рупняк. — Ростов-на-Дону. — 2007.
182. Рыбак Е.В. Эмоционально насыщенная образовательная среда как средство коммуникативного развития старших дошкольников : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Е.В. Рыбак. — Архангельск, 2001. — 158 с.
183. Сарджвеладзе Н.И. Личность и ее взаимодействие с социальной средой / Н.И. Сарджвеладзе. — Тбилиси : Мецниереба, 1989. — 181 с.
184. Селиванова Н.Л. Воспитание: теория и реальность / Н.Л. Селиванова // Известия РАО. — М., 1999. — С. 58.
185. Селиванова Н.Л. Воспитание: от теории к практике / Н.Л. Селиванова // Воспитательная работа в школе. — 2003. — № 5. — С. 5-9.
186. Семёнов В.Д. Взаимодействие школы и социальной среды / В.Д. Семенов. — М. : Педагогика, 1986. — 109 с.
187. Семёнов В.Д. Проблема интеграции воспитательных влияний среды на школьный коллектив / В.Д. Семёнов // Коллектив, общение, личность : сборник научных трудов / отв. ред. А.В. Мудрик. — М. : АПН СССР, 1983. — С. 29-34.
188. Сергеев Ф. Обучающие свойства среды: смена парадигмы / Ф. Сергеев // Школьные технологии. — 2008. — № 2. — С. 25-33.
189. Слободчиков В.И. О понятии образовательной среды в концепции развивающего образования / В.И. Слободчиков. — М. : Эксплицентр РОСС, 2000. — 230 с.
190. Слободчиков В.И. Образовательная среда : реализация целей образования в пространстве культуры / В.И. Слободчиков // Новые ценности образования : культурные модели школы. — Вып. 7. Инноватор. — Bennet college. — М., 1997.
191. Словарь-справочник по теории воспитательных систем / Сост. П. В. Степанов. — М. : Пед. общество России, 2002. — 32 с.
192. Создание школьных управляющих советов : Сборник методических материалов / Под ред. А. А. Пинского. — М. : Альянс-Пресс, 2004. — 90 с.
193. Соловьев И. О. Взаимодействие личности и среды / И. О. Соловьев // Мир психологии. — 2008. — № 1. — С. 101-104.
194. Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия / Под ред. А. Е. Шадрина. — М., 2007. — С. 144.
195. Социальное партнерство. Российский опыт. Год 2000. — СПб. : ЦРНО, Интерлэнт, 2001. — 192 с.



196. Социально-психологические основы среднего образования: тезисы конференции на русском и английском языках / под ред. Т. Нийта, М. Хейдметса, Ю. Круусвалла (Локса, 19-21 марта 1985 г.). Таллин: Таллинский пед. ин-ут им. Э. Вильде, 1985. — 301 с.
197. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России: учебник / под ред. А. С. Автономова [Электронный ресурс] / — М.: Фонд НАН, 2003. — 416 с. — Режим доступа: <http://www.nan.ru/izdanie.html>
198. Средовой подход в образовании: Материалы Международной научно-практической конференции, 9-11 января 2003 г. В 2-х ч. — Н. Новгород: НФ УРАО, 2003.
199. Степанов Е. Н. Воспитательная система образовательного учреждения (сущность и основные компоненты) / Е. Н. Степанов // Воспитание школьников. — 2009. — № 3. — С. 3-11.
200. Степанов Е. Н. Педагогу о воспитательной системе школы и класса: учебно-методическое пособие / Е. Н. Степанов. — М.: ТЦ Сфера, 2004. — 224 с.
201. Сунайкина Е. Н. Комплексная система межсекторального взаимодействия / Е. Н. Сунайкина // Журнал Регионология. — 2008. — № 2. — С. 34-43.
202. Сухомлинский В. А. Избранные произведения: В 5-ти т. — Т. 4. Павлышская средняя школа. Разговор с молодым директором школы / В. А. Сухомлинский. — К.: Рад. шк., 1980. — 670 с.
203. Сухомлинский В. А. Методика воспитания коллектива / В. А. Сухомлинский. — М.: Просвещение, 1981. — 192 с.
204. Сухомлинский В. А. Павлышская средняя школа. Обобщение опыта учебно-воспитательной работы в сельской средней школе / В. А. Сухомлинский. — М., 1979. — 396 с.
205. Тарасов С. В. Школьник в современной образовательной среде: монография / С. В. Тарасов. — СПб.: Образование-Культура, 2001. — 151 с.
206. Тарасова Т. В. Особливості моделювання превентивного виховного середовища ЗНЗ / Т. В. Тарасова // Формування превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу: мат-ли Всеукр. круглого столу / Упоряд. Т. Д. Дем'янюк, В. Г. Ординська. — Рівне: РДГУ, 2012. — С. 71-77.
207. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству / Роз Теннисон. — М.: Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ), Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП), 2003. — 67 с.
208. Тринитатская О. Г. Формирование развивающей среды образовательного учреждения / О. Г. Тринитатская // Педагогика. — 2009. — № 9. — С. 45-52.
209. Тубельский А. Н. Школа самоопределения: первый шаг / А. Н. Тубельский — Ч. 1. — М., 1991. — 191с.
210. Участие общественных объединений граждан в местном самоуправлении: методические материалы международной конференции. — Новосибирск, 1997.
211. Учебно-методические материалы по организации деятельности управляющих советов / Под ред. А. М. Моисеева. — М.: 2004. — 162 с.
212. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: Библиотека журнала «Директор школы» / К. М. Ушаков. — Вып. 1. — 1995. — 128 с.

