

Міністерство освіти і науки України  
Рівненський державний гуманітарний університет  
Психолого-природничий факультет  
Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

Допущено до захисту на засіданні ДЕК

Завідувач кафедри педагогіки,  
освітнього менеджменту та соціальної  
роботи

\_\_\_\_\_ проф. Малафійк І.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

### **Магістерська робота**

## **“ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ НАЛАГОДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ІЗ ГРОМАДОЮ”**

Студентки VI курсу групи МУ-61

спеціальності 073 “Менеджмент”

освітня програма “Управління  
навчальним закладом”

Овечко Марини Ігорівни

Науковий керівник: доцент, к. пед. н.

Оксенюк Оксана Володимирівна

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_

**Рівне – 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОСВІТІ</b> .....	7
1.1. Соціальне партнерство як система механізмів соціальної взаємодії .....	7
1.2. Соціальне партнерство закладу освіти як ресурс його розвитку.....	14
1.3. Забезпечення соціального партнерства між закладом освіти і громадою .....	21
Висновки до розділу I.....	28
<b>РОЗДІЛ II. СУЧАСНА ПРАКТИКА РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ІЗ ГРОМАДОЮ</b> .....	30
2.1. Налагодження соціального діалогу в системі соціальних відносин “заклад середньої освіти – громада” .....	30
2.2. Формування корпоративної соціальної відповідальності .....	37
2.3. Розвиток волонтерства в соціальному партнерстві закладу середньої освіти із громадою .....	45
Висновки до розділу II .....	53
<b>РОЗДІЛ III. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ІЗ ГРОМАДОЮ</b> .....	55
3.1. Застосування медіації як альтернативної форми подолання конфліктів у партнерській взаємодії .....	55
3.2. Адвокація і посередництво у соціальній взаємодії.....	65
Висновки до розділу III .....	73
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	75
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	78
<b>ДОДАТКИ</b> .....	87

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Характерною рисою сучасного суспільства є наявність в ньому великої кількості різних соціальних спільнот, прошарків, груп. Розбіжність інтересів, позицій соціальних суб'єктів часто призводить до суперечностей, протиборства між ними. І навпаки, ефективна їх співпраця, взаємодія є передумовою розвитку та успішного функціонування соціуму. Одним із найрезультативніших способів досягнення соціального консенсусу, інтеграції інтересів різних верств і груп населення, дієвої підтримки соціальної, економічної та політичної стабільності в суспільстві є соціальне партнерство.

Особливо актуальним є питання розвитку партнерських відносин у взаємодії суб'єктів освітньої діяльності, оскільки система освіти в умовах сучасності є сферою суспільних інтересів. Сьогодні освіта стає важливим чинником гуманізації суспільних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості, яка готова до співпраці та соціальної взаємодії. Законодавчі зміни в освітній галузі зумовлені новим поглядом на освіту як основу розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту стимулюють розвиток партнерства закладів освіти з громадськими інститутами. Особливої актуальності набуває феномен соціального партнерства як основа державно-громадського управління загальною середньою освітою. Стаття 66 чинного Закону України “Про освіту” відносить управління закладами освіти до власних повноважень місцевих рад. Співпраця між місцевими органами влади, освітніми закладами та громадою є важливим кроком у розбудові сильного й демократичного суспільства.

Важлива роль у встановленні та розвитку соціального партнерства належить закладам середньої освіти, які, з одного боку, підпорядковують свої цілі завданням соціального оточення, а з іншого – за рахунок заохочення інших суб'єктів до участі в освітньому процесі більш успішно виконують свої

обов'язки. Адже заклад освіти не спроможний самостійно формувати і підтримувати в молодого покоління соціальну та інтелектуальну активність, психологічну та емоційну стабільність, духовну цілісність поза стратегією, спільною з іншими соціальними інститутами.

Дослідженню соціального партнерства присвятили свої праці Дж. Ст. Мілль, Ж.-Ж. Руссо, Р. Оуен, Л. Ерхард, Г. Байдаченко, Н. Ничкало [42], Л. Пуховська [53], Л. Луговський, С. Вершловський [11], П. Сорокін [64], В. Кісельов [23], В. Міхеєв [39], В. Смольков [65], Ф. Гайнуліна та інші. Однак проблема розвитку соціального партнерства в освіті вивчена не повністю, деякі її аспекти досліджено поверхнево й побіжно. Відповідно, тема нашого дослідження отримала наступне формулювання: “Теоретико-практичні основи налагодження соціального партнерства закладу середньої освіти із громадою”.

**Мета дослідження**— здійснити теоретичне вивчення соціального партнерства в освіті, виявити практичні аспекти налагодження партнерських відносин закладу середньої освіти із громадою та способи їх оптимізації.

Для реалізації поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- здійснити теоретичний аналіз наукової літератури й інформації освітніх електронних ресурсів за темою дослідження;
- провести комплексний аналіз категорійно-понятійної бази дослідження;
- визначити структурні складові реалізації соціального партнерства закладу середньої освіти із громадою;
- проаналізувати прикладні аспекти налагодження соціального діалогу в системі соціальних відносин “заклад середньої освіти – громада”;
- сформулювати пропозиції щодо розвитку соціального партнерства закладу середньої освіти із громадою.

**Об'єктом дослідження** є соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів суб'єктів суспільних відносин.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні основи соціального партнерства закладу середньої освіти із громадою.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано *теоретичні методи*: теоретичний і порівняльний аналіз (для з'ясування змісту базових понять і логіки співвідношення їх структурних частин), узагальнення (для вивчення механізму соціального партнерства), систематизації (для виявлення умов удосконалення розвитку соціального партнерства); *емпіричні методи*: метод вивчення шкільної документації (з метою збору й аналізу даних щодо реалізації рівнів соціального партнерства ЗСО із громадою), метод контент-аналізу інформаційних джерел (виявлення ефективності налагодження партнерської взаємодії закладу освіти з громадою).

**Наукова новизна результатів дослідження.** Наукові результати, одержані в дослідженні, полягають у вирішенні актуальної проблеми щодо теоретичного обґрунтування змісту та структури механізму соціального партнерства; у визначенні процесу налагодження соціального діалогу закладу середньої освіти з громадою; у виявленні методичних основ розвитку соціально-партнерських відносин закладу середньої освіти та громади.

**Теоретичне значення результатів дослідження** полягає у поглибленні теоретико-методологічних положень щодо змісту та специфіки процесу налагодження соціального партнерства закладу середньої освіти з громадою.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості їх застосування (зокрема, положень, обґрунтувань і висновків) у практиці діяльності ЗСО в Україні, а саме у налагодженні механізму соціального партнерства закладу середньої освіти з громадою.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення й висновки магістерської роботи розглядалися та обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції “Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної сфери”(21 квітня 2020 р., м. Умань Черкаської обл., Уманський

державний педагогічний університет імені Павла Тичини); на Всеукраїнській науковій конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників (16 червня 2020 р., м. Умань Черкаської обл., Уманський національний університет садівництва); на засіданнях кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи Рівненського державного гуманітарного університету.

**Структура й обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 94 сторінки, з якої обсяг основного тексту – 77 сторінок. Робота містить 6 рисунків, 2 додатки на 8 сторінках. Список використаних джерел налічує 75 джерел на 9 сторінках.

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОСВІТІ

## 1.1. Соціальне партнерство як система механізмів соціальної взаємодії

Соціальне партнерство як система механізмів соціальної взаємодії є предметом досліджень багатьох українських та іноземних науковців, характеризується різноаспектністю розуміння та тлумачення.

Поняття “партнерство” за своєю структурою подібне до структури компромісу, адже визначається наявністю ситуацій співпраці кількох суб’єктів, взаємні поступки яких здійснюються заради досягнення мети.

У документах ООН під партнерством розуміють “добровільні й засновані на співробітництві взаємини між різними суб’єктами, за яких всі учасники домовляються спільними зусиллями домагатися спільної мети або виконувати конкретне завдання й спільно переборювати несприятливі фактори, нести спільну відповідальність, надавати на взаємній основі ресурси й знання й користуватися досягнутими результатами”[10].

Отже, партнерство в найглибшому розумінні не сумісне з протистоянням чи конфліктністю, а передбачає рівність, взаємні зобов’язання і взаємну відповідальність сторін. Головною умовою партнерства є зацікавленість суб’єктів у спільній діяльності для досягнення результату, необхідного кожному з них. В основі поняття “соціальне партнерство” лежить соціальна взаємодія.

