

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

**СТАНДАРТИ
ГРОМАДСЬКО-АКТИВНОЇ ШКОЛИ:
ЛІДЕРСТВО**

Навчально-методичний посібник

Серія науково-методичних матеріалів у 9 посібниках

**КИЇВ
ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ПЛЕЯДИ»
2014**

УДК 373.3/.5+374].014.53(075)

ББК 74.20я72

Т48

Авторський колектив: Ткаченко Л.М., Ковальчук В.І.

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

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

Рецензенти:

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

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

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

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

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

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

Т 48 Стандарти громадсько-активної школи: лідерство: навчально-методичний посібник / Ткаченко Л.М., Ковальчук В.І. Під заг. ред. Даниленко Л.І., — К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. — 56 с.
ISBN 978-966-2432-18-3

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

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

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

УДК 373.3/.5+374].014.53(075)

ББК 74.20я72

ISBN 978-966-2432-18-3

© Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2014

© Ткаченко Л.М., Ковальчук В.І., 2014

ЗМІСТ

Передмова	4
Вступне слово	7
Розділ 1. Демократизація освітнього процесу – напрямок діяльності громадсько-активних шкіл України	9
Розділ 2. Нормативно-правові засади державно-громадського управління ГАШ	15
Розділ 3. З досвіду застосування процесу самооцінювання за стандартом «Лідерство»	31
Як висновок	44
Використана і рекомендована література та електронні ресурси	45
Додатки	49
Стандарт «Лідерство»	49
Програма «Школа як осередок розвитку громади»	53

Передмова

*Лідерство – це робити правильні речі.
Менеджмент – робити речі правильно.*

Розвиток та покращення діяльності школи залежить від сильної команди, яка об'єднана спільним баченням та цінностями у досягненні освітньої мети. Ефективний керівник забезпечує працівників усіма необхідними ресурсами, можливостями та підтримкою для забезпечення рівного доступу до якісної освіти всіх учнів, а також для реалізації концепції навчання впродовж усього життя для всіх членів місцевої громади.

Початок ХХІ століття став часом освітніх реформ, спрямованих на зміни в системі освіти у відповідності до сучасних та майбутніх потреб суспільства. Водночас із цим змінюються і стратегічні цілі в освіті, про що свідчить аналіз урядових документів про освіту (Закон України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національна доктрина розвитку освіти, Концепція 12-річного та профільного навчання учнів тощо). Державна політика спрямовується на активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, посилення ролі органів місцевого самоврядування, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації в управлінні навчальними закладами, прогнозування їх розвитку, оцінювання діяльності шкіл та якості надання освітніх послуг.

Сьогодні школа є не лише частиною демократичного суспільства – вона має важливе значення для майбутнього, визначаючи, якою буде демократія. Якщо ми хочемо, щоб усі в школі та громаді були ефективними громадянами суспільства, демократичні цінності мають інтегруватися в кожний аспект шкільного життя та життя місцевої громади. Головною метою демократичної освіти є виховання сучасного громадянина та його підготовка до життя й діяльності в демократичному суспільстві.

Сучасна школа має надати учням не лише певні знання, вміння і навички, а й виховати соціально адаптовану та громадсько-активну особистість, яка після закінчення школи буде успішною в житті. Саме у школі учні мають отримати знання, що надалі дадуть їм змогу орієнтуватися в розмаїтому середовищі і робити правильний вибір, тому що вже в шкільному віці формується їхній громадській світогляд. Але лише знань у сфері різних теорій недостатньо для формування в учнів активної громадянської позиції. Мікросередовище всередині школи необхідно узгодити з реальною дійсністю навколо школи. *Громадсько-*

активна школа не відгороджує учнів від реального життя, а включає це життя у свої уроки, позаурочну діяльність, створюючи єдине поле громадянського виховання не лише учнів, а й усіх учасників освітнього процесу. В результаті відбувається комплексне, системне виховання громадянина не лише в школі, а й поза її межами.

ГАНШ необхідні добрі менеджери, але їм не менш важливе ефективне лідерство. Менеджмент більше пов'язаний з технічними процедурами (наприклад, такими, як моніторинг), тоді як лідерство – це вплив на соціум, у результаті чого відбуваються певні зміни. Наведені нижче слова і фрази у нас асоціюються з лідерством: бачення, інноваційність, цілісність, надання можливостей, створення команди, визнання успіху, навчання на помилках. Лідерство пов'язане з характеристиками людини і з тим, як ми взаємодіємо з людьми, а не з технічними процедурами управління: людські характеристики важливі для кожного, зокрема й для вчителів, які є лідерами у своїх командах або в роботі з батьками, групами дітей, у волонтерській діяльності тощо.

Існує багато концепцій і стилів лідерства, і правильність їх використання визначається конкретною ситуацією:

- Лише деякі стилі підходять для проведення організаційних змін.
- Дуже важливо створювати приклад стилю лідерства.
- Усвідомлення власного стилю допомагає зрозуміти, яким чином створювати приклад.

Лідерство покликане виконувати три функції:

1. Створювати умови для змін.
2. Забезпечувати залучення нових учасників освітнього процесу і розширення можливостей усієї організації.
3. Здійснювати зміни і забезпечувати їх стійкість.

Слід зазначити, що лідерство – це лише один з можливих проявів соціальної та громадської активності особистості. Саме тому система освіти має готувати особистість, яка не лише вміє жити в громадянському суспільстві й правовій демократичній державі, а й створювати демократичні умови життя, адже лише вільна й освічена людина, котра відчуває, що її поважають, може бути корисною в умовах інтелектуалізації будь-якого виду трудової, професійної діяльності. Водночас виявлення, розвиток та використання лідерських здібностей місцевих мешканців є передумовою до реалізації принципу самопомоги й підтримки зусиль членів громади.

Усі громадсько-активні школи розвиваються по-своєму, оскільки кожен навчальний заклад має свою визначену структуру, свій колектив, власні погляди

на управління та потреби місцевої громади. Незважаючи на це, всі вони мають певні спільні характеристики. Кожна ланка роботи в громадсько-активній школі чітко описана та має певні критерії, які допомагають зрозуміти та визначити рівень її розвитку.

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

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

Цей посібник – це приклад того, як стандарт «Лідерство» може поступово впроваджуватися на базі громадсько-активної школи, та того, як громадсько-активні школи успішно застосовують стандарт «Лідерство» у своїй діяльності.

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

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

Вступ

Найактуальніша вимога часу – формування лідерських якостей в учнів, учителів, керівників загальноосвітніх навчальних закладів, людей, які мають слугувати в цьому добрим прикладом для молодих громадян України.

Тому не дивно, що одним зі стандартів громадсько-активної школи, визнаних у європейських країнах і в Україні, є стандарт «Лідерство».

Автори посібника, характеризуючи процес розвитку і вдосконалення лідерських якостей, стверджують, що лідерство у громадсько-активній школі проявляється через:

- стимулювання, мотивацію, надихання учасників навчально-виховного процесу на успішні кроки в розвитку громади;
- сприяння вільному виявленню організаційних, творчих якостей усіх учасників навчально-виховного процесу та членів громади;
- уміння вирішувати проблеми в команді, очолюючи її, та поділяти спільну відповідальність за прийняте рішення;
- розроблення стратегій, які надихають інших на реалізацію поставлених цілей;
- переконання і впевненість у своїх діях.

Для кожної з цих складових лідерства автори пропонують відповідну систему тестів і анкет, за допомогою яких можна перевірити рівень сформованості лідерських якостей в учасників навчального процесу. При розробленні цих тестів і анкет враховано сучасне наукове розуміння лідерських якостей як комплексу здатностей, умінь і готовності особистості. Конкретніше, лідерські якості складаються з:

- *здатностей до:* усвідомлення спільних потреб; організації спільної діяльності; розуміння труднощів та проблем інших; співпереживання; виконання представницької ролі колективу; оптимістичного налаштування;
- *умінь:* планувати спільну роботу з урахуванням інтересів та можливостей кожного; використовувати думки інших для прийняття оптимальних рішень; надавати справам характеру важливості й цікавості для всіх; висловлювати спільну думку; формувати й підтримувати особистий авторитет; своїм оптимізмом підтримувати в інших віру у власні сили; слухати й організовувати ефективну комунікативну взаємодію; бути чуйним, проникливим, довірливим;
- *готовності:* відстоювати інтереси інших; здійснювати емоційно-психо-

логічний вплив на інших для заохочення їх до діяльності; турбуватися про інших; поступитись особистими інтересами заради інтересів колективу.

Щоб сформувати лідерські якості в учасників навчально-виховного процесу, автори посібника пропонують запровадити відповідні організаційно-педагогічні умови, які передбачають:

- наявність експериментальних програм з лідерства;
- створення шкільних клубів «Лідер»;
- проведення конкурсу «Учитель – лідер року»;
- застосування різноманітних методів перевірки лідерських якостей – таких, як:
 - перевірка вмінь керівника залучати різних людей до роботи, організувати та здійснювати заходи з розвитку школи, розпоряджатися ресурсами;
 - активізація роботи різних органів шкільного самоврядування;
 - створення бази даних про осіб, які мають бажання користуватися шкільними ресурсами;
 - проведення виборів президента серед учнів школи;
 - організація роботи Співки лідерів серед учнів школи та ін.

Сподіваюсь, що зібраний у цьому посібнику цікавий і корисний матеріал сприятиме поширенню ідеї формування лідерства у навчально-виховному процесі загальноосвітнього навчального закладу та забезпечить реалізацію одного зі стандартів громадсько-активної школи – «Лідерство».

*Лідія Даниленко,
професор з менеджменту освіти, доктор педагогічних наук*

Розділ 1. Демократизація освітнього процесу – напрям діяльності громадсько-активних шкіл України

У Національній доктрині розвитку освіти України зазначено, що сучасна система управління освітою має розвиватись як державно-громадська, враховуючи регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентноспроможність їхніх освітніх послуг [21]. Діяльність освітян спрямовується на пошуки нових демократичних відкритих моделей управління освітою, що зорієнтовують освітні процеси не на відтворення, а на розвиток. У цих моделях передбачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою.

Метою державно-громадського управління освітою є оптимальне поєднання державних і громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади. Основними його завданнями є реалізація певних прав та обов'язків педагогів, учнів та їхніх батьків, мешканців громади щодо участі в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами; демократизація державного управління освітою; задоволення потреб та інтересів учасників навчально-виховного процесу; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань.

В Україні діють громадсько-активні школи, де на практиці впроваджується в життя державно-громадська модель управління навчальним закладом.

Діяльність громадсько-активних шкіл передбачає розвиток навчального закладу в трьох програмних напрямках:

- демократизація;
- волонтерська діяльність;
- партнерство з місцевою громадою.