213. Фрадкин Ф.А. Проблема «личность и среда» в истории советской науки / Ф.А. Фрадкин // Учебно-воспитательный коллектив и его среда. — Свердловск, 1980. — С. 34-41.
214. Хананашвили Н.Л. Межсекторные взаимодействия в России : настольная книга [Электронный ресурс] / Н.Л. Хананашвили, В.Н. Якимец. — М. : Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании», 2000. — 184 с. — Режим доступа : <http://www.nan.ru/izdanie.html>
215. Хрестоматия для некоммерческих организаций / Под ред. Д. Ондрушека. — Братислава : PDCS, 2003. — 312 с.
216. Цветкова И. В. Программирование и моделирование воспитательного процесса в образовательных учреждениях / И. В. Цветкова. — М., 2004. — 88 с.
217. Черноушек М. Психология жизненной среды / М. Черноушек // пер. с чеш. И. И. Попа. — М. : Мысль, 1989. — 174 с.
218. Шакуров Р.Х. Психологические основы педагогического сотрудничества: пособие для слушателей ИПК / Р.Х. Шакуров. — СПб., 1994.
219. Шацкий Т.С. Избранные педагогические сочинения: В 2 т. Т.1. / под ред. Н. П. Кузина, М.Н. Скаткина, В. Н. Шацкой. / Т.С. Шацкий. — М. : Педагогика, 1980. — 416 с.
220. Шек Г.Г. Средовой подход как педагогическая инновация и условия его освоения : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Г.Г. Шек. — Елец, 2001. — 164 с.
221. Шинелева Л.Т. Общественные неправительственные организации и власть / Шинелева Л.Т. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. — 220 с.
222. Школа самоопределения. Шаг второй / Ред. и сост. А. Н. Тубельский — М. : Политекст, 1994. — 480 с.
223. Щуркова Н. Е. Лекции о воспитании / Н. Е. Щуркова, Е. Ф. Баранова. — М. : Центр «Педагогический поиск», 2009. — 208 с.
224. Щуркова Н. Е. Новая школа в поисках новых смыслов воспитания / Н. Е. Щуркова, М. И. Мухина // Народное образование. — № 8. — 2010. — С. 203-218.
225. Щуркова Н. Е. Система воспитания в школе и практическая работа педагога / Н. Е. Щуркова. — М. : АРКТИ, 2007. — 152 с.
226. Якимец В. Н. Межсекторное социальное партнерство : теория, механизмы, технологии, практика: учебное пособие / В. Н. Якимец. — М. : ТАСИС, 2004 — 128 с.
227. Якимец В. Н. Механизмы взаимодействия некоммерческих организаций, государства и бизнес-сектора в регионах России : состояние, проблемы и перспективы [Электронный ресурс] / В. Н. Якимец. — Институт системного анализа РАН. — Режим доступа : <http://db.ngo.ru/vlib.nsf/54>
228. Якимец В. Н. Социальное взаимодействие: партнерство и социализация [Электронный ресурс] / В. Н. Якимец. — PR-центр «Гражданин». — Режим доступа: <http://db.ngo.ru/vlib.nsf/54dde3434a3d12cc22566da0060f295/>
229. Якимец В. Н. Теория и практика межсекторного социального партнерства в России: монография / В. Н. Якимец, Л. И. Никовская, Л. Н. Коновалова. — М. : ГУУ, 2004.
230. Яковлева Н. А. Взаимодействие учреждений общего и базового профессионального образования малого города в воспитательной работе с обучаю-

- щимися : автореф. дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Н. А. Яковлева. — Москва. — 2005.
231. Якушкина М.С. Формирование условий взаимодействия индивидуальных и групповых субъектов развивающегося воспитательного пространства муниципального района / М.С. Якушкина // Сборник материалов конференции. Серия «Symposium». — Вып. 29. — СПб. : Санкт-Петербургское философское общество, 2003. — С. 378-383.
232. Ясвин В. А. Образовательная среда : от моделирования к проектированию / В. А. Ясвин. — М. : Смысл, 2001. — 365 с.
233. Ясвин В. А. Экспертиза школьной образовательной среды / В. А. Ясвин. — М. : Смысл, 2000. — 217 с.

Наукове видання

**Кириченко Валентина Іванівна,  
Єжова Ольга Олександрівна**

**МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ  
В УМОВАХ ПРЕВЕНТИВНОГО  
ВИХОВНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Навчально-методичний посібник

Технічний редактор *О.М. Корнілов*  
Комп'ютерна верстка *В.М. Яценко*  
Редактор *В.Г. Кошова*  
Оформлення обкладинки *К.А. Бобровницька*

**Видано державним коштом. Продаж заборонено.**

Підп. до друку 17.10.2014. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. др. арк. 10,0.  
Замовлення № 2464. Наклад 300 прим.

Поліграфічно-видавничий центр ТОВ «Імекс-ЛТД»  
Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 195 від 21.09.2000.  
25006, м. Кіровоград, вул. Декабристів, 29  
тел./факс (0522) 22-79-30, 32-17-05  
E-mail: design@imex.kr.ua