Слід зауважити, що в науковій літературі відсутній єдиний погляд на визначення поняття “взаємодія”. Воно охоплює всі види діяльності людини (спілкування, пізнання, працю, виховання, навчання тощо) і соціальних процесів і передбачає взаємозв’язок соціальних явищ на рівні соціуму й на рівні функціонування окремих соціальних груп та індивідів. Водночас кожна наука розглядає термін “взаємодія” відповідно до своєї специфіки [19].

Так, у філософії взаємодія охоплює процеси впливу різних суб’єктів чи об’єктів один на одного, їхню взаємозміну та взаємозумовленість. Вона

виявляється в організації спільних дій, спрямованих на досягнення спільної цілі й реалізацію спільної діяльності. В економічній науці взаємодія є способом, за допомогою якого партнери узгоджують свою мету, завдання й засоби їх досягнення. Взаємодії не може бути там, де немає спільного інтересу та взаємовигідних відносин. У педагогічній психології під взаємодією розуміються взаємозбагачення та взаємообмін її суб'єктів досвідом, установками, змістом діяльності, емоціями[19].

Соціологія ж вивчає соціальну взаємодію людини та соціуму, їхній вплив і залежність. У соціальній філософії та соціології соціальна взаємодія розглядається як процес впливу різних суб'єктів один на одного, взаємну обумовленість їх вчинків і соціальних орієнтацій, зміну системи потреб, а також міжособистісних зв'язків, що виникають у ході цієї взаємодії. *Соціальна взаємодія* – форма соціальних зв'язків, що реалізуються в обміні досвідом, інформацією, уміннями, а також у взаємному впливові людей та соціальних спільнот[19].

Н. П. Виноградова трактує соціальну взаємодію як спосіб соціального буття, що базується на ідеологічному відношенні соціальних суб'єктів і забезпечує єдність і гармонізацію соціальних структур, маючи кінцевою метою вироблення стратегії єдиних дій окремих особистостей, соціальних груп і спільнот[71]. Л. Байбородова і М. Рожков розглядають соціальну взаємодію як соціальні відносини між людьми, соціальними групами. Важливими специфічними формами такої взаємодії є спільна діяльність і спілкування[6].

Поняття “взаємодія” тісно пов'язане з терміном “співробітництво”, яке означає командну співпрацю над спільною справою. Водночас, взаємодія передбачає реалізацію прийнятого рішення, коли наявні спільні або довгострокові інтереси. О. Садова ототожнює поняття “взаємодія” та “партнерство”, позначаючи ними об'єднання зусиль окремих осіб або



організацій із метою розв'язання нагальних проблем або досягнення значущої мети[61].

Соціально-партнерські взаємини передбачають осмислення потреби у взаємодії, взаємозалежності, взаємовідповідальності різних соціальних груп, прошарків, класів та забезпеченні їх відповідними правами на участь у політичних і економічних процесах, у виробленні та прийнятті рішень щодо актуальних проблем суспільного розвитку.

У нормативних документах соціальне партнерство визначається як система відносин між працівниками (представниками працівників), роботодавцями (представниками роботодавців), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення узгодження інтересів працівників і роботодавців з питань регулювання трудових відносин та інших, безпосередньо пов'язаних з ними відносин [59].

Однак, соціальне партнерство сьогодні – це не лише система колективних відносин в рамках трудової сфери, а співробітництво різних соціальних суб'єктів, груп, спільнот. Соціальне партнерство є важливим інструментом регулювання, формування та реалізації не тільки соціально-трудова відносин, а й соціальної політики в цілому. Соціальне партнерство – це такий тип взаємовідносин між органами влади, інститутами громадянського суспільства, підприємництвом, різними соціальними групами, за якого різні соціально-економічні інтереси досягаються шляхом компромісу взаємовигідних цілей та узгоджених дій.

*Соціальне партнерство* – цивілізована форма соціальних відносин, що забезпечують добровільне співробітництво за умови врахування інтересів усіх сторін, що поєднують зусилля для досягнення загальних цілей на основі діалогу й педагогічної взаємодії, взаємовигідного соціального обміну ідеями, інформацією, ресурсами. Його особливість полягає в необхідності “думати разом і діяти спільно” (О. Конт), а суть – у визнанні чужих інтересів як основної умови існування власних[14].

Таким чином, соціальне партнерство – механізм соціальної взаємодії між суспільними секторами, в процесі якої відбувається соціальний діалог між партнерами щодо спільного вирішення соціально значимих проблем, досягнення соціального консенсусу, пошуку спільного бачення суспільних цінностей і перспектив. Соціальне партнерство є передумовою, механізмом досягнення соціальної взаємодопомоги в суспільстві, є системою врегулювання конфліктів у різних сферах життєдіяльності, формою узгодження інтересів суб'єктів партнерства, що забезпечує їх конструктивну взаємодію.

Соціальне партнерство є об'єктивною необхідністю й потребою, універсальним засобом інтеграції інтересів різних верств і груп населення. Партнерська взаємодія, у якій інституціоналізуються зразки поведінки, засновані на солідарності, колективній ідентичності, громадянській компетентності, сприяє досягненню соціального порядку, суспільної злагоди та стабільності[15].

Становлення та розвиток соціального партнерства можливі за певних умов, зокрема створення необхідного інституційного й правового середовища. У зв'язку з цим виділимо такі загальні риси соціального партнерства:

- формування та визнання ідеології соціального партнерства на противагу ідеології соціальної конфронтації;
- мотивація суб'єктів на активну участь у системі соціального партнерства;
- закріплення загальних принципів соціального партнерства;
- створення й розвиток соціально-економічних і правових інститутів, що забезпечують реалізацію соціально-партнерських відносин[21].

Варто зауважити, що налагодження соціального партнерства – не тільки додатковий організаційний ресурс, але й безальтернативний засіб продуктивного поєднання суспільства[73]. Як механізм соціальної взаємодії,

соціальне партнерство функціонує завдяки певній системі способів, засобів реалізації відповідних завдань та функцій(див. Рис. 1).



**Рис. 1. Механізм соціального партнерства**

Сутність соціального партнерства розкривається через його функції. По-перше, воно може виступати механізмом узгодження соціальних інтересів з урахуванням їх відмінностей і навіть суперечностей. По-друге, воно може бути засобом реалізації соціальної політики, що забезпечує участь усіх соціальних суб'єктів в організаційно-управлінській діяльності. Оскільки управління пронизує всі сфери життєдіяльності суспільства, то соціальне партнерство може забезпечити взаємодію соціальних суб'єктів у будь-якій з них – економічній, політичній, культурній та ін[52].

Структуру системи партнерських відносин визначає Д. В. Неліпа[41]. Система соціального партнерства, на думку автора, складається із інституціональної, регулятивної, функціональної та комунікативної підсистем. До інституціональної підсистеми належить сукупність постійно та тимчасово діючих дво- або багатосторонніх органів соціального партнерства. Регулятивну підсистему складає комплекс формальних і неформальних норм, що регулюють відносини між

соціальними партнерами, визначають порядок розробки, прийняття та впровадження спільних рішень. Функціональна підсистема виражена у процесі взаємодії суб'єктів соціального партнерства всіх рівнів, що відбувається шляхом проведення різноманітних консультацій, переговорів, укладання договорів і угод. Комунікативна підсистема містить соціально-партнерські відносини, тобто зв'язки між людьми та їх спільностями[41].

Отже, соціальне партнерство виступає закономірним результатом кропіткої співпраці зацікавлених сторін. Соціальне партнерство як система відносин може виникнути лише в тому випадку, якщо сторони розглядають одна одну як бажаних потенційних або реальних партнерів та готові до співпраці на основі розподілу повноважень і відповідальності[5]. Основою соціально-партнерських відносин виступає взаємозалежність соціальних інтересів партнерів, спільність їхніх стратегічних цілей [16].

*Партнери* – це суб'єкти широкого спектру взаємодії, які добровільно орієнтовані на особливий характер взаємовідносин, що ґрунтуються на конструктивному узгодженні цілей, співпраці, довірі і чесності, дотриманні обов'язків, взаємовідповідальності. Суб'єкти системи соціального партнерства відрізняються за соціальними характеристиками, статусом, місцем у суспільній ієрархії, потребами, інтересами, цільовими настановами, пріоритетами і т.п., що визначає їх ставлення до вирішення суспільно важливих питань[16].