Зупинімось на демократизації школи, тому що діяльність саме в цьому напрямку сприяє виробленню в учнів компетентності, необхідної для повноцінного життя в демократичному суспільстві, є дієвим механізмом у формуванні **лідерських якостей особистості**.

Демократизація школи реалізується через:

- демократизацію навчальної діяльності;
- демократизацію позаурочної діяльності;
- демократизацію управління школою.

Під час вивчення навчальних предметів «Правознавство», «Людина і світ»,

курсів «Основи демократії», «Громадянська освіта: основи демократії», «Ми – громадяни України», «Вчимося бути громадянами» і т. д. учні мають змогу ознайомитись із громадянськими навичками й цінностями, необхідними для ефективної участі у житті громади. На цих уроках відбувається перше знайомство учнів з поняттями «демократія», «громадянин», «права», «обов'язки» і багатьма іншими.

Шкільний компонент базового навчального плану дає навчальному закладові змогу включати в освітній процес спеціальні курси і факультативні заняття, які не лише забезпечують певний обсяг знань, а й сприяють виробленню в учнів компетентності, необхідної для повноцінного життя в демократичному суспільстві. Найчастіше їх підбір здійснюється з урахуванням потреб і побажань учнів та їхніх батьків.

Важливим елементом демократизації школи є взаємини всіх учасників педагогічного процесу, особливо «учитель–учень», а також ставлення кожного до демократичних перетворень у школі й готовність їх здійснювати.

Громадсько-активні школи надають можливість для демократичної діяльності й навчання засад демократії не тільки в класі. Позакласна робота дозволяє учням працювати разом заради єдиної мети й часто вимагає вміння правильно обирати лідера і приймати важливі рішення. Перші кроки в процесі формування моделі громадянського суспільства відбуваються на рівні гуртка, закладу, дискусійного клубу, де заохочується прагнення учнів відігравати активну роль у суспільних справах, висловлювати свою думку і поважати думку інших, розвивається й поглиблюється розуміння навичок демократії.

Однією з найбільш ефективних форм організації позакласної роботи є діяльність органів учнівського самоврядування. Саме участь у самоврядуванні дає школярам шанс/змогу на практиці навчитися демократії.

Наприклад, у **Положенні про учнівське самоврядування** Кременчуцької загальноосвітньої школи I–III ст. № 16 Полтавської області так визначаються **мета та завдання учнівського самоврядування:**

Головною метою учнівського самоврядування є:

- демократизація навчально-виховного процесу;
- залучення учнів до громадського життя;
- забезпечення впливу учнівської громади на діяльність школи;
- формування уявлення про діяльність учнівського самоврядування в учнів школи;
- залучення учнів до процесів управління школою;
- створення дієвого механізму шкільного самоврядування;

- вдосконалення наявних систем управління школою з урахуванням інтересів учнів;
- визначення взаємодії та порядку співробітництва між учнями й адміністрацією школи.

Основними завданнями учнівського самоврядування є:

- здійснення заходів, спрямованих на захист та реалізацію законних прав та інтересів учнів школи;
- налагодження взаємодії між учнівською громадою, педколективом і адміністрацією школи;
- створення сприятливих умов для позитивної реалізації потенціалу учнів школи;
- створення різноманітних гуртків, об'єднань, клубів за інтересами;
- організація співробітництва з учнями інших загальноосвітніх навчальних закладів та з молодіжними організаціями;
- сприяння навчальній, науковій та творчій діяльності учнів.

Управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно, щоб управління було не тільки професійним, а й демократичним. Демократизація управління охоплює широке коло питань: залучення великої кількості зацікавлених осіб до управління; децентралізація управління; нововведення в управлінських структурах.

Демократизація управління базується на таких взаємовідносинах керівника й підлеглих, коли дії керівника викликають позитивну відповідну реакцію.

Демократизація є невід'ємною рисою управління громадсько-активним навчальним закладом. Наприклад, громадсько-активна школа № 5 м. Антрацит Луганської області є експериментальним навчальним закладом регіонального рівня з проблеми «Соціальне співуправління громадсько-активною школою». Метою цього освітнього експерименту є формування соціального співуправління в системі роботи громадсько-активної школи як моделі громадсько-державного управління, розширення кола реальних суб'єктів педагогічної взаємодії, установлення між ними партнерських відносин і дієвих функціональних зв'язків, стимулювання саморозвитку кожного учасника навчально-виховного процесу.

Лідерство в громадсько-активній школі

Бажання досягти успіху – характерна риса сучасної громадсько-активної школи. Можна вважати, що успіху досягнуто, якщо втілено в життя мету, що висунута як наслідок потреб і мотивів даного колективу.

Для того, щоб бути успішною впродовж тривалого часу, щоб досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною. За словами класика сучасного менеджменту П. Друкера [8], результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі».

Результативність та ефективність забезпечують подальший розвиток, який, як правило, залежить від сильної команди, «команди лідерів». **Лідерство – це рух уперед та досягнення успіху разом зі своєю командою.**

Лідерство в громадсько активній школі проявляється через:

- стимулювання, мотивацію, надихання учасників навчально-виховного процесу на розвиток та досягнення успіху в діяльності громади;
- сприяння вільним виявам організаційних, творчих якостей усіх учасників навчально-виховного процесу та членів громади;
- уміння вирішувати проблеми у складі команди, очолюючи її, та поділяти спільну відповідальність за прийняте рішення;
- розробку стратегій, які надихають інших на реалізацію поставлених цілей;
- переконання і впевненість у своїх діях.

Лідерство – провідна риса громадсько-активних шкіл.

Дієвим інструментом оцінювання ступеня розвитку цієї риси у діяльності громадсько-активних шкіл є Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи. Ці стандарти допомагають виробленню спільного бачення ефективної моделі ГАШ у світі.

За сприяння ВФ «Крок за кроком» 10 пілотних ГАШ України мали змогу брати участь у Міжнародному проекті «Якісний розвиток громадсько-активних шкіл: оцінка впливу міжнародних стандартів». Метою проекту є покращити якість діяльності громадсько-активних шкіл у країнах Східної, Центральної та Північно-Східної Європи, Західної Європи, Росії й Азії шляхом впровадження міжнародних стандартів якості діяльності громадсько-активної школи та вимірювання їх впливу на розвиток громадсько-активної школи в цих країнах.

Проект передбачена такі кроки:

- визначення рівня розвитку школи та пріоритети майбутніх дій (проведення I-го етапу самооцінювання діяльності ГАШ із використанням міжнародних стандартів якості діяльності);
- складання та впровадження планів розвитку громадсько-активних шкіл;
- визначення якісних змін (проведення II-го етапу самооцінювання).

Стандарти громадсько-активних шкіл охоплюють такі сфери: лідерство, партнерство, соціальну інклюзію, послуги, волонтерство, навчання впродовж

усього життя, розвиток громади, залучення батьків, шкільну культуру.

Від сильної команди, яка об'єднана спільним баченням, цінностями у досягненні мети школи, залежить розвиток і покращення діяльності ГАШ. Ефективний керівник забезпечує працівників усіма необхідними ресурсами, можливостями та підтримкою для проведення діяльності високої якості. Так трактується *лідерство* у Стандартах [20].

Для з'ясування ступеня розвитку (1 = відсутність розвитку, 2 = початковий рівень, 3 = сильна позиція, 4 = відмінні результати) визначено критерії лідерства:

- узгодження місії навчального закладу із залученням учнів, батьків, громади та інших зацікавлених сторін;
- вдале розміщення ресурсів – людей, обладнання тощо;
- розроблення стратегічних планів (беручи до уваги інтереси та потреби учнів, учителів, батьків та представників громади);
- підтримка лідерами громадсько-активної школи нових методів роботи в управлінні навчальним закладом.

До кожного критерію визначені показники (показник – це певна міра, що представляє опис виконання завдань, пов'язаних зі стандартами). Саме вони дають змогу детально проаналізувати діяльність школи за критеріями та зробити висновки про розвиток лідерства як одного зі стандартів ГАШ.

Наприклад, критерій щодо розробки місії та стратегії ГАШ можна проаналізувати за допомогою таких показників (індикаторів):

- наявність стратегічного плану, який складається з мети, місії, завдань і діяльностей;
- мета й завдання поставлені відповідно до потреб всієї громади;
- стратегічний план складається на кожен рік;
- цілі поставлені з урахунком потреб усієї громади;
- план складається за участю громади та обговорюється з усіма, хто в цьому зацікавлений.

Розділ 2. Нормативно-правові засади державно-громадського управління ГАШ

Стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями й основні шляхи перетворень, які відбуваються в громадсько-активних школах України, ґрунтуються на засадах державно-громадського управління і визначені відповідними законодавчими документами та нормативно-правовими актами (зокрема Конституцією України, Національною доктриною розвитку освіти України, Законами України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту», **Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки**, Положенням «Про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу»).

У **Національній доктрині розвитку освіти [21]** звернено увагу на розробку своєрідних моделей управління освітою з долученням до управління громадян та фахівців, щоб підсилити його гнучкість, демократичність та надати йому державно-громадського характеру. Ось найважливіші твердження цього документа:

- У розділі V: «Освіта має стати дієвим важелем гуманізації суспільно-економічних відносин та формування нових життєвих орієнтирів особистості. Створення розвинутого громадянського суспільства неможливе без підготовки освічених, моральних, мобільних, конструктивних і практичних людей, які готові до співпраці та міжкультурної взаємодії. Освіта має забезпечити формування нової ціннісної системи суспільства, основними характеристиками якої мають бути: відкритість, варіативність, духовність, культурна наповненість, толерантність».

Державна політика в галузі освіти спрямовується на підсилення ролі органів місцевого самоврядування, активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації у навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів, прогнозуванні їх розвитку, оцінюванні якості освітніх послуг.

- У розділі X йдеться про формування державно-громадського характеру управління, що має враховувати регіональні особливості, тенденції автономізації закладів освіти й конкурентоспроможності освітніх послуг. Нова модель управлінської системи освітньої сфери передбачає встановлення більш гнучкого взаємозв'язку між ланками управління освітою шляхом зміни стилю, структури, функцій, а також перерозподілу навантаження.

Передбачається оптимізація державних управлінських структур шляхом децентралізації, поєднання державного й громадського контролю.

У Законі України «Про загальну середню освіту» (розділ VI, статті 35–40) [9] серед основних завдань органів управління зазначаються: створення умов для здобуття освіти, прогнозування розвитку загальної середньої освіти відповідно до потреб громадян, забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я, захисту прав учасників, сприяння розвитку самоврядування закладів загальної середньої освіти.

Повноваження загальноосвітнього навчального закладу визначені у ст. 38 даного Закону України, у якій наголошується на «задоволенні потреб громадян у здобутті повної загальної середньої освіти, розробці варіативної складової змісту загальної середньої освіти, яка має відповідати запиту населення мікрорайону школи та всіх, хто в ній навчається, встановленні прямих зв'язків із навчальними закладами зарубіжних країн» тощо. Зміст цієї статті закону свідчить про надання певної автономії закладам в управлінні процесами навчання й виховання молодшого покоління.