Суб'єктивним чинником, що детермінує функціонування системи соціального партнерства, є соціальна зрілість її суб'єктів, ступінь усвідомлення ними спільності інтересів, наявність певного рівня знань, умінь, навичок, необхідних для ведення конструктивного діалогу. Не менш важливою умовою є й визначення кола завдань та обов'язків кожного з партнерів, окреслення меж їхньої взаємовідповідальності.

Варто при цьому зауважити, що соціальне партнерство як система відносин рівноправних суб'єктів обов'язково спирається на юридичні та

моральні принципи відповідальності за порушення партнерських зобов'язань. Саме на цій базі формуються й підтримуються основи етики партнерських відносин як високоморальні соціальні цінності, що забезпечують появу нової якості відносин – довірчих, які не допускають обману або незаконної конкуренції. Отже, саме на довірчих засадах має базуватися механізм соціального партнерства[31].

Важливо зазначити, що *принципами соціального партнерства* є:

- дотримання законодавства;
- рівноправність сторін у свободі вибору й обговоренні питань щодо змісту колективних договорів, угод;
- демократичні засади;
- добровільність і реальність зобов'язань;
- обов'язковість виконання домовленостей;
- систематичний контроль за реалізацією зобов'язань та відповідальність за їх виконання[27].

У процесі соціально-партнерської взаємодії відбувається, по-перше, обмін думками; по-друге, передача соціально-значущої інформації один одному; по-третє, досягнення взаєморозуміння між сторонами, пошук загальних місць стикання[5]. Це обумовлює можливість розглядати взаємодію в системі соціального партнерства через такі *форми* як консультації, переговори, обмін інформацією, пошук компромісних рішень та контроль за їх виконанням, що сприяє стабілізації суспільства і служить протистоянням деструктивним, дезорганізуючим процесам у соціумі [63].

Взаємодія в соціальному партнерстві – це консенсус-орієнтована взаємодія, яка передбачає досягнення мети і реалізацію інтересів соціальних суб'єктів через зближення позицій і досягнення згоди без будь-якого тиску з боку одного з суб'єктів партнерства. Цю властивість можна назвати “конвенціональністю” соціального партнерства. Важливою властивістю взаємодії в соціальному партнерстві є стійкість. Під стійкістю варто розуміти

підтримку і відтворення соціальними суб'єктами однотипних, впізнаних іншими соціальними партнерами моделей поведінки. Стійкість забезпечується орієнтацією суб'єктів партнерства на загальні культурні образи (задуми, цілі, цінності, норми), а також на відповідні їм інструментальні категорії (механізми і процедури досягнення мети, умови реалізації задумів та ін.). Надзвичайно важливою властивістю соціального партнерства є інтерсуб'єктивність як гарантованість процедур вільного обміну думками, вільної репрезентації власних нормативно-ціннісних систем. Інтерсуб'єктивність соціального партнерства є проекцією незалежності, автономності соціальних суб'єктів, що беруть участь у взаємодії[37].

Таким чином, багатовимірність процесу соціального партнерства передбачає оптимізацію відносин між діючими в суспільстві силами. Механізм вирішення спірних питань в рамках цього суспільно-політичного явища слід розглядати як універсальний демократичний шлях [10]. За своїм функціональним призначенням, сутнісним механізмом і формою соціальне партнерство – це нова система суспільних відносин, яка базується на демократичних принципах взаємодії і співпраці всіх зацікавлених і об'єднаних єдиною метою суб'єктів. Соціальне партнерство передбачає шляхи взаємодії різних соціальних груп, які мають різні інтереси, настрої і очікування, але можуть взаємодіяти для досягнення поступових і послідовних змін на краще у підвищенні добробуту громадян та розбудові громадянського суспільства [35].

## **1.2. Соціальне партнерство закладу освіти як ресурс його розвитку**

На сучасному етапі соціальне партнерство відіграє важливу роль в різних сферах, зокрема в освіті: сприяє створенню можливості досягнення відносного балансу інтересів органів влади, місцевого самоврядування, громадянськості, усіх учасників освітнього процесу на основі співпраці [32].

Соціальне партнерство в освіті виступає як нова форма соціальної взаємодії та складне педагогічне явище. На думку вчених І. П. Смирнова і Є. В. Ткаченко, "... освіта так само, як і всі соціальні інститути, не здатна "розвиватися як замкнута самодостатня система", тому необхідне створення механізмів соціального партнерства суб'єктів освітнього процесу"[71]. Науковці наголошують на тому, що соціальне партнерство дає змогу діяти ефективно і успішно на основі пріоритетної перспективи, загальної для всіх партнерів, ефективно координувати спільну діяльність із чітким розумінням власної відповідальності. Така діяльність є найбільш ефективною і економічною для партнерів, зокрема в системі освіти [34].

Зокрема, В. О. Сухомлинський розглядав соціальне партнерство в освіті як провідний механізм досягнення якості освіти, особливу взаємодію освітніх установ з суб'єктами та соціальними інститутами, державними установами, суспільними органами, спрямовану на узгодження, реалізацію інтересів усіх учасників цього процесу та досягнення освітньої мети[68]. І. О. Хоменко визначає соціальне партнерство як особливий тип спільної діяльності між суб'єктами освітнього процесу, що характеризується довірою, загальними цілями та цінностями, а також визнанням взаємної відповідальності сторін за результат їх співпраці та розвитку[72]. Н. Ничкало зазначає, що соціальне партнерство – це засіб вирішення суперечностей між приватним і державним секторами як механізм розвитку й адекватного функціонування освітньої системи[42].

Таким чином, *соціальне партнерство в освіті* – форма взаємодії суб'єктів освітньої діяльності, державних й місцевих органів влади, громадських організацій, яка націлена на максимальне задоволення потреб та інтересів партнерів, досягнення мети співпраці. Налагодження партнерства сприяє покращенню функціонування та розвитку освітньої системи, підвищенню ефективності освітнього процесу в закладах освіти, вирішенню проблем освітньої сфери.

Соціальне партнерство в освіті спирається на певні принципи, серед яких головними є рівноправність сторін і добровільність їх дій та взаємне виконання взятих на себе домовленостей. Соціальне партнерство здійснюється у різноманітних формах: взаємні консультації, переговори, участь в управлінні організацією. Як сучасна система соціальне партнерство в освіті включає такі рівні: регіональний, галузевий, територіальний, рівень закладу освіти. Отже, соціальне партнерство у сфері освіти – це багатосторонній взаємовигідний процес [7].

Сучасне суспільство вимагає від працівників системи освіти, в тому числі і загальної середньої, підготовки всебічно розвиненого громадянина, який має стати частиною потужного людського капіталу, що буде використаний для подальшого економічного та соціального розвитку суспільства, а тому значимість соціального партнерства нині особливо важлива[32].

Сьогодні стає абсолютно очевидним, що школа не може працювати ізольовано, не погоджуючи свою освітню діяльність з іншими муніципальними, громадськими та соціальними інститутами. Школа має розвиватися як активна відкрита соціально-педагогічна система, що неможливо без реалізації соціального партнерства із середовищем навколо школи (батьків, мікросоціуму, підприємств, культурно-освітніх та спортивних організацій, ЗМІ, депутатського корпусу, громадських організацій тощо)[48].

Партнерству на базі школи властиві наступні характеристики: взаємовигідність; прозорість; волонтерство; двостороннє спілкування; чесність; повага; рівність. Взаємодія закладу освіти з соціальними партнерами може здійснюватися в різних формах. У сферу соціального партнерства можна віднести, наприклад, такі питання:

- формування стратегії розвитку закладу освіти;
- зміст освіти, організація освітнього процесу, контролю якості освіти;



- вивчення ринку праці;
- кадрове та матеріально-технічне забезпечення;
- залучення додаткових фінансових коштів і ресурсів[7].

Загальноприйнятим є розуміння партнерів школи як сторін, суб'єктів, організацій чи осіб, яких має бути як мінімум двоє(див. Рис. 2). Вони виходять зі своїх інтересів, мають ресурси для здійснення спільної діяльності та очікують на її результати, які є запорукою стійкого й успішного партнерства[54].



**Рис. 2. Соціальні партнери закладу середньої освіти**

Важливим завданням у діяльності закладу середньої освіти (ЗСО) є налагодження партнерських відносин з родиною кожного учня, створення атмосфери довіри, взаєморозуміння, співтворчості у вихованні та навчанні підростаючого покоління. Співпраця колективу закладу освіти з батьками є основою демократизації освіти та підвищення якості освіти. Правильно організована робота з батьками, залучення їх до співпраці із закладом освіти, до активної участі у житті школи є передумовою її розвитку. Завдяки партнерству з батьками у закладі освіти формується особливе середовище,

яке задовольняє потреби суспільства у високій якості освіти та має вагомий виховний вплив на становлення особистості дитини [40].

Є необхідність розвитку взаємовигідних відносин між школою та громадою, підвищення рівня відповідальності громади щодо облаштування роботи закладу, його осучаснення та конкурентоспроможності його випускників на ринку праці. Це можливість покращити імідж школи, залучити додаткові людські й матеріальні ресурси для підтримки школи, для задоволення потреб та інтересів громади [48]. Успіх роботи школи в аспекті формування соціальної активності дітей багато в чому залежить від того, наскільки ефективно вона взаємодіє з громадою і використовує її виховний потенціал. Адже партнерство у громаді сприяє відкритості освітнього процесу, народженню освітньої ініціативи, урахуванню інтересів і потреб кожної дитини, залученню педагогів і батьків, місцевої громади до вироблення й прийняття управлінських рішень. Для його реалізації визначені такі напрями освітньої діяльності:

- орієнтація розвитку школи на задоволення потреб громади та суспільства;
- розвиток управління освітнім процесом на державно-громадських засадах;
- упровадження компетентнісно-орієнтованого підходу, профільного навчання та інформаційно-комунікаційних технологій у освітній процес;
- удосконалення виховної системи, забезпечення умов для розвитку здібностей і обдарувань, збереження та зміцнення здоров'я дітей;
- удосконалення роботи методичної служби, упровадження сучасних педагогічних технологій, зокрема розвивального та інклюзивного навчання;
- залучення додаткових коштів до закладу освіти;

- ініціатива школи в реалізації проєктів громади, виховання в мешканців громади почуття єдності та солідарності[61].

Водночас слід підкреслити важливість співпраці закладів освіти місцевої влади, місцевих відомств над розв'язанням спільних освітніх завдань, створенням і реалізацією програм і проєктів, спрямованих на покращення освітніх послуг та якості освіти, створенням сприятливих умов для фізичного, психічного й духовного розвитку кожного члена громади. Соціальна інфраструктура місцевої громади й закладу освіти має функціонально взаємодіяти з органами місцевого самоврядування. Головна мета цієї взаємодії – надання учнівській молоді й педагогам більших можливостей шляхом їх активної участі в громадському, економічному й соціально-побутовому житті громади. Така взаємодія передбачає створення взаємовигідних стосунків між закладом освіти, учнями, педагогами, членами громади та спонсорами для спільного розв'язання проблем. Вона включає розвиток у закладах освіти та громаді традицій і практик громадської активності, залучення ресурсів громади для розвитку освітньої сфери [19].

При державно-громадському управлінні ЗСО партнерство також відіграє важливу роль і впливає на основні напрями соціальних відносин: через освіту впливає на моральні й соціальні цінності учнів; забезпечує соціальний захист учасників освітнього процесу; створює оптимальну мережу закладів освіти (як за кількістю, так і за якістю); навчальні програми розробляє таким чином, щоб вони відповідали всім вимогам до освіти (у тому числі й міжнародним); посилює якісну конкуренцію між закладами освіти; визначає й фінансує ті напрями, які є найбільш актуальними для суспільства [32]. Нові перспективи розбудови соціального партнерства як особливого чинника управління школою є цілком закономірним явищем за умови його визнання як сучасного освітнього тренду, що відкриває перед школою арсенал ресурсів до забезпечення якісної освіти та наснаження демократичних цінностей у суспільстві [54].

Сучасна освітня система не може виконати свою місію в рамках відокремлених, відірваних з загального контексту закладів освіти. Більшість закладів середньої освіти тісно співпрацюють із закладами вищої та професійно-технічної освіти (укладаються угоди про співпрацю, викладаються курси довузівської підготовки, використовується кадровий потенціал і матеріально-технічна база суб'єктів взаємодії). Залучення соціальних партнерів дозволяє закладу освіти створити умови для забезпечення потреб тих, хто навчається, в отриманні якісних освітніх послуг із обраних напрямів майбутньої діяльності [25]. Педагогічна практика показує, що партнерство різних закладів освіти між собою сприяє їх розвитку, вирішенню завдань сучасної освіти, серед яких:

- забезпечення безперервності освіти;
- розвиток технологій та ідей особистісно орієнтованої освіти;
- реалізація програм соціально-психологічної адаптації;
- проведення профорієнтації;
- розвиток творчих здібностей особистості, формування якостей, що дозволяють конкурувати на ринку праці.

Співпраця закладу освіти із засобами масової інформації дає можливість інформувати громадськість про стан навчання та виховання дітей, залучати до вирішення освітніх проблем якнайширше коло людей (керівників різних установ, волонтерів, підприємців). Налагодження партнерства школи із благодійними організаціями, підприємствами передбачає цілу низку різноманітної допомоги закладу освіти:

- різного роду матеріальної підтримки, що слугує зміцненню матеріально-технічної бази школи, її модернізації;
- благодійних пожертвувань;
- допомоги у проведенні ремонтних робіт, організації свят.

Отже, важливим для розуміння сутності соціального партнерства є його трактування як особливого виду взаємодії, при якій люди чи організації

об'єднують свої ресурси для виконання певної діяльності. Взаємодія школи з інститутами громадянського суспільства – громадськими організаціями, професійними і творчими спілками, організаціями роботодавців, благодійними, релігійними організаціями, недержавними засоби масової інформації та іншими непідприємницькими товариствами і установами – дозволяє створити єдиний освітній простір розвитку громадської участі в управлінні школою[54]. Таке партнерство сприяє самоорганізації закладу загальної середньої освіти, обміну ресурсами, суспільним досвідом учасників освітнього процесу, формуванню успішного освітнього середовища для інтелектуального, фізичного, духовного й соціального розвитку особистості, забезпеченню використання освітнього середовища в інтересах громади, соціально-культурному розвитку регіону, залученню громадян до місцевого самоврядування.

### **1.3. Забезпечення соціального партнерства між закладом освіти і громадою**

У філософії, психології, педагогіці вченими, педагогами-новаторами розглядалися питання підготовки людини до життя в суспільстві, відзначалася виховна роль соціального середовища, висувалися ідеї встановлення взаємодії між школою та місцевим населенням й участі школи в суспільному житті та суспільно корисній праці[1].

Партнерство школи та громади розглядається як встановлення та розвиток взаємовигідних відносин між школою та місцевою громадою для спільного вирішення проблем. Партнерство виникає там, де є спільні інтереси і взаємовигідні відносини. Необхідна умова роботи школи в режимі громади: виявлення освітніх потреб і ресурсів, а також задоволення цих потреб за рахунок наявних ресурсів [1].

Партнерство школи і місцевої громади спрямовується на ефективне використання ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління; розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності; створення на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантування їхнього стабільного розвитку. Так, частину управлінських повноважень школа передає громадським органам самоврядування і створює можливість реальної участі громади в різних управлінських компетенціях:

- стратегії – визначення стратегічних напрямків спільної діяльності школи та громади;
- тактики – організація та здійснення безпосередньої спільної діяльності школи та громади;
- контролю – можливість реального контролю різних аспектів спільної діяльності школи та громади[57].

Взаємодія школи і громади здійснюється в процесі спілкування і спільної суспільно значущої діяльності. Між школою та громадою встановлюються діалог і взаємовигідне партнерство. Партнерство передбачає обмін послугами на основі безкорисливої допомоги (волонтерства) [1]. Метою партнерства є об'єднання ресурсів школи і громади задля вирішення спільних проблем. Стає очевидним той факт, що соціальне партнерство не обмежується разовими проектами та соціальними акціями – воно передбачає оцінювання ризиків, очікувань і побажань учасників спільної діяльності. Не дивлячись на те, що існує багато вагомих аргументів на користь розвитку соціального партнерства для вирішення низки проблем школи, цей процес не завжди є для всіх очевидним і найкращим. Партнерська взаємодія може ускладнюватися в умовах певного політико-правового, інфраструктурного чи соціокультурного середовища. Перепони на шляху до партнерства, на думку Р. Теннісона, можуть приймати різні форми: громадська думка, реальні чи уявні негативні характеристики кожного

сектора, обмежені особисті можливості людей, які керують розвитком партнерства, обмежені можливості самих соціальних партнерів, зовнішні стримуючі чинники[54].