Ст. 39 даного закону присвячена співвідношенню управління і самоврядування закладу загальної середньої освіти. У тексті статті названо такі органи управління: одноосібний – директор та колегіальний – педагогічна рада; орган громадського самоврядування – загальні збори колективу; методичні об'єднання педагогічних працівників згадані як представники педагогічної громадськості.

Одним із ключових напрямків державної освітньої політики, які визначені у **Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки** [23], вважається створення і забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей, навчальних закладів різних типів і форм власності, різноманітних форм та засобів отримання освіти; розвиток системи державно-громадського управління освітою.

Міністерство освіти і науки України затвердило у 2001 році Положення «**Про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу**» [29]. Основною метою діяльності піклувальної ради, відповідно до Положення, є забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення освітніх потреб людини, залучення широкої громадськості до вирішення проблем навчання і виховання. Щоб досягти цієї мети, переважна більшість піклувальних рад вдається до пошуку коштів, залучає громадськість до поліпшення умов навчання, сприяє зміцненню матеріально-технічної та дидактичної бази навчання, організовує культурні заходи.

У **Конституції України** (ст. 36 та ст. 38) зазначено, що громадяни України мають право на свободу об'єднання в громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, а також на участь в управлінні державними справами.

У **Національній доктрині розвитку освіти** [21] звернено увагу на розробку моделей управління освітою з залученням громадян з метою підвищити гнучкість управління і надати йому державно-громадського характеру.

Політика освітньої сфери передбачає: підсилення ролі органів місцевого самоврядування; активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації в навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів, прогнозуванні їх розвитку, оцінюванні якості освітніх послуг; поєднання державного й громадського контролю.

У ст. 4 Закону **«Про освіту»** [13] («Поєднання державного управління і громадського самоврядування») таке поєднання проголошується одним з основних принципів функціонування освітньої системи в Україні. Ст. 10 декларує створення системи державних органів управління й органів громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених законодавством.

У ст. 14 ідеться про те, що місцеві органи мають створювати належні умови для координації дій педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості з питань навчання і виховання дітей за місцем проживання.

Ст. 16 стверджує можливість органів громадського самоврядування в освіті вносити пропозиції щодо формування державної політики в галузі освіти, вирішувати у межах своїх повноважень питання навчально-виховної, економічної й фінансово-господарської діяльності навчальних закладів.

У ст. 50 учасниками навчально-виховного процесу визнані представники підприємств, установ, кооперативних, громадських організацій, які беруть участь у навчально-виховній роботі.

Ст. 60 наголошує, що батьки (або особи, які їх замінюють) мають право обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування навчальних закладів; звертатися до державних органів управління освіти з питань навчання, виховання дітей.

У ст. 35–40 Закону України **«Про загальну середню освіту»** [11], зокрема в шостому розділі, йдеться про органи управління системою загальної середньої освіти, їхні основні завдання, повноваження; розглянуто форми управління й громадського самоврядування ЗНЗ та державного контролю за діяльністю закладів загальної середньої освіти.

Положення «**Про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу**» [28], що його затвердило Міністерство освіти і науки України в 2001 році, основною метою діяльності піклувальної ради називає забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення їхніх освітніх потреб, залучення широкої громадськості до вирішення проблем навчання і виховання.

У ст. 10 Закону України «**Про загальну середню освіту**» [11] задокументовано статус загальноосвітнього навчального закладу як юридичної особи. У тлумачному словнику С. Ожегова зазначається, що юридична особа – це самостійна організація, що володіє майновими й іншими громадянськими правами й обов'язками. Згідно зі ст. 23 Цивільного кодексу України «... юридичними особами визначаються організації, які мають відокремлене майно, можуть від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки; бути позивачами й відповідачами в суді, арбітражному і третейському судах». Ця стаття Цивільного кодексу України містить перелік ознак, яким повинна відповідати юридична особа. Згідно зі ст. 26 Цивільного кодексу України «...правоздатність юридичної особи виникає в момент реєстрації».

За організаційно-правовими нормами загальноосвітній навчальний заклад може бути державної, комунальної та приватної форм власності. У **Положенні про загальноосвітній навчальний заклад (ЗНЗ)** зазначено, що школа як юридична особа має рахунки в установах банків, самостійний баланс, штамп, печатку. ЗНЗ діє на підставі статуту, який розробляється навчальним закладом і його засновником на основі положення про ЗНЗ і положення про відповідний тип загальноосвітнього навчального закладу. Статут затверджує власник (для державних і комунальних загальноосвітніх навчальних закладів власником є відповідний орган управління освіти). Приватний загальноосвітній навчальний заклад погоджує свій статут з відповідним органом управління освіти. Після цього заклад реєструється місцевим органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування.

Реорганізація загальноосвітнього навчального закладу провадиться в разі зміни його типу або форми власності. Цей крок здійснює засновник (власник) або орган, за рішенням якого створено заклад, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Реорганізація та ліквідація загальноосвітнього навчального закладу, заснованого на комунальній формі власності в сільській місцевості, допускається лише за згодою територіальної громади.

Правові засади діяльності школи як громадсько-активної закладені в **Положенні про загальноосвітній навчальний заклад**. Нижче подано витяги з цього положення, які стосуються громадського спрямування діяльності школи.

1. Загальноосвітній навчальний заклад – це заклад освіти, що забезпечує потреби громадян у загальній середній освіті.

2. Загальноосвітній навчальний заклад у своїй діяльності керується **Конституцією України** (прийнята 28.06.1996 р.), законами України «**Про освіту**» (№ 1060-91), «**Про загальну середню освіту**» (№ 651-99), іншими законодавчими актами України, указами Президента України, Кабінету міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, цим положенням і власним статутом.

3. Головним завданням загальноосвітнього навчального закладу є: забезпечення реалізації права громадян на загальну середню освіту; формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, високим рівнем підготовленості до професійного самовизначення; а також створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство.

16. Загальноосвітній навчальний заклад обирає форми, засоби і методи навчання та виховання у межах, визначених законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та статутом закладу.

44. Учні загальноосвітнього навчального закладу залучаються (за їхньою згодою та згодою батьків або осіб, які їх замінюють) до самообслуговування, різних видів суспільно-корисної праці відповідно до статуту і правил внутрішнього розпорядку з урахуванням віку, статі, фізичних можливостей, норм і правил особистої гігієни та охорони здоров'я.

45. Педагогічні працівники загальноосвітнього навчального закладу мають право:

- самостійно обирати форми, методи, засоби навчальної роботи, нешкідливі для здоров'я учнів;
- брати участь у роботі методичних об'єднань, нарад, зборів загальноосвітнього навчального закладу та інших органів самоврядування закладу, заходах, пов'язаних з організацією навчально-виховної роботи;
- обирати форми підвищення своєї кваліфікації;
- проводити в установленому порядку науково-дослідну, експериментальну, пошукову роботу;
- вносити пропозиції керівництву загальноосвітнього навчального закладу й органам управління освітою щодо поліпшення навчально-виховної роботи;
- отримувати соціальне і матеріальне забезпечення відповідно до законодавства;

-
- об'єднуватись у професійні спілки та бути членами інших об'єднань громадян, діяльність яких не заборонена законодавством.

48. Права й обов'язки класних керівників, завідувачів навчальних кабінетів, майстерень, навчально-дослідних ділянок визначаються нормативно-правовими документами Міністерства освіти і науки, правилами внутрішнього розпорядку та статутом загальноосвітнього навчального закладу.

49. Не допускається відволікання педагогічних працівників від виконання професійних обов'язків (крім випадків, передбачених законодавством).

53. Права й обов'язки інженерно-технічних працівників та допоміжного персоналу регулюються трудовим законодавством, статутом та правилами внутрішнього розпорядку загальноосвітнього навчального закладу.

54. Батьки учнів та особи, які їх замінюють, мають право:

- обирати і бути обраними до батьківських комітетів та органів громадського самоврядування;
- звертатися до органів управління освітою, керівника загальноосвітнього навчального закладу і органів громадського самоврядування з питань навчання, виховання дітей;
- приймати рішення про участь дитини в інноваційній діяльності загальноосвітнього навчального закладу;
- брати участь у заходах, спрямованих на поліпшення організації навчально-виховного процесу та зміцнення матеріально-технічної бази загальноосвітнього навчального закладу;
- захищати законні інтереси своїх дітей в органах громадського самоврядування закладу та у відповідних державних, судових органах.

57. Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює його директор, яким може бути тільки громадянин України, що має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менш як 3 роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки.

Керівник щороку звітує про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу.

60. Директор загальноосвітнього навчального закладу є головою педагогічної ради — постійно чинного колегіального органу управління навчального закладу. Органом громадського самоврядування загальноосвітнього навчального закладу є загальні збори (конференція) його колективу, що скликаються не менш ніж один раз на рік (*абзац перший пункту 63 в редакції Постанови КМ № 1262 (1262-2001) від 26.09.2001 р.*).

Порядок скликання, повноваження, чисельність, склад загальних зборів (конференції) колективу встановлюються статутом закладу і колективним договором.

Загальні збори (конференція) заслуховують звіт директора про здійснення керівництва загальноосвітнім навчальним закладом, розглядають питання навчально-виховної, методичної, економічної та фінансово-господарської діяльності закладу.

64. У період між загальними зборами (конференціями) діє рада загальноосвітнього навчального закладу, діяльність якої регулюється статутом загальноосвітнього навчального закладу.

До складу ради загальноосвітнього навчального закладу обираються пропорційно представники від педагогічного колективу, учнів (вихованців) школи II–III ступенів, батьків і громадськості.

Рада загальноосвітнього навчального закладу організовує виконання рішень загальних зборів (конференцій), затверджує режим роботи закладу, розглядає питання здобуття обов'язкової загальної середньої освіти молоді, підтримки ініціатив щодо вдосконалення системи навчання і виховання учнів, дослідно-експериментальної роботи педагогів, зміцнення матеріально-технічної бази, поповнення й використання бюджету закладу, розподілу фонду загального обов'язкового навчання, вносить пропозиції щодо морального і матеріального заохочення учасників навчально-виховного процесу.

65. У загальноосвітньому навчальному закладі за рішенням загальних зборів (конференції) або ради загальноосвітнього навчального закладу можуть створюватись і діяти піклувальна рада, учнівський комітет, батьківський комітет, методичні об'єднання, комісії, асоціації тощо, положення про які розробляє і затверджує Міністерство освіти і науки.

Члени піклувальної ради загальноосвітнього навчального закладу обираються на загальних зборах (конференціях). Склад піклувальної ради формується з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян.