В свою чергу, ефективне соціальне партнерство школи передбачає наявність:

- готовності адміністрації школи до соціального партнерства;
- наявності у місцевій громаді необхідних ресурсів для реалізації громадських ініціатив і соціальних проєктів;
- конструктивного діалогу між суб'єктами взаємодії[54].

Для успішного соціального партнерства необхідно дотримуватися відкритих та єдиних для всіх учасників правил поведінки. Потрібно вміти розробляти спільні критерії діяльності. На початковому етапі визначальними є вміння поставити цілі й визначити ступінь участі кожного суб'єкта в партнерській діяльності. Обов'язкова умова співпраці – створення детального плану спільної роботи. Окрім цього, партнери повинні володіти інформацією про специфіку, правові засади та проблеми кожного із суб'єктів, повинні вміти здобувати цю інформацію та працювати з нею. Ефективність партнерства залежить від ставлення можливих партнерів один до одного, їх культурно-освітнього потенціалу, традицій, рівня економічного зростання. Є ряд й інших чинників, які сприяють розвитку партнерства у громаді:

- сформована стратегія організацій, що вступають у співпрацю;
- розвиток культури добродійності;
- близькість до тих, що мають потребу;
- професіоналізм у наданні послуг;
- ступінь розвитку організаційної культури партнерів;
- інформаційне забезпечення розвитку партнерського об'єднання [61].

Соціальне партнерство за умови успішного його запровадження трансформує суб'єктів системи взаємодії в добровільних партнерів, які будуть готові до взаєморозуміння, взаємопідтримки,

взаємодопомоги на основі культури довіри, що своєю чергою, стимулюватиме розвиток відповідальності кожного суб'єкта партнерства. Правильний розвиток партнерських взаємин сприятиме результативній і довгостроковій співпраці в майбутньому[20].

На рівні міста суб'єкти соціального партнерствапредставлені відділом освіти, органами міського самоврядування та органами державної влади, закладами освіти, різними установами, громадськими організаціями задля визначення та втілення в життя узгодженої освітньої політики. Якщо ж розглядати партнерство на рівні закладу освіти, то й всередині його можна визначити різні його рівні, а саме: перший – класний колектив, партнерами якого є учні, вчителі, батьки, батьківський комітет класу (педагогічне партнерство); другий (внутрішньошкільний) – колектив, партнерами якого є адміністрація, органи шкільного самоврядування (учнівського, батьківського), профспілка (педагогічне партнерство); третій – взаємодія школи із соціальними партнерами ззовні (соціально-педагогічне партнерство)[20].

Отже, соціальне партнерство залежить від суб'єктів, які об'єднані спільною метою, воно завжди має структуру, що містить зміст і різновид взаємодії партнерів. Зміст соціального партнерства визначається метою й завданнями закладу, відділу освіти, стратегією й тактикою розвитку ЗСО. Різновид взаємодії вказує на те, як партнери співпрацюють, узгоджують плани й реалізують їх.Ефективність співпраці, взаємодії партнерів встановлюється за такими критеріями:

- активність партнерів у визначенні цілей (на близьку й далеку перспективу) та планування спільних заходів щодо їх досягнення;
- їх відповідальність за спільний результат;
- тип відносин: довіра, взаємоповага, відкритість, щирість, чесність тощо[20].



Виділяють дванадцять етапів створення партнерства: оцінка ситуації, визначення партнерів, побудова взаємодії, планування управління, забезпечення ресурсів, реалізація, вимір результатів, оцінка, коригування і доопрацювання, створення інституційної основи, продовження або завершення [54].Л. Калініна та Н. Лісова виділяють три етапи розвитку відносин між суб'єктами у процесі налагодження механізму соціального партнерства [20](див. Рис. 3).



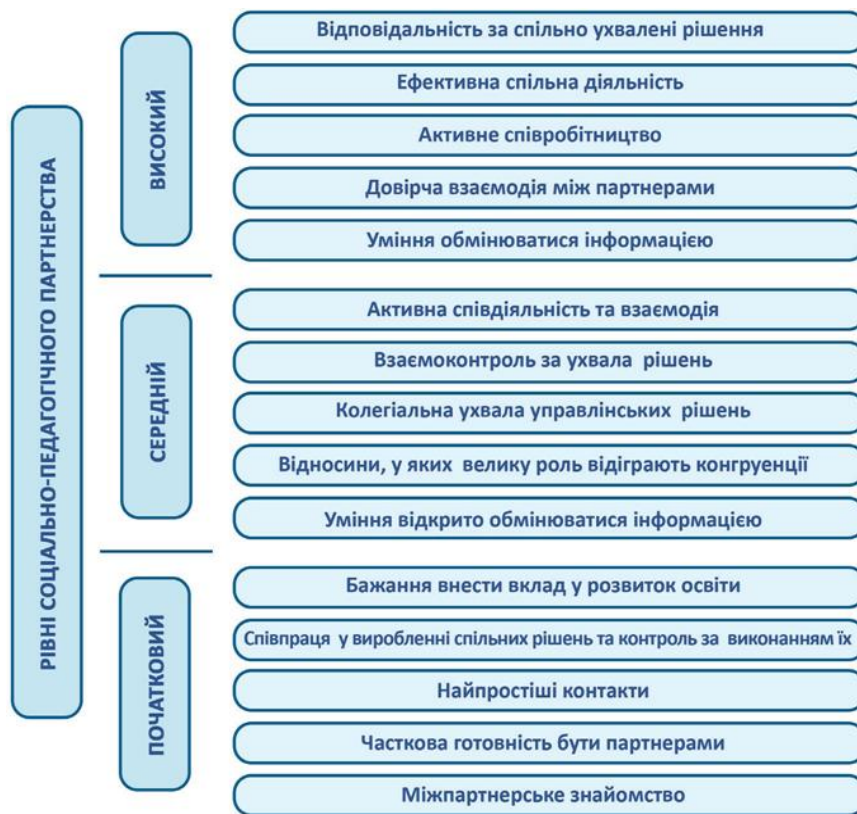
**Рис. 3.Етапи розвитку партнерської взаємодії**

Перший етап – це *етап взаємної адаптації*, під час якого відбувається пошук і знайомство партнерів, визначення спільних інтересів, вивчення особливостей діяльності суб'єктів-партнерів. Цей етап відзначається визначенням мети й завдань, змісту взаємодії партнерів, можливостей кожного суб'єкта у співпраці. При цьому варто враховувати потреби та інтереси кожного, виробляти спільні правила взаємодії. Якщо розглядати ці етапи соціально-педагогічного партнерства на рівні класу та внутрішньошкільному рівні, то сутність їх полягатиме в спілкуванні, взаємодії та співпраці між учителем, учнями й батьками. Учитель при цьому має бути наставником, а родина має бути залучена до побудови освітньої траєкторії розвитку дитини. Учні, батьки та вчителі, об'єднані однаковими цілями та прагненнями, стають добровільними й зацікавленими співниками,

рівноправними учасниками освітнього процесу, відповідальними за результат. Якщо ж аналізувати партнерство відділу освіти, закладу освіти з соціальними партнерами, то етапи адаптації, взаємодії ґрунтуватимуться, насамперед, на взаєморозумінні й прийнятті інтересів іншої сторони, за необхідності – їх корекції. У таких випадках співпраця будується у формі договірних відносин, тобто соціальне партнерство залежить ще й від неї, тобто форми, враховуються загальнолюдські цінності й цінності національної культури[20].