Піклувальна рада вживає заходів до зміцнення матеріально-технічної і навчально-методичної бази, залучення додаткових джерел фінансування закладу, поліпшення умов для організації навчально-виховного процесу, стимулювання творчої праці педагогічних працівників тощо.

66. Матеріально-технічна база загальноосвітнього навчального закладу охоплює будівлі, споруди, землю, комунікації, обладнання, транспортні засоби, службове житло, інші матеріальні цінності, вартість яких вказано у балансі.

67. Фінансування загальноосвітнього навчального закладу здійснює його засновник (власник) або уповноважений ним орган відповідно до встановленого законодавством порядку.

68. Фінансово-господарська діяльність загальноосвітнього навчального закладу здійснюється на основі його кошторису.

Джерелами формування кошторису загальноосвітнього навчального закладу є:

- кошти відповідного бюджету (для державних та комунальних загальноосвітніх навчальних закладів) у розмірі, передбаченому нормативами фінансування загальної середньої освіти для забезпечення навчального процесу в обсязі Державного стандарту загальної середньої освіти;
- кошти фізичних, юридичних осіб (для приватних загальноосвітніх навчальних закладів);
- кошти, отримані за надання платних послуг;
- доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, навчально-дослідних ділянок, підсобних господарств, від здачі в оренду приміщень, споруд, обладнання;
- кредити банків;
- благодійні внески юридичних і фізичних осіб.

69. У загальноосвітньому навчальному закладі державної чи комунальної форми власності створюється *фонд загального обов'язкового навчання*, який формується з урахуванням матеріально-побутових потреб учнів за рахунок коштів бюджету в розмірі не менш ніж 3 відсотки витрат на його поточне утримання, а також за рахунок коштів, залучених з інших джерел.

Кошти фонду загального обов'язкового навчання зберігаються на рахунку цього навчального закладу в установі банку і витрачаються відповідно до кошторису, що його затверджує директор.

Облік і використання коштів фонду загального обов'язкового навчання загальноосвітній навчальний заклад здійснює відповідно до законодавства. Витрачання коштів фонду здійснюється згідно з наказом директора, виданим на підставі рішення ради цього закладу.

Контроль за правильним витрачанням коштів фонду загального обов'язкового навчання здійснюють органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування та органи управління освіти.

71. Загальноосвітній навчальний заклад має право згідно з законодавством придбавати й орендувати необхідне обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися послугами будь-якого підприємства, установи, організації або

фізичної особи, фінансувати за рахунок власних коштів заходи, що сприяють поліпшенню соціально-побутових умов колективу.

73. Загальноосвітній навчальний заклад за наявності належної матеріально-технічної та соціально-культурної бази, власних фінансових коштів має право проводити міжнародний учнівський та педагогічний обмін у рамках освітніх програм, проектів, встановлювати відповідно до законодавства прями зв'язки з міжнародними організаціями та освітніми асоціаціями.

Загальноосвітній навчальний заклад має право відповідно до законодавства укладати угоди про співробітництво з навчальними закладами, науковими установами, підприємствами, організаціями, громадськими об'єднаннями інших країн.

74. Участь загальноосвітнього навчального закладу в міжнародних програмах, проектах, учнівських та педагогічних обмінах здійснюється відповідно до законодавства.

75. Державний контроль за діяльністю загальноосвітнього навчального закладу незалежно від підпорядкування, типу і форми власності здійснюється з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики в сфері загальної середньої освіти.

76. Основною формою державного контролю за діяльністю загальноосвітнього навчального закладу будь-якого типу і форми власності є державна атестація закладу, яка проводиться не рідше, ніж один раз на десять років, у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки.

Основний закон держави – **Конституція України**, яка визнає освіту за пріоритетну галузь та гарантує право громадян на рівноправне отримання якісної освіти.

У ст. 53 зазначається: «Кожен має право на освіту. Повна загальна середня освіта є обов'язковою. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних закладах».

У **Національній доктрині розвитку освіти** звернено увагу на розробку своєрідних моделей управління освітою з долученням до управління громадян та фахівців для підвищення його гнучкості, демократичності та надання йому державно-громадського характеру [21]. Цей документ підштовхує громадськість, державні органи управління освітою до зміни світоглядних позицій, щоб визнати першочерговим розвиток національної освітньої системи, яка дасть змогу виховати людину нового суспільно-економічного ладу, – адже розвиток суспільства відбувається головно через розвиток людей, що утворили

це суспільство. Тому важливими є і підвищення рівня освіченості громадян, і розвиток ринкових стосунків та ринку в освітній сфері.

Розділ V Національної доктрини розвитку освіти присвячено освіті як рушійній силі розвитку громадянського суспільства. У цьому розділі йдеться про те, що освіта має стати дієвим важелем гуманізації суспільно-економічних відносин та формування нових життєвих орієнтирів особистості.

У ст. 3 національною доктриною розвитку освіти визначається така державна політика в галузі освіти, яка спрямовується на: підсилення ролі органів місцевого самоврядування; активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації у навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів прогнозуванні їх розвитку, оцінюванні якості освітніх послуг [21].

У розділі X Національної доктрини йдеться про формування державно-громадського характеру управління, що має враховувати регіональні особливості, тенденції автономізації закладів освіти й конкурентоспроможності освітніх послуг.

Нова модель управлінської системи освітньої сфери передбачає встановлення гнучких і оперативних механізмів взаємозв'язку центрального й регіонального управління освітою шляхом зміни стилю, структури, функцій, а також перерозподілу навантаження.

У документі проголошуються такі стратегічні цілі реформування управління освітою, як: перехід до державно-громадського управління; розмежування функцій між органами управління всіх його рівнів (державним, регіональним, місцевим); автономізація функціонування всіх органів управління освіти; гармонійне поєднання прав особи, суспільства, держави.

Одним із завдань цього реформування є вдосконалення систем ліцензування, атестації й акредитації. Ці процедури передбачають самооцінювання й анкетування учнів, студентів, громадськості, що дає змогу об'єктивізувати інформацію та врахувати громадську думку при прийнятті відповідних рішень.

Закон України «Про загальну середню освіту» [11] акцентує увагу на прогнозуванні розвитку загальної середньої освіти відповідно до потреб громадян, забезпеченні соціального захисту, охорони життя, здоров'я, захисті прав учасників, сприянні розвиткові самоврядування закладів загальної середньої освіти.

Повноваження загальноосвітнього навчального закладу викладені в ст. 38, де наголошується на: задоволенні потреб громадян у здобутті повної загальної середньої освіти, розробці варіативної складової змісту загальної середньої

освіти, яка має відповідати запитам населення мікрорайону школи та всіх, хто в ній навчається, установленні прямих зв'язків із навчальними закладами зарубіжних країн тощо.

Представлені вище дані підтверджують наявність гуманістичних засад законодавчої бази освіти і свідчать про певну міру «узаконення» процесів демократизації управління загальною середньою освітою в Україні.

У 2001 році наказом МОН України було затверджено Положення **«Про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу»**. Основною метою діяльності піклувальної ради встановлено «забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення освітніх потреб особи, залучення широкої громадськості до вирішення проблем навчання і виховання» [28]. Переважна більшість піклувальних рад займається пошуком коштів, спільно з громадою дбає про поліпшення умов навчання, сприяє зміцненню матеріально-технічної та дидактичної бази навчання, організовує культурні заходи тощо. Батьківські комітети займаються в основному грошовим забезпеченням навчального процесу, обговорюють питання організації дозвілля учнів. Щоб надати організаційну допомогу керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, місцевим органам управління освіти, а також впровадити державно-громадське управління освітою МОН видало наказ **«Про затвердження Примірного положення про батьківські комітети (ради) загальноосвітнього навчального закладу»** № 440 (від 2 червня 2004 р.)

Відповідно до **Положення про загальноосвітній навчальний заклад**, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 року № 964 (964-2000-П), у загальноосвітніх навчальних закладах усіх форм і типів власності створюються органи громадського самоврядування та батьківські комітети.

У своїй діяльності органи громадського самоврядування та батьківські комітети керуються Конституцією України, Законами України «Про освіту» (1060-12), «Про загальну середню освіту» (651-14), Положенням про загальноосвітній навчальний заклад (964-2000-П) та іншими нормативними актами у галузі загальної середньої освіти, міжнародними нормативно-правовими актами з прав людини і дитини, статутом окремого загальноосвітнього навчального закладу та ін.

Органом батьківського самоврядування у загальноосвітньому навчальному закладі є загальні збори (конференція) батьків цього навчального закладу.

У період між загальними зборами (конференціями) діє батьківська рада, яка створюється за рішенням загальних зборів (конференцій) батьків загаль-

ноосвітнього навчального закладу або ради загальноосвітнього навчального закладу.

До складу батьківської ради обираються представники батьківських комітетів класів.

Органом самоврядування батьків одного класу є збори батьків даного класу. У період між зборами діє класний батьківський комітет, який формується з батьків (осіб, які їх замінюють) учнів одного класу (групи).

Метою діяльності батьківської ради та батьківського комітету є надання допомоги педагогічному колективу загальноосвітнього навчального закладу в реалізації завдань загальної середньої освіти.

У лютому 2005 року Міністерство освіти і науки України затвердило наказ **«Про орієнтовні критерії оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів»** [25]. Серед запропонованих критеріїв є такі: взаємодія з органами місцевого самоврядування, громадськістю (радою, учнівським комітетом, батьківським комітетом, піклувальною радою навчального закладу та ін.); суспільний рейтинг навчального закладу; створення умов для забезпечення прав і свобод учасників навчально-виховного процесу; забезпечення умов для збереження здоров'я учнів; організація відпочинку й оздоровлення учнів, педагогічних працівників. Виокремлені тут критерії сприяють орієнтації на взаємодію керівництва й громадськості з боку державних органів управління.

Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 березня 2005 р. № 178 **«Про затвердження Примірною положення про порядок звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів перед педагогічним колективом та громадськістю»** [22], даний з метою «подальшого утвердження відкритої та демократичної державно-громадської системи управління освітою, поєднання державного і громадського контролю за прозорістю прийняття й виконання управлінських рішень, запровадження колегіальної етики управлінської діяльності в навчальних закладах, що базується на принципах взаємоповаги та позитивної мотивації, реалізації положень про дошкільний, загальноосвітній і професійно-технічний навчальні заклади». Відповідно до цього наказу керівник має щороку звітувати про свою діяльність на загальних зборах (конференціях) педагогічного колективу, батьківського комітету, ради, піклувальної ради та громадськості, залучаючи таким чином громадську думку та окремих представників громади до управління закладом освіти.