*Етап довірчих відносин* у різних суб'єктів партнерства відбувається неоднаково, на них може впливати багато чинників: рівень культури партнерів, комунікаційні вміння, умови співпраці тощо. Важливо, що в партнерів, які досягають довірчих відносин, знижується рівень взаємоконтролю, а підвищується взаємна відповідальність за результати діяльності. На цьому етапі відбувається спільне обговорення інноваційних практик, взаємодопомога й взаємопідтримка сторін, забезпечується позитивний психологічний настрій у співпраці, узгоджуються позиції, здійснюється вибір пріоритетів. Припускаємо, що в процесі співдіяльності можуть виникати конфлікти, але, зазвичай, вони мають конструктивний характер, виробничу спрямованість[20].

Соціальне партнерство, яке переходить до наступного етапу свого розвитку, *етапу творчої взаємодії*, набуває особливих ознак, зокрема ефективності взаємовідносин, співдружності, розвитку суб'єктів, що перебувають у взаємодії. На основі трансформації взаємин між партнерами, їхніх відносин встановлюються рівні розвитку соціального партнерства (див. Рис. 4).



**Рис. 4. Рівні соціального партнерства**

На *початковому рівні* відбувається знайомство між партнерами, які можуть бути частково готовими до співпраці, проте мають бажання зробити внесок у розвиток партнерства; здійснюються найпростіші контакти з метою обміну інформацією; налагоджується співпраця у виробленні спільних рішень та забезпечення контролю за їх виконанням. *Середній рівень партнерства* визначається тим, що партнери володіють умінням відкрито обмінюватися інформацією; будують відносини, у яких велику роль відіграє ефект конгруенції (підтвердження взаємних очікувань), готові бути в співпраці щодо розроблення та прийняття управлінських рішень; здійснюється взаємоконтроль за ухваленими рішеннями; відбувається спільна діяльність, що супроводжується взаєморозумінням, взаємопідтримкою. Для *високого рівня* властивим є постійний обмін інформацією та довірна взаємодія; між партнерами – дружні відносини, відповідальне ставлення до спільно ухвалених рішень, ефективне співробітництво, творчий підхід до виконання спільних заходів з метою

успішного вирішення проблем освітнього процесу, забезпечення розвитку особистості й розвитку місцевих громадських об'єднань, а також всієї громади[20].

Таким чином, формування механізму соціального партнерства між закладом освіти і громадою здійснюється поетапно. Взаємовідносини між партнерами можуть ускладнюватися внаслідок різних причин. Та, незважаючи на це, соціальне партнерство, за умови успішного його налагодження, забезпечує ефективне співробітництво школи та місцевої громади, що, в свою чергу, сприяє їх процвітання.

### **Висновки до розділу I**

*Соціальне партнерство* – система механізмів соціальної взаємодії, яка передбачає налагодження соціального діалогу між різними суб'єктами суспільних відносин у різних сферах їхньої життєдіяльності та є передумовою узгодження інтересів партнерів, об'єднання їхніх зусиль заради досягнення спільної суспільно значущої мети, вирішення соціальних проблемі врегулювання конфліктів у соціумі, досягнення соціального консенсусу та взаємодопомоги у суспільстві за умови дотримання суб'єктами партнерських відносин принципів соціального партнерства, виконання взятих на себе обов'язків, взаємовідповідальності партнерів.

*Соціальне партнерство в освіті* – особлива форма взаємодії суб'єктів освітнього процесу, державних і місцевих органів влади, соціальних інститутів на основі довіри, взаємодопомоги, взаємовідповідальності, що характеризується об'єднанням зусиль партнерів, їх спільними діями, спрямованими на узгодження, реалізацію інтересів усіх суб'єктів соціального партнерства, досягнення мети співпраці, що сприяє покращенню функціонування та розвитку освітньої системи.

*Соціальне партнерство закладу середньої освіти* передбачає налагодження взаємовигідних відносин школи із різними суб'єктами соціуму

та є передумовою розвитку закладу освіти. Узгоджена взаємодія із партнерами сприяє покращенню якості освітнього процесу у школах, залученню різноманітних ресурсів для реалізації відповідних завдань закладів освіти.

Для успішного функціонування школи, ефективного управління нею необхідним є налагодження соціального діалогу, механізмів ефективної взаємодії закладу середньої освіти з громадою. Співпраця школи і громади здійснюється в процесі спілкування і спільної діяльності, спрямовується на пошук, ефективне використання ресурсів закладу освіти та громади для вирішення спільних проблем. Передумовами ефективних партнерських відносин є готовність суб'єктів соціального партнерства до співпраці, наявність необхідних ресурсів для реалізації спільних ініціатив і проєктів, конструктивний діалог між соціальними партнерами, який передбачає визначення цілей співпраці, відповідальність за результати спільної діяльності, формування відносин, заснованих на чесності, довірі, взаємодопомозі. Правильний розвиток партнерських взаємин сприятиме результативній і довгостроковій співпраці в майбутньому.

Налагодження механізму взаємодії закладу середньої освіти з громадою здійснюється поетапно. Кожен етап формування системи соціального партнерства характеризується певним рівнем розвитку взаємовідносин між партнерами, наявністю способів, засобів, форм і методів налагодження діалогу між ними. Суб'єкти соціального партнерства досягають ефективної співпраці, співдружності, якщо їхні відносини переходять до останнього етапу свого розвитку, етапу творчої взаємодії. На основі трансформації взаємин між партнерами встановлюються рівні (початковий, середній, високий) розвитку соціального партнерства.

## **РОЗДІЛ II. СУЧАСНА ПРАКТИКА РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ІЗ ГРОМАДОЮ**

### **2.1. Налагодження соціального діалогу в системі соціальних відносин “заклад середньої освіти – громада”**

Сучасна система освіти передбачає управління з урахуванням громадської думки з метою оптимального поєднання громадських і державних засад в інтересах особистості, влади й суспільства, глибинної інтеграції закладів освіти в навколишнє соціально-економічне середовище, надання їхній діяльності більшої адаптованості й динамічності. Наразі особливої актуальності набуває розвиток соціального діалогу як процесу визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей і діяльне залучення зацікавлених сторін – представників різних верств суспільства до міжсекторної взаємодії в управлінні школою на рівні місцевої громади[55].

Співпраця з усією громадою на засадах партнерства – великий виклик для школи, бо потребує відваги, гнучкості й зусиль від освітян, але це єдиний можливий шлях успішного розвитку освіти в сучасних умовах. Зміцнення довіри між школою і громадою – не стихійний чи інтуїтивний процес, як часто вважають освітяни, а системна діяльність, яку варто будувати на наукових принципах піару – “одного з елементів управлінської діяльності, спрямованого на налагодження взаємовигідних стосунків між закладом і громадою”[70].

Так, соціальне партнерство, діалог з громадськістю – це механізм, з допомогою якого можна створити умови для вільного та конструктивного обміну інформацією, а також успішного виконання програм розвитку кожного закладу освіти. Існує багато різних способів організації взаємодії закладу освіти з місцевою громадою (див. Рис. 5). Важко знайти громаду, у якій тією чи іншою мірою не перетиналися б інтереси школи, представників місцевої влади, громадськості [19].



**Рис. 5. Напрями діяльності школи у проекції на громаду**

Безумовно, в основі громадської довіри – *надання якісних освітніх послуг*. Цього очікують від школи і батьки учнів, й усі свідомі громадяни, які пов’язують з якістю освіти майбутній добробут держави.

Школа займається і *культурно-просвітницькою роботою*. Цей напрям діяльності у проекції на громаду здійснюється через організацію урочистих заходів, святкувань, літніх таборів, створення музеїв. Це, в свою чергу, працює на авторитет школи і може стати поштовхом до національно-культурного розвитку громади, її самоосвіти [70].

*Інформаційно-просвітницькі функції* дуже важливі з огляду на громаду, яка буває обмежена у виборі інформаційних джерел або ж, навпаки, перенасичена суперечливою інформацією. Було б добре, якби школа стала осередком нових освітніх ідей, формуючи позитивну (чи негативну) громадську думку щодо змін, зокрема в освітній сфері.

Ще одним напрямом співпраці школи і громади є так званий *профорієнтаційний напрям*. Він повинен зосереджувати увагу школи на вивченні потреб місцевого ринку праці і його ніш – з одного боку, та інтересів учнів – з іншого. Профорієнтаційний напрям школа реалізує через організацію зустрічей і вечорів із керівниками підприємств, представниками малого бізнесу, конкурсів професій із залученням успішних представників

громади, екскурсій на підприємства, шкільний пункт консультування з профорієнтації, випуск шкільних газет[70].