Відповідно до ст. 36 Закону України **«Про освіту»** та ст. 9, 37 Закону України **«Про загальну середню освіту»** Наказом МОН України від 05.04.2006 р. № 267

затверджено «**Положення про освітній округ**», у якому освітній округ визначено як добровільне об'єднання загальноосвітніх навчальних закладів різних типів і форм власності з дошкільними, позашкільними та іншими навчальними закладами, а також установами охорони здоров'я, що сприяють здійсненню освітньої діяльності (далі – суб'єкти округу). Освітній округ створюється для забезпечення освітніх та культурно-освітніх потреб громадян, які проживають у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці (району, міста або їх частин).

Завданнями округу є:

- забезпечення єдиного освітнього простору в межах округу;
- раціональне використання творчого потенціалу педагогічних працівників;
- створення належних умов для навчання обдарованих учнів;
- координація навчально-виховного процесу в суб'єктах округу;
- забезпечення реалізації профільного навчання;
- раціональне використання навчально-методичної літератури, матеріально-технічної бази суб'єктів округу, її зміцнення та модернізація;
- впровадження в навчально-виховний процес сучасних навчальних та виховних технологій.

Основи волонтерської діяльності закладено в таких законах та нормативно-правових актах:

У Законі України «**Про волонтерський рух**» [10] від 13.04.2009 р. № 4345 визначено, що волонтер – це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно-корисний характер. Волонтерами можуть бути особи, які досягли 16 років, – або, як виняток (за згодою одного з батьків або особи, яка його заміняє), 15 років.

У Законі України «**Про соціальну роботу з дітьми та молоддю**» [14] від 21 червня 2001 року № 2558-III визначено, що волонтерський рух – добровільна, добродійна, неприбуткова та вмотивована діяльність, яка має суспільно-корисний характер.

Отже, на сьогодні дано законодавче визначення терміну «волонтерський рух», задекларовано, що підтримка і сприяння його розвитку є одним з основних напрямів державної політики у сфері соціальної роботи з дітьми і молоддю. У 2001 році в Україні організовано проведення Міжнародного року волонтерів, у межах якого розроблено низьку заходівна сприяння розвитку в Україні волонтерського руху (розпорядження Президента України від 22.03.2001 року № 67/2001 РП «**Про організацію проведення в Україні в 2001 році Міжнародного року волонтерів**»). В 2003 році Кабінет Міністрів Укра-

їни створив Координаційну раду з питань розвитку та підтримки волонтерського руху (розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.04.2003 року № 225-Р **«Про утворення Координаційної ради з питань розвитку та підтримки волонтерського руху»**). Введено в законодавчий словник термін «волонтер», узаконено право волонтерів на їх залучення до надання соціальних послуг у відповідності до положення, затвердженого Кабінетом Міністрів України, яке регулює цю діяльність. Передбачено право суб'єктів, які надають соціальні послуги, залучати волонтерів на договірних засадах для виконання суспільно-корисної роботи (Закон України від 19.06.2003 року № 966-IV **«Про соціальні послуги»**). Основними напрямками виконання Загальної державної програми підтримки молоді на 2004–2008 роки передбачено підтримку трудових та волонтерських загонів молодіжних громадських організацій, діяльність яких спрямовано на реставрацію та відновлення об'єктів культурної спадщини, меморіальних комплексів, пам'яток бойової та трудової слави, допомогу соціально незахищеним верствам населення. Заплановано також сприяння розвитку волонтерського молодіжного руху в громадах (Закон України від 18.11.2003 року № 1281-IV **«Про загальну державну програму підтримку молоді на 2004–2008 роки»**). Окрім цього, Міністерство праці та соціальної політики України спільно з Міністерством у справах сім'ї, дітей та молоді затвердило Постанову Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 року № 1895 **«Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг»** [1]. У цьому документі: визначено термін «волонтерська діяльність» у сфері надання волонтерських послуг; перелічено основні засади волонтерства; названо суб'єктів, які займаються цією діяльністю; вказано напрями і шляхи її проведення, соціальні послуги, до надання яких соціальні служби можуть залучати волонтерів; описано порядок і механізми співпраці волонтерів і соціальних служб, принципи координації волонтерської діяльності у сфері надання соціальних послуг.

Зазначені нормативно-правові акти України забезпечили передумови для поширення волонтерського руху в Україні, його становлення та організаційного оформлення.

Ці та інші документи нормативно-правовим шляхом урегульовують функціонування громадсько-активних шкіл в Україні та стали підґрунтям для розробки Статутів шкіл, концепцій розвитку, Положень про Раду ГАШ.

Наприклад, метою діяльності ради громадсько-активної школи «Білоріченська загальноосвітня школа I–III ступенів» (Лутугинський район Луганської області) є:

- сприяння створенню належних умов для ефективної роботи школи;
- залучення всіх учасників НВП до вирішення проблем навчання та виховання;
- сприяння соціальному та правовому захистові учасників НВП.

Основними завданнями ради цього навчального закладу є:

- підвищення ефективності навчально-виховного процесу у взаємодії з сім'єю, громадськістю, державними та приватними інституціями;
- визначення стратегічних завдань, пріоритетних напрямків розвитку навчального закладу та сприяння організаційно-педагогічному забезпеченню навчально-виховного процесу;
- формування виховного середовища;
- створення належного педагогічного клімату в навчальному закладі;
- сприяння духовному, фізичному розвитку учнів та набуття ними соціального досвіду;
- підтримка громадських ініціатив щодо вдосконалення навчання та виховання учнів, творчих пошуків і дослідно-експериментальної роботи педагогів;
- сприяння організації дозвілля та оздоровлення учнів;
- ініціювання дій, що забезпечують неухильне виконання положень чинного законодавства щодо обов'язковості загальної середньої освіти;
- стимулювання морального та матеріального заохочення учнів, педагогів;
- сприяння пошуку, підтримці обдарованих дітей;
- зміцнення партнерських зв'язків між родинами учнів, школою та громадськістю з метою забезпечення єдності освітнього середовища.

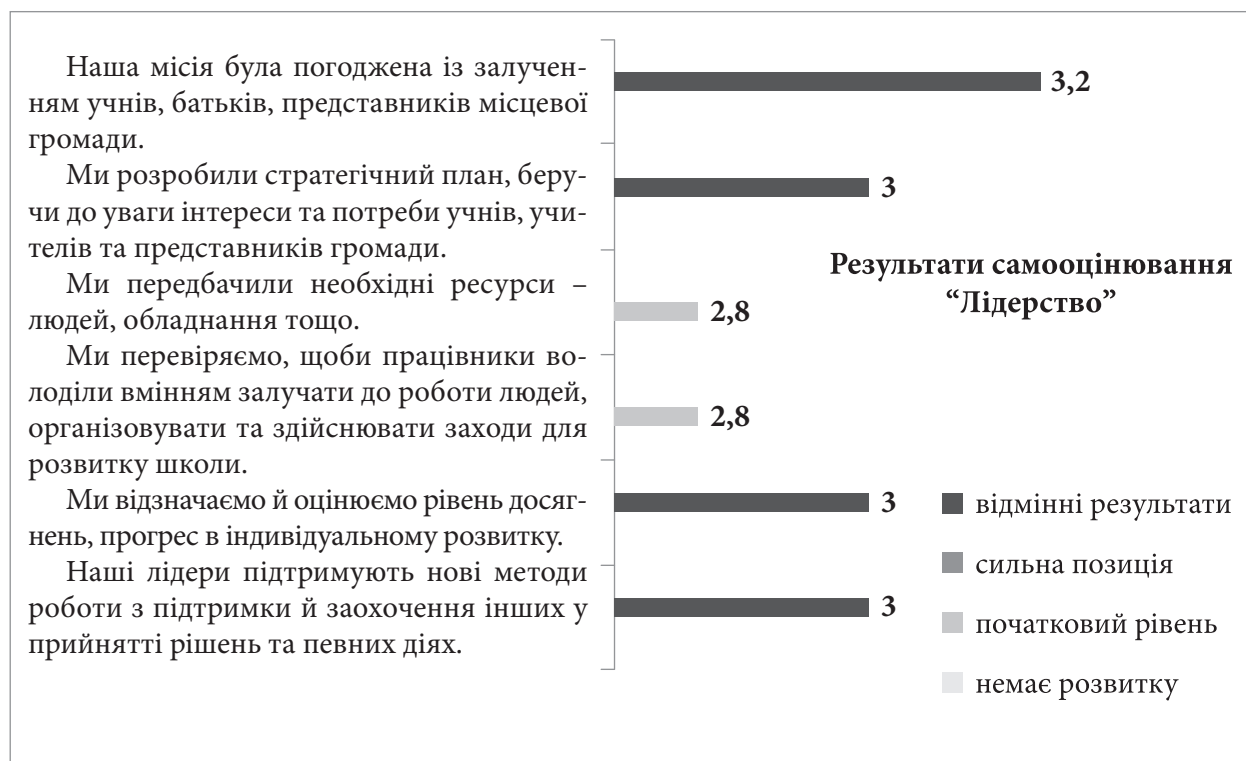
Враховуючи все наведене вище, слід зазначити, що правові засади функціонування та діяльності громадсько-активної школи як осередку розвитку місцевої громади закладено в нормативно-правових документах у галузі освіти.

Розділ 3. З досвіду застосування самооцінювання за стандартом «Лідерство»

За результатами самооцінювання 10 пілотних шкіл –учасниць Міжнародного проекту «Якісний розвиток громадсько-активних шкіл: оцінка впливу міжнародних стандартів» стандарт «Лідерство», як один із провідних напрямків роботи ГАШ, має сильну позицію (3-й ступінь розвитку).

На діаграмі 1 представлено узагальнені результати за кожним із 6 критеріїв стандарту «Лідерство». Найбільш розвинена позиція – це позиція щодо використання лідерами ГАШ нових методів роботи з підтримки, заохочення інших у прийнятті рішень та залучення до певних дій (3,2 бала). Проблематичними в діяльності громадсько-активних шкіл є вміння залучати до роботи людей, організовувати та здійснювати все можливе для розвитку школи та розміщення ресурсів – людей, місць, обладнання і, де можливо, капіталу для роботи (по 2,8 бала за кожний критерій).

Узагальнені результати самооцінювання за стандартом «Лідерство»



Діаграма 1

Процедура самооцінювання передбачає обов'язкове обговорення нагальних проблем у ході «круглого столу» кожним із присутніх. Саме це дає можливість побачити проблему та відшукати шляхи її подолання з урахуванням думки всіх зацікавлених осіб (педколективу, учнів, батьків, членів громади тощо).