*Фізкультурно-оздоровчий напрям* базується на твердженні, що здоровий спосіб життя учня визначається не кількістю уроків фізвиховання, а, передусім, прикладом родини і представників громади. Цю позицію зрозуміти та прийняти дітям і батькам повинна допомогти школа. Насамперед, вчителі повинні показати позитивний приклад. Фізкультурно-оздоровчий напрям співпраці школи і громади реалізується через організацію різних спортивних заходів. Це і спортивні змагання та родинні турніри на рівні місцевої громади чи регіону, випуск валеологічних газет та листівок, зустрічей зі спортсменами, медичними працівниками. Це і налагодження роботи спортивних гуртків та секцій, відкритих для учнів і мешканців громади[70].

Про духовне здоров'я дітей мають турбуватися батьки, співпрацюючи з церквою. Школа ж повинна виховувати в учнів пошану до різних релігій, прищеплювати повагу до свободи віровизнань, навчати творити добро і милосердя.

Практичне вивчення розвитку партнерських відносин закладу освіти із громадою відбулося на базі двох шкіл Рівненського регіону: Опорного закладу Кам'янського ліцею Березнівської районної ради Рівненської області та Сатіївського ліцею Дубенської районної ради Рівненської області.

Зокрема, розвитку партнерських відносин із громадою великого значення надають адміністрація та педагогічний колектив Опорного закладу Кам'янського ліцею Березнівської районної ради Рівненської області[75]. Партнерство передбачає тісну співпрацю з організаціями через спільну діяльність, обмін ресурсами, інформацією, кадрами. Особливістю партнерства стали взаємовигідні умови для вирішення проблем громади. Прозорість, волонтерство, двостороннє спілкування, чесність, повага, рівність є характерними ознаками партнерства Кам'янського ліцею із



громадою, адже сторони повинні добре розуміти ситуацію й бути поінформованими, чітко усвідомлювати користь для суспільства, щоби сприяти активному покращенню соціальних та освітніх умов.

Зібравши інформацію про партнерів, налагодили тісні зв'язки, визначили загальні проблеми, на яких будується фундамент довгострокових відносин. Аналіз соціального простору показав, що коло соціальних партнерів Кам'янсько-голіцею досить широке. Тож, виконавши всі кроки для налагодження партнерства (склали образ майбутніх дій, оцінили можливість налагодження партнерства, підготували плани співпраці, проаналізували взаємні вигоди), адміністрація та педагогічний колектив закладу освіти знайшли до кожного особливий підхід та уклали партнерські угоди. За досить короткий час Кам'янський ліцей почав співпрацювати з Березнівською районною радою та райдержадміністрацією, громадою села Кам'янка, ліцензованим торговим центром міста Рівне, районною газетою "Надслучанський вісник", комунальною науково-методичною установою "Березнівський районний методичний кабінет" Березнівської районної ради.

Однією з актуальних потреб і громади, і школи є створення належних умов для збереження та зміцнення здоров'я дітей. З метою реалізації цього завдання Кам'янський ліцей взяв участь в реалізації проєкту "Розвиток громади в Україні шляхом упровадження програми "Школа як осередок розвитку громади" Всеукраїнського фонду "Крок за кроком" (Додаток А). Цілями проєкту було об'єднання зусиль ліцею для розвитку фізичної культури спільно з органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та громадою села; матеріально-технічне оснащення спортивного залу для занять фізичною культурою та спортом різних цільових груп населення (учнів школи, студентської молоді, педагогічного персоналу закладу та інших закладів освіти району, місцевих жителів); розширення можливостей спортивно-оздоровчого характеру [75].

За допомогою партнерства та участі в реалізації проєкту зміцнено матеріально-технічну базу спортивного залу, налагоджено тісну співпрацю із громадою села, громадсько-активними закладами освіти району та області. І головне, ліцей надає послуги, яких потребує громада. Колектив закладу, громада села зрозуміли, що співпраця, взаємодопомога, партнерство приносять тільки користь. Підвищено імідж ліцею, залучено людські та матеріальні ресурси, які надали підтримку закладу освіти, а також задовольнили потреби та інтереси громади села.

Школа не може існувати окремо від потреб громади. Саме школа є ініціатором і центром розвитку місцевої громади. Сатіївський ліцей Дубенської районної ради Рівненської області ставить перед собою мету не просто надавати освітні послуги учням, а й розвивати громаду, залучати батьків і мешканців до вирішення соціальних та інших проблем громади [75].

Розроблено та реалізовано спільні соціально-оздоровчі та культурні проєкти. Ресурси громади спрямовано на розвиток ліцею. Залучено громадян до процесів управління. Залучено додаткові людські й матеріальні ресурси для підтримки закладу освіти та задоволення потреб та інтересів громадян.

У ліцеї впроваджуються різноманітні форми роботи з удосконалення лідерських якостей з учнями, педагогами, батьками та мешканцями громади (Додаток Б). Розроблено стратегічний план, беручи до уваги інтереси та потреби учнів, педагогів, батьків. Члени громади активно працюють у класах разом з учителями та проводять позашкільну діяльність. Активно відзначаються досягнення не тільки закладу освіти, а й усієї громади.

Сатіївський ліцей активно проголошує право на якісну освіту всіх членів місцевої громади. Створена програма роботи з волонтерським активом. Проводяться благодійні ярмарки, реалізуються соціальні, екологічні, культурно-просвітницькі та спортивно-фізкультурні й валеологічні проєкти. Спільними зусиллями закладу освіти та громади

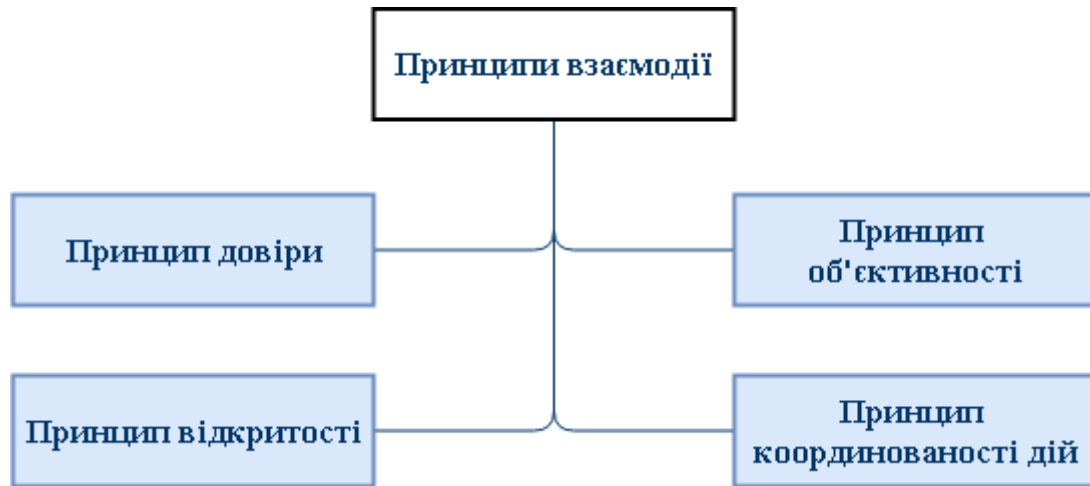
надається допомога людям літнього віку, дітям з особливими потребами та малозабезпеченим сім'ям[75].

У ліцеї для батьків і громадськості проводяться майстер-класи, семінари, засідання “круглих столів”, педагогічні консилиуми, індивідуальні консультації з педагогами, урочисті публічні заходи, родинно-мистецькі спортивні заходи. Реалізуються проєкти розвитку громади, навчання за межами ліцею (екскурсії, літні табори, відвідування театру). Для навчання громади використовується сайт закладу освіти. Для молоді села надаються можливості Інтернет-пошуку навчальних матеріалів.

Батьки є рівноправними партнерами при вирішенні питань, які стосуються їхніх дітей. Постійною є допомога ліцею (батьки-спонсори). Значно зросла чисельність батьків-учасників загальношкільних і класних заходів. Батьки надають консультативну допомогу (юридична та правова освіта учнів).

Громада бере активну участь у прийнятті рішень, що стосуються діяльності закладу освіти, зокрема у плануванні шкільного життя та розробці шкільних проєктів, організації показових виступів, змагань, інших публічних акцій. Крім того, співпраця Сатіївського ліцею та громадських організацій сприяє залученню нових партнерів, тим самим створюючи великий спектр послуг для дітей, молоді, сімей і громади. Така діяльність позитивно впливає на розвиток усієї громади[75].