Так, під час обговорення стандарту «Лідерство» у Добронадіївській загальноосвітній школі I–III ст. Олександрійського району Кіровоградської області учасники зробили такі коментарі:

1. Спостерігається готовність до нових, прогресивних форм роботи.
2. Цілі поставлені, і робляться кроки до їх досягнення.
3. Є підтримка молодих спеціалістів.
4. Недостатньо вмінь із залучення й заохочення представників громади до співпраці.
5. Необхідно приділяти більше уваги безініціативним, пасивним дітям.
6. Є проблеми з залученням батьків до співпраці.
7. Є проблеми зі співпрацею з дітьми з проблемних сімей.
8. Обмаль навчальних тренінгів.

Коментарі учасників самооцінювання – це своєрідний SWOT-аналіз, що окреслює переваги, слабкості, результати діяльності навчального закладу. SWOT-аналіз – це інструмент, який дає змогу впорядкувати процес опрацювання всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок усіх зацікавлених сторін.

За результатами обговорення роботи ГАШ за стандартом «Лідерство» у Розкішнянській ЗОШ I–III ступенів Ставищенського району Київської області було визначено, що є сильною позицією, а що потребує подальшого розвитку (див. Табл. 1).

SWOT-аналіз за стандартом «Лідерство» Розкішнянської ЗОШ I–III ступенів Ставищенського району Київської області

Назва стандарту	Сильна позиція	Пріоритет розвитку
1	2	3
Лідерство	Батьків залучають до роботи за програмою «рівний – рівному», створено банк даних щодо «кризових родин», діє шкільний сайт (його обслуговують учні школи), забезпечується правова освіта батьків через батьківський лек-	Планується більше, ніж існує можливостей це виконати; більше уваги потрібно приділити відзначенню досягнень громади, а не лише шкільних успіхів.

1	2	3
	торій. Школа є центром розвитку громади. Діють курси для майбутніх студентів. Стабільно і з призовими результатами діє шкільне наукове товариство МАН України тощо. Започатковано шкільну газету.	

Таблиця 1

Після узагальнення результатів самооцінювання школи переходять до складання плану дій.

Як приклад, наводимо план дій щодо роботи за Стандартом ГАШ «Лідерство» Новоганнівської ЗОШ І–ІІІ ступенів Краснодонської районної ради Луганської області (див. Табл. 2) та Полтавської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 18 (див. Табл. 3).

План дій
Новоганнівської ЗОШ І–ІІІ ст.
Краснодонської районної ради Луганської області
за результатами самооцінювання

	Основні дії	Відповідальний	Кінцевий термін реалізації
1	2	3	4
Лідерство	активізувати роботу ради школи щодо залучення батьків, які не цікавляться життям школи (інформування через газету, оголошення, листівки)	Крангачова Н. П., заступник з ВР	2010 р. постійно
	створити базу даних щодо осіб, які мають бажання користуватися шкільними ресурсами	Ковальчук І. Б., член ради ГАШ	2010 р. січень-лютий
	провести психологічний тренінг на допомогу працівникам школи, щоб організувати ефективну роботу з громадою (тренінги-спілкування з залученням фахівців ЛОІППО)	Лаврінова В. А., психолог Крангачова Н. П., заступник з ВР	2010 р. березень

1	2	3	4
	створити систему оцінювання працівників, яка виставлятиме оцінку наявним знанням та рівню погоджених знань (портфоліо вчителів)	Шевченко О. І., заступник з НВР	2010 р. березень
	систематично досліджувати та відзначати досягнення громади у пресі (шкільна газета, районні періодичні видання, листівки)	Коломойцева О. М., директор, координатор ГАШ	2010 р. лютий
	залучати членів громади до спільного визначення проблеми та методів її розв'язання (засідання ради ГАШ)	Коломойцева О.М., директор, координатор ГАШ	2010 р. постійно щокварталу

Таблиця 2

План дій
Полтавської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 18
за результатами самооцінювання

	Основні дії	Відповідальний	Кінцевий термін реалізації
Лідерство	провести вибори президента шкільної республіки	Пилипенко О. В., заступник з ВР, координатор ГАШ	01.05.2010 р.
	організувати Спільку лідерів серед учнів школи	Кузнецова М. В., педагог-організатор	01.04.2010 р.
	створити Групу ентузіастів серед учителів школи	Якименко Ю. О., учитель математики	01.03.2010 р.

Таблиця 3

Робота над планом та його реалізація передбачає залучення всіх зацікавлених осіб: представників учнівського та педагогічного колективів школи, батьків, громади.

Немає могутнішої сили, яка рухає організацію до досконалості й довгострокового успіху, ніж привабливе, гідне й досконале майбутнє, бачення якого поділяють усі учасники освітнього процесу.

Досвід застосування самооцінювання діяльності ГАШ як один із аспектів управління інноваціями

Антрацитівська спеціалізована школа № 5 Луганської області належить до

числа навчальних закладів, які знаходяться перебувають у постійному пошуку оптимальних шляхів удосконалення навчально-виховного процесу.

Колектив школи визначив свою місію так: створення освітнього простору, який забезпечує процес навчання, розвитку та формування гармонійно розвиненої, високоосвіченої, соціально активної й національно свідомої людини, що наділена глибокою громадянською відповідальністю й патріотичними почуттями, є носієм найкращих надбань національної та світової культури, здатна до саморозвитку та самовдосконалення. Висока мета потребує ретельного аналізу нинішнього стану справ у школі, щоб якомога раціональніше вибудувати подальшу перспективу розвитку закладу.

Під час атестації навчального закладу було проведено детальний самоаналіз усіх аспектів його діяльності. Однак конкретних інструментів оцінювання колектив не мав. І хоча результати атестації в цілому задовольняли заклад, залишалося чимало питань щодо пріоритетів подальшого розвитку школи.

Як експериментальний навчальний заклад регіонального рівня з проблеми «Соціальне співуправління громадсько-активною школою», Антрацитівська спеціалізована школа № 5 має тісний зв'язок із Луганським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти. Логічним продовженням співпраці та нагальною потребою на шляху розвитку громадсько-активної школи стало самооцінювання її діяльності за міжнародними стандартами.

Учасниками самооцінювання діяльності Антрацитівської спеціалізованої школи № 5 були учні, вчителі, батьки, мешканці громади, представники місцевого самоврядування, громадських організацій, відділу освіти, методичної служби міста.

Ефективність діяльності школи як громадсько-активної визначалася за допомогою міжнародних стандартів:

- лідерство,
- партнерство,
- соціальна інклюзія,
- послуги,
- волонтерство,
- навчання впродовж усього життя,
- розвиток громади,
- залучення батьків,
- шкільна культура.

Найбільше зацікавлення викликали результати зі стандарту «Лідерство» – тому, що саме ці результати дали змогу колективу школи переглянути свої

позицій у стратегічному і тактичному плануванні щодо подальшої роботи над дослідно-експериментальною проблемою «Соціальне співуправління громадсько-активною школою». Одним із найважливіших завдань експерименту є створення організаційно-педагогічних умов для залучення учнів, учителів, батьків та громади до соціального співуправління школою та для розвитку лідерських якостей усіх учасників навчально-виховного процесу.

Оцінювання ступеня розвитку стандарту «Лідерство» проводилось відповідно до критеріїв та показників, розроблених у Міжнародних стандартах якості діяльності громадсько-активних шкіл (див. Табл. 4).

Критерії та показники оцінювання ступеня розвитку стандарту «Лідерство» відповідно до Стандартів

Критерії	Показники
1	2
Погодження місії навчального закладу з залученням учнів, батьків, громади та інших зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> – залучення до роботи батьків, які не цікавляться життям школи; – співпраця з дітьми, які є пасивними в шкільній роботі; – отримання консультацій від різних громадських груп щодо місії навчального закладу; – отримання консультацій в організаціях, які активно працюють з громадськістю
Влучне розміщення ресурсів – людей, обладнання і, де можливо, капіталу для роботи	<ul style="list-style-type: none"> – чітка аргументація розміщення ресурсів; – призначення осіб, які стежать за реалізацією плану використання ресурсів; – використання ресурсів (проведення робіт) відповідно до розкладу й кошторису; – розбудова структури підтримки для осіб, які мають бажання користуватися шкільними ресурсами (обладнання, послуги)
Розроблення стратегічних планів з урахуванням інтересів та потреб учнів, учителів, батьків та представників громади	<ul style="list-style-type: none"> – наявність стратегічного плану, який складається з мети, місії, завдань і дій/кроків; – мета й завдання поставлені відповідно до потреб всієї громади; – стратегічний план складається на кожен рік; – поставлені цілі передбачають участь у їх досягненні всієї громади; – план складається за участю громади та обговорюється з усіма, хто в цьому зацікавлений

1	2
У навчальному закладі відзначається й оцінюється вищий рівень досягнень, відчутний індивідуальний та особистий прогрес	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення відзначаються різними методами на громадському рівні; – відзначаються не тільки шкільні досягнення, а й усі досягнення громади; – досягнення і прогрес досліджуються та порівнюються з ключовими цілями стратегічного плану
Працівники ГАШ володіють умінням залучати до роботи людей, організовувати та здійснювати все можливе для розвитку школи	<ul style="list-style-type: none"> – добре знання вмінь працівників у сфері залучення людей та організації роботи з метою розвитку; – доступ до різноманітних тренінгових програм, які допомагають працівникам підвищити ефективність роботи; – проведення спеціальних тренінгових, навчальних занять (ІКТ, управління змінами та ризиками, управління фінансами тощо); – наявність та дієвість системи оцінювання діяльності працівників (оцінка наявних знань та рівня погоджених знань)
Лідери громадсько-активної школи підтримують нові методи роботи в управлінні навчальним закладом	<ul style="list-style-type: none"> – наявність чіткої мети, шляхів досягнення цілей, усунення перешкод; – лідери заохочують нові ідеї, нові способи роботи, поділяючи відповідальність за прийняття рішень та свою діяльність; – представлено нові та інноваційні ідеї плану розвитку, що запропоновані працівниками, учнями та громадою; – мешканці громади разом з учителями визначають проблеми та методи їх розв'язання; – членів громади заохочують працювати в класах разом з учителями чи проводити позашкільну діяльність

Таблиця 4

Результати, отримані під час самооцінювання, показали, що діяльність Антрацитівської спеціалізованої школи № 5 Луганської області щодо стандарту ГАШ «Лідерство» має сильну позицію.

Цікавою є думка однієї з учасниць самооцінювання, учениці 11-Б класу Яни Кібальниченко:



Однією з головних цілей у житті я вважаю саморозвиток. Це те, що не дає мені стояти на місці. Я повсякчас відчуваю потребу рухатися: прагнути вперед, змінюватися на краще...

Що може допомогти мені в моєму намаганні стати кращою більше, ніж школа? Саме вона надає мені можливості розвитку як особистості.

Досвід участі в процедурі самооцінювання роботи школи став для мене унікальним: працюючи поруч із представниками міської, шкільної адміністрації, громадських організацій, батьками, я відчула вагомість моєї думки, мого слова. Я змогла виявити й укріпити свою громадянську позицію. А це, без сумніву, надзвичайно важлива якість для сильної особистості, справжнього лідера».

Розвиток і покращення діяльності школи залежить від сильної команди, яка об'єднана спільними цінностями, баченням шляхів досягнення мети. Ефективний керівник забезпечує працівників усіма необхідними ресурсами, можливостями та підтримкою для проведення якісної діяльності. А отже, формування лідерських якостей у членів колективу, учнів, батьків, представників громадських кіл – нагальна потреба часу.

«У нашій школі вже стало традицією у травні вшановувати лідерів школи, – розповідає президент шкільного Євроклубу Антрацитівської школи, учениця 9-А класу Бочарова Катерина. – А хто ж такі лідери? Це прості хлопці та дівчата, але вони здатні повести за собою, пробудити інтерес до справи, їх поважають, до їхньої думки дослухаються. Це активні й відповідальні люди».

Адміністрація школи професійним кредо вважає слова філософа Лао Цзи: *«Найкращий лідер – той, про існування якого люди майже не знають. Коли робота зроблена, вони кажуть: «Ми зробили це самі».*



Таким чином, лідерство – не самоціль, а практика «виращування» лідерів у середовищі учасників навчально-виховного процесу. Такий підхід цілком виправданий. Про це свідчать вагомі успіхи колективу не лише на регіональному, всеукраїнському, а й на міжнародному рівні: дипломи IX–XII Міжнародних виставок навчальних закладів «Сучасна освіта в Україні – 2006–2010», дипломи I–III Міжнародних виставок «Сучасні навчальні заклади – 2010–2012» за активну участь в інноваційній модернізації національної системи освіти.



У 2009 році заклад став лауреатом громадської акції «Флагман сучасної освіти», а за підсумками виставки «Сучасна освіта в Україні – 2009» йому присвоєно почесне звання «Лідер сучасної освіти України». Проект «Лідер», який реалізується в Антрацитівській спеціалізованій школі № 5 Луганської області, охоплює учнів («Клас-лідер», «Шкільна спільнота «Лідер»), учителів (щорічний конкурс із метою виявлення й підтримки творчої праці вчителів «Лідер в освіті»), батьків і членів громади («Громадський лідер»).



На засіданнях парламенту шкільної республіки «Обрій» рада школи розробила й затвердила Положення про шкільну спільноту «Лідер». Щороку в травні на підставі рекомендацій учнівських колективів із числа десятикласників до шкільної спільноти урочисто приймають тих старшокласників, які виявляють лідерські якості, готові взяти на себе відповідальність за шкільне життя.

Підставою для номінування в конкурсі «Учитель – лідер року» є подання керівників методичних об'єднань до журі конкурсу з детальним обґрунтуванням тієї чи іншої кандидатури. До уваги беруться професійні досягнення вчителя (успішність навчання учнів з предмета, наявність переможців олімпіад, конкурсів тощо), методичні здобутки вчителя (участь у семінарах, конкурсах, виставках, публікації у фахових виданнях), відгуки батьків та учнів про вчителя. Напередодні Дня вчителя журі визначає вчителів-переможців у номінаціях «Океан вливається в краплю», «Через терни до зірок», «Під знаком любові». Таке громадське визнання не лише мотивує до творчості, а й береться до уваги при атестації педагогічного працівника.



Громадські лідери визначаються наприкінці навчального року за особистий внесок у розвиток школи на підставі рекомендацій адміністрації закладу та класних керівників. Урочиста церемонія нагородження відбувається в актовій залі. Приємним є те, що серед лідерів щороку з'являються нові імена.

Рік після проведення самооцінювання за Міжнародними стандартами якості діяльності ГАШ – це рік роботи над планом розвитку, над реалізацією пропозицій та побажань, які були окреслені під час проведення процедури оцінювання діяльності громадсько-активної школи. Відповідно до аналізу результатів оцінювання діяльності творча робоча група визначила такі першочергові завдання:

- активізувати роботу з громадським сектором та зацікавленими організаціями;
- здійснити ґрунтовний аналіз потреб громади;
- провести моніторинг та оцінювання послуг, що надаються на базі школи;
- почати пошук можливостей використати потенціал громади як ресурс для навчання.

У результаті:

- Значно зросла кількість учителів, які беруть активну участь у шкільних, регіональних, міжнародних проектах. Це є свідченням того, що в школі створено сприятливе середовище для реалізації особистісного потенціалу кожно-

го. Спільними зусиллями обирається найбільш цікавий для людини вектор особистісної та професійної самореалізації. Прикладом можуть слугувати проекти вчителів початкових класів Л. М. Сомової та Л. І. Младших «Газета» (взаємодія з місцевою газетою «Антрацитівський вісник»), учителя Т. П. Бойко – літературно-музична вітальня «Веселка» (свята «Українські народні обереги», «Ой, яка чудова українська мова!» та інші було проведено в дитячих садках, Будинку ветеранів праці), соціального педагога С. А. Красіна – «Інтерактивний психологічний театр», «Кілотренінг у школі», «Жива тканина культури» (цей останній знайшов підтримку серед Євроклубів області, а члени Євроклубу «ОК» ЗОШ № 4 м. Брянка долучилися до проекту і планують спільну поїздку до Львова), учителя німецької мови М. О. Мироненко – «Євроклуб» та багато інших, представлених на конкурсі «Парк педагогічної майстерності» та Міжнародній виставці «Сучасні заклади освіти – 2012».



Зросло число школярів та педагогів-волонтерів у шкільному соціальному проекті «Ключ», який має на меті залучення до активної соціальної взаємодії засобами клубної роботи у школі дітей з особливими потребами, членів громадської організації «Відродження». Чотирнадцять старшокласників та десять педагогів займаються з дітьми малюванням, співами, інформатикою, танцями тощо.

Волонтери беруть участь у щорічних регіональних зльотах волонтерських загонів ГАШ, переймають гарний досвід, діляться своїм.

- За результатами самооцінювання було виявлено недоліки в плані інформування всіх учасників навчально-виховного процесу та громади міста про життя школи. У результаті створено сайт школи, налагоджена взаємодія зі ЗМІ, інформування в самій школі забезпечується через висвітлення подій на стендах, у шкільній газеті, засобами шкільного радіо.

- Значно змінилася форма проведення загальношкільних батьківських зборів. Перевага віддається інтерактивному спілкуванню, тренінгам із різноманітних питань виховання дітей, батькам пропонується вибір майстер-класів, які вони хотіли б відвідати. Спільна робота над проблемами спонукає батьків до активної взаємодії, вони все частіше виступають із власними пропозиціями, діляться досвідом родинного виховання, висловлюють власне бачення си-

туації. Це, безумовно, сприяє налагодженню контактів зі школою.

Рішенням ради громадсько-активної школи № 5 м. Антрацит Луганської області заплановано щороку проводити процедуру самооцінювання як один із конструктивних прийомів управлінської діяльності. Це дасть змогу приймати виважені рішення щодо вдосконалення діяльності школи як дійсного осередку громади, мати підтримку батьків, представників місцевих органів влади, громадських організацій та бізнесових кіл.

Підтвердженням позитивного впливу інструменту самооцінювання за міжнародними стандартами на діяльність ГАШ та розвиток громади є початок дослідно-експериментальної роботи експериментального навчального закладу регіонального рівня Зориківської загальноосвітньої школи I–III ступенів Міловського району Луганської області.

Педагогічний колектив Зориківської ЗОШ I–III ступенів прагне працювати за моделлю громадсько-активної школи. Системна і скоординована робота адміністрації школи, педагогічного колективу, учнів, батьків та всієї громади спрямована на те, щоб школа стала освітнім, культурним, громадсько-ресурсним центром свого села.

Основним пріоритетним напрямком за результатами проведеного самооцінювання в діяльності Зориківської ЗОШ I–III ступенів як громадсько-активної є лідерство.

Беручи до уваги актуальність даної проблеми, педагогічний колектив Зориківської ЗОШ I–III ступенів вважає за потрібне розпочати дослідження нової теми *«Формування якостей сучасного лідера в умовах сільської громадсько-активної школи»*, яке є продовженням попереднього експерименту, що проводився у закладі від 2007 по 2012 рік за темою *«Формування особистості молодого громадянина України в системі партнерства громади і школи»*.

Мета дослідження – розробити й апробувати модель сучасного лідера в умовах сільської громадсько-активної школи.

Об'єкт дослідження – діяльність лідера та різновікових лідерських груп в умовах сільської громадсько-активної школи.

Предмет дослідження – системна співпраця учнів, батьків, учителів, громади у формуванні якостей сучасного лідера.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що формування якостей сучасного лідера в умовах сільської громадсько-активної школи буде ефективним, якщо:

- забезпечити системний підхід до створення моделі сучасного лідера;
- визначити критерії діяльності лідера;
- впроваджувати різноманітні форми роботи з удосконалення лідер-

ських якостей (із учнями, педагогами, батьками і мешканцями громади).

Відповідно до мети та гіпотези дослідження поставлено такі завдання:

- ознайомити педагогічних працівників навчального закладу з вітчизняними та зарубіжними науково-методичними та психолого-педагогічними здобутками відповідно до обраної проблеми через систему науково-методичних семінарів;
- провести експертизу основних внутрішньошкільних нормативних документів (Положення про раду школи, педагогічну раду, батьківський комітет, Концепція розвитку школи, Положення про експериментальний навчальний заклад, Статут шкільної республіки, правила внутрішньошкільного розпорядку);
- апробувати міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи за критерієм «Лідерство»;
- розробити додаткові показники до критерію «Лідерство» з урахуванням умов сучасної сільської громадсько-активної школи;
- упровадити самооцінювання розвитку якості діяльності громадсько-активної школи за розробленими критеріями.

Очікувані результати дослідження:

- закріплення позитивного іміджу закладу;
- удосконалення професійної майстерності педагога;
- формування ключових якостей лідера, якими має володіти учень, педагог, мешканець громади;
- розширення сфери послуг на базі школи;
- підтримка школи з боку громади у вирішенні проблем, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням освітнього закладу;
- удосконалення системи учнівського самоврядування;
- формування різновікових лідерських груп для співпраці та взаємної підтримки;
- демократизація зовнішнього шкільного простору, системи відносин у школі.

Як висновок

Колективне лідерство створює внутрішні умови для досягнення успіху, стимулює творчу співпрацю всіх учасників навчально-виховного процесу та громади для досягнення спільної мети. Дієвим інструментом оцінювання ступеня розвитку лідерства в діяльності громадсько-активних шкіл є Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи.

Результати самооцінювання за стандартом «Лідерство» показали, що українські громадсько-активні школи – саме ті школи, де розвиток лідерських якостей є пріоритетним завданням.



Уміти виконувати роботу – обов’язок працівника.

Вміти навчати інших – обов’язок учителя.