Таким чином, ефективна співпраця закладів освіти й громади сприяє успішному впровадженню суспільних ініціатив, поліпшенню іміджу школи, прискоренню процесу децентралізації та формуванню громадянського суспільства, де громадяни активно долучаються до управління на місцевому, регіональному й загальнодержавному рівнях, залученню додаткових людських і матеріальних ресурсів із метою задоволення потреб та інтересів громади, формування атмосфери взаєморозуміння й довіри між її представниками.



**Рис. 6. Принципи взаємодії ЗСО та громади**

Установлено, що для досягти такої мети ЗСО дотримуються таких принципів взаємодії (див. Рис. 6):

- *принципу довіри* (у його межах потрібно виявляти рівноправність і доброзичливість у спілкуванні, спільній діяльності, брати до уваги думки та побажання батьківської громадськості, представників громадських організацій, пересічних громадян);
- *принципу відкритості* (інформація має бути донесена до всіх зацікавлених у її отриманні учасників процесу розроблення та прийняття рішень. Змістом цього принципу стає те, що поширення інформації та залучення громадян до відповідних програм (проєктів) здійснюється без будь-яких обмежень з огляду на соціальний статус, професію, політичні погляди. Кожен етап роботи із залучення громадян має базуватися на дотриманні відкритих, зрозумілих та єдиних для усіх учасників правил поведінки)[29].

Невідривно поєднаний з попередніми *принцип об'єктивності*. Неправдива, викривлена інформація може суттєво підірвати довіру батьків, населення до школи, його керівників. Натомість об'єктивно оцінена ситуація,

ретельно підібрана аргументація здатні заздалегідь пригасити проблеми або успішно їх вирішити.

Одним із важливих принципів залучення громадян до розроблення програм (проектів), прийняття та контролю за виконанням рішень є *принцип координованості дій*. Інформація, яка виходить за межі закладу освіти, оцінка пропозицій батьків, учнів, громадян не повинні бути суперечливими. Такі випадки неузгодженості знижуватимуть довіру[29].

Отже, дотримання названих принципів, правильно організований інформаційний обмін, постійний зворотний зв'язок допоможуть керівнику закладу середньої освіти налагодити ефективну управлінську діяльність із залученням громадськості (батьківських комітетів, шкільних рад, піклувальних рад), сприятимуть своєчасному й швидкому реагуванню на освітні потреби батьків, учнів, громадян та досягненню спільними зусиллями поставленої мети[29].

## **2.2. Формування корпоративної соціальної відповідальності**

Нові грані сутності соціального партнерства, його місії відкриваються у тому випадку, якщо розглядати партнерство через призму соціальної відповідальності його суб'єктів. Разом з тим конструкція відносин з приводу соціальної відповідальності не може бути вибудована без задіяння потенціалу партнерства.

Соціальну відповідальність треба розглядати як наслідок соціальної діяльності, що пов'язана із задоволенням потреб суб'єкта, його інтересами, пріоритетами. Отже, соціальна відповідальність не існує поза діяльністю. Вона формується, виявляється й розвивається лише в процесі діяльності членів суспільства. Бездіяльність не містить соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність – це реакція на виникнення гострих економічних, екологічних, соціальних, соціокультурних та інших проблем сучасності. Це явище соціальне, що являє собою добровільне та свідоме виконання,

використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами. Суб'єктами соціальних відносин можуть бути держави, владні структури, підприємства, інституції, громадяни. Ці суб'єкти громадянського суспільства несуть відповідальність за суспільну користь своєї діяльності. Тобто соціально відповідальною є та діяльність, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству. Соціальна відповідальність – це здатність і готовність до соціально відповідальних дій, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, державою, суспільством [67].

Соціальна відповідальність як система містить в собі щонайменше такі компоненти: суб'єкт відповідальності, об'єкт відповідальності, форми вияву відповідальності. Соціальна відповідальність охоплює різні рівні і характеризується наявністю головного чинника. Для системи цього інституту таким чинником є інтереси діяльності суб'єктів відповідальності, а також мета і результат цієї діяльності. Основне призначення системи соціальної відповідальності – продукувати вчинки і поведінку суб'єктів згідно із соціально значущими цінностями, принципами, нормами, що відповідають інтересам, ідеалам і завданням суспільства та потребам збалансованого розвитку. За своїми сутнісними характеристиками система соціальної відповідальності є не матеріальною, а духовно-моральною, в її основі – внутрішня культура людей, цінності, властиві суб'єктам соціальної відповідальності – громадянам, соціальним групам, суспільству загалом, інститутам та органам державної влади й місцевого самоврядування, їх посадовим особам.

Важливо зауважити, що соціальна відповідальність не може розглядатися стосовно суспільства в цілому. Для кожного суб'єкта суспільство – це система зацікавлених сторін, яка охоплює індивідів, групи

та організації, що впливають на ухвалення рішень або перебувають під впливом цих рішень. Об'єкт соціальної відповідальності уособлює в собі те, за що саме покладається (чи береться добровільно) відповідальність на суб'єкта соціальної дії. Турбота суб'єкта про інших людей, громаду, навколишнє середовище більше, ніж передбачають установлені законом норми, свідчить про високий ступінь соціальної відповідальності. Система соціальної відповідальності повинна працювати так, щоб суб'єкти мали моральну і економічну користь від соціально відповідальних дій. Тому ця складова соціальної відповідальності є раціональною. Тобто раціональна людина як особа або керівник підприємства обирає соціальні дії, сподіваючись на моральну (прихильність інших людей, колег, соціальні зв'язки, хороший імідж, довіра споживачів тощо) і економічну віддачу, що супроводжує нарощування соціального капіталу (набуття конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості та ін.). Розуміння ж соціальної відповідальності як використання лише таких способів досягнення особистих чи корпоративних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству, має стати вищим орієнтиром соціальної відповідальності в контексті місії не просто набуття позитивного іміджу, а поліпшення своєю діяльністю життя суспільства [67].

*Корпоративна соціальна відповідальність* (КСВ) у найзагальнішому тлумаченні – це раціональний відгук організації на суперечливі очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів), спрямований на збалансований розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення скеровано. За своєю суттю КСВ – це імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадянського суспільства і суспільством загалом. Корпоративна соціальна відповідальність (соціальна відповідальність бізнесу) – це система економічних, соціальних, екологічних

заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості [67].

Концепція соціальної відповідальності в контексті бізнесу означає, що фірма чи компанія, функціонуючи для досягнення своїх фінансових цілей, ще і допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність – це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. У сьогоdnішньому соціально свідомому середовищі співробітники й клієнти надають велике значення роботі та витрачають гроші на підприємства, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності [66].

Якщо розглядати широкий підхід до категорій, які характеризують соціальну відповідальність, можна їх умовно поділити на 6 основних:

1. *Навколишнє середовище.* Дана сфера включає екологічні аспекти виробництва, що охоплюють контроль забруднення при проведенні ділових операцій, запобігання або усунення шкоди навколишньому середовищу, що виникає в результаті перероблення та збереження природних ресурсів.
2. *Енергія.* Ця сфера охоплює збереження енергії при веденні бізнесу і підвищення енергоефективності продукції компанії.
3. *Сумлінна ділова практика.* Дана сфера стосується відносин компанії зі спеціальними групами інтересів, зокрема це стосується зайнятості та поліпшення становища меншин, жінок, представників груп з



обмеженими можливостями, а також співпраця з правозахисними організаціями.

4. *Людський ресурс.* Ця сфера стосується впливу організаційної діяльності на людей, які складають людські ресурси організації. Ці заходи охоплюють практику найму, навчальні програми, рівень заробітної плати, плани додаткових пільг і бонусів, політику просування, безпеку роботи, стабільність робочої сили, а також порядок звільнень.
5. *Участь спільноти.* Ця сфера включає громадські заходи, пов'язані зі здоров'ям, освітою і мистецтвом, а також іншими заходами, які допомагають розкрити потенціал працівників.
6. *Продукт.* Дана сфера стосується якісних аспектів продуктів, наприклад, їх корисності, довговічності, безпеки та зручності обслуговування, а також їх впливу