Надихати інших працювати краще – обов’язок керівника.

Вміти робити і одне, і друге, і третє – обов’язок справжнього лідера.

Джон Максвел

Використана і рекомендована література та електронні ресурси

1. Волонтерское движение: опыт, проблемы, перспективы: Рабочие материалы семинара. – Киев, 24–30 сентября 2000 г.
2. Ворон М. Школа як осередок розвитку громади // Підручник для директора. – 2006. – № 9. – С. 67–70.
3. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою в Україні: стан та перспективи // Актуальні проблеми державного управління: [зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін та ін.]. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 1 (19). – С. 102–111.
4. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій / [упоряд.: Н. Софій, Ю. Кавун]. – К.: Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2005. – 160 с.
5. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: навчальний посібник. – К.: Главник, 2006. – 144 с. – (Серія «Психологічний інструментарій»).
6. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 69–75.
7. Дорожжина Т. Як зробити управління школою демократичним // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 76–77.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке // [Учеб. пособие; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с. // http://www.ponauke.com/management/book_druker21.htm
9. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління // Директор школи. – 2003. – № 4. – С. 10–11. – (Шкільний світ).
10. Закон України «Про волонтерський рух» від 13.04.2009 р. № 4345 // <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=24608&pf35401=86538>
11. Закон України «Про загальну середню освіту». // <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
12. Закон України «Про об'єднання громадян» від 16.06.1992 р. з наст. змін. // <http://zakon.rada.gov.ua>
13. Закон України «Про освіту». – К.: ГЕНЕЗА, 1996. – 36 с.
14. Закон України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» від 21 червня 2001 року № 2558-III // http://www.chve.org.ua/files/children/social/zakon/robota_z_ditmy.doc
15. Конституція України. – К., 1996. – 63 с.

-
16. Кремень В. Державно-громадська модель управління освітніми змінами // Директор школи. – 2001. – № 4. – С. 6–9.
 17. Кулініч О. Психологія управління // http://pidruchniki.ws/19240701/psihologiya/liderstvo_kerivnitstvo_organizatsiyi#285
 18. Лист Міністерства освіти і науки України № 1/9–189 від 20.04.2005 р. «Щодо подальшого утвердження відкритої і демократичної державно-громадської системи управління освітою» // http://www.mon.gov.ua/laws/list_1_9_189.doc
 19. Марчак О. Розвиток громадсько-спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти // <http://pleyady.kiev.ua>
 20. Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько-активної школи. Навчальні програми і тренінги // www.communityschoolstandards.org
 20. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України. – 2002. – 23 квітня (№ 33). – С. 4–6.
 22. Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 березня 2005 р. № 178 «Про затвердження Примірного положення про порядок звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів перед педагогічним колективом та громадськістю» (Про затвердження Примірного положення про порядок звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів перед педагогічним колективом та громадськістю: Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 березня 2005 р. № 178) // Освіта України. – 2005. – № 24 (621). – 29 березня – С. 1–2.
 23. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки // <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>
 24. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України. – 2002. – 23 квітня (№ 33). – С. 4–6.
 25. Орієнтовні критерії оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів: Наказ Міністерства освіти і науки України від 14 лют. 2005 р. № 99 // http://www.mon.gov.ua/laws/MON_99.doc
 26. Освітній менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
 27. Положення загальноосвітній навчальний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778 // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/778-2010>
 28. Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу: Наказ Міністерства освіти і науки від 5 лют. 2001 р. № 45 // Осві-

- та України: Нормат.-прав. док. – К.: Міленіум, 2001. – С. 223–226.
29. Про затвердження Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу: Наказ Міністерства освіти і науки України № 45 від 05.02.2001 р. // <http://www.rada.gov.ua>
30. Про затвердження Примірного положення про батьківські комітети (ради) загальноосвітнього навчального закладу: Наказ Міністерства освіти і науки України № 440 від 02.06.2004 р. // <http://www.rada.gov.ua>
31. Про затвердження Примірного положення про раду загальноосвітнього навчального закладу: Наказ Міністерства освіти і науки України № 159 від 27.03.2001 р. // <http://www.rada.gov.ua>
32. Скібіцька Л. Лідерство та стиль роботи менеджера // http://pidruchniki.ws/12861203/menedzhment/liderstvo_ta_stil_roboti_menedzhera_-_skubitska_li
33. Слесаренко О. Громадсько-державні структури як фактор удосконалення механізму управління загальною середньою освітою // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 3. – С. 32–33.
34. Сорочан Т. М. Сучасні технології шкільного менеджменту. Опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів [Навчальний посібник]. – Луганськ: СПД Резніков В. С., 2009. – 180 с.
35. Софій Н. Філософія громадсько-орієнтованої освіти // Післядипломна освіта в Україні. – 2006. – № 2. – С. 33–35.
36. Учнівське самоврядування: досвід, тенденції, пропозиції / [Авт. та упоряд.: О. І. Тимчишин, Є. А. Бондаренко]. – Тернопіль: Астон, 2001. – 96 с.

Додаток 1

Стандарт «Лідерство»

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

Лідерство (керівник має свої погляди, стратегію роботи, забезпечує підтримку та планує ресурси)	1	2	3	4
Наша місія була узгоджена із залученням учнів, батьків, громади та інших зацікавлених сторін				
Ми розробили стратегічний план, беручи до уваги інтереси та потреби учнів, учителів, батьків і представників місцевої громади				
Ми передбачили ресурси – людей, обладнання тощо				
Ми перевіряємо, щоби працівники володіли вмінням залучати до роботи людей, організовувати та здійснювати заходи для розвитку школи				
Ми відзначаємо та оцінюємо рівень досягнень, відчутний індивідуальний прогрес та особистий розвиток				
Наші лідери підтримують нові методи роботи з підтримки та заохочення інших у прийнятті рішень і певних діях				
Тут ви можете додати свій індикатор				
Коментарі				
Першочергові дії				

Лідерство

Наша місія була узгоджена із залученням учнів, батьків, громади та інших зацікавлених сторін

- Ми залучаємо до роботи усіх батьків, у тому числі й тих, які не цікавляться життям школи.
- Ми розвиваємо співпрацю з усіма дітьми, у тому числі й з тими, які є пасивними у шкільному житті.
- Ми провели консультації з різними громадськими групами.
- Ми також отримали консультації в організаціях, які активно працюють з громадськістю.

Ми розробили стратегічний план, беручи до уваги інтереси та потреби учнів, учителів, батьків і представників місцевої громади

- Ми маємо стратегічний план, у якому міститься мета, місія, завдання і дії/кроки, які слід координувати й оцінювати.
- Мета й завдання визначені відповідно до потреб усієї громади.
- Стратегічний план складається на кожний рік.
- Поставлені цілі передбачають участь в їх досягненні всією громадою.
- План складається за участю громади й обговорюється з усіма, хто в цьому зацікавлений.

Ми передбачили ресурси – людей, обладнання тощо

- Ми можемо пояснити, яким чином планували ресурси.
- Визначено осіб, які стежать за реалізацією плану та проведенням робіт відповідно до розкладу/кошторису.
- Ми передбачили структуру підтримки для осіб, які мають бажання користуватися шкільними ресурсами (обладнанням, послугами).

Ми перевіряємо, щоби працівники володіли вмінням залучати до роботи людей, організовувати та здійснювати заходи для розвитку школи

- Ми вживаємо певні методи перевірки вмінь працівників, яка може встановити наявність необхідних навичок чи необхідність надати певну допомогу.
- Ми маємо доступ до різноманітних тренінгових програм, які допоможуть працівникам ефективно виконувати роботу.
- Проводиться спеціальний тренінг, який включає питання написання пре-

зентацій, управління змінами та ризиками, а також управління фінансами.

- Ми маємо систему оцінювання працівників, яка дає оцінку наявним компетентностям.

Ми відзначаємо та прихильно оцінюємо вищий рівень досягнень, відчутний індивідуальний прогрес та особистий розвиток

- Ми відзначаємо досягнення різними методами із залученням громадськості.
- Ми відзначаємо не лише шкільні досягнення, а й усі досягнення громади.
- Ми досліджуємо досягнення та прогрес і порівнюємо їх із ключовими цілями стратегічного плану.

Наші лідери підтримують нові методи роботи з підтримки та заохочення інших у прийнятті рішень і певних діях

- Ми маємо чітку мету досягти завдань нашого плану, наголошуючи на важливості усунення бар'єрів у сфері залучення.
- Наші лідери схвально ставляться до нових ідей, способів діяльності й актуальних реагувань на виклики, поділяють відповідальність за прийняття рішень і свою діяльність.
- Ми маємо представлені інноваційні ідеї плану розвитку, запропоновані працівниками, учнями та громадою.
- Члени нашої громади разом з учителями визначають проблеми та шляхи їх розв'язання.
- Ми заохочуємо членів громади працювати у класах разом з учителями чи проводити позашкільну діяльність.

Додаток 2

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

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

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

Реалізація цілей програми забезпечує розвиток громад, чиї ресурси та структури покликані служити інтересам кожного члена громади, де є:

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

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

Всеукраїнський фонд «Крок за кроком» є однією із провідних організацій у цій галузі й на сьогодні об'єднує мережу українських громадсько-активних шкіл, які працюють як осередки розвитку місцевих громад. Багато учасників, ставши частиною програми «Школа як осередок розвитку громади», отримали досвід прямого залучення громади до прийняття рішень. Проекти, що реалізуються громадсько-активними школами, спрямовані на відновлення традицій у громадах і покращення рівня життя в місцевих спільнотах шляхом активізації місцевих мешканців.

Загальноосвітня школа може бути не лише ресурсом для навчання дітей, а й центром активності громади, яка мешкає навкруги. Представники громад погоджуються, що приміщення школи можуть використовуватись упродовж усього дня, і не лише учнями, а й усіма мешканцями громади (школа – для громади, громада – для школи).

Більше дізнатися про програму, її учасників і ресурси ви зможете на сторінках онлайн-бази даних громадсько-активних шкіл www.gash.ussf.kiev.ua.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

ЛІДЕРСТВО

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

Автори:

Ткаченко Лариса Миколаївна,
старший викладач кафедри управління освітою, завідувач центру моніторингу якості освіти Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

Ковальчук Василь Іванович,
кандидат педагогічних наук, заступник директора з науково-методичної роботи Інституту післядипломної педагогічної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка

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

Редактор І.Л. Новіцька

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

РОЗПОВСЮДЖУЄТЬСЯ БЕЗКОШТОВНО

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

Підписано до друку 24.03.2014. Формат 60x841/8.

Друк офсетний. Гарнітура Minion Pro.

Умовн. друк. арк. 7,5.

Наклад 500 прим.

ТОВ «Видавничий дім «Плеяди»
Свідоцтво ДК №3653

Друк СПД ФО «Парашин К.С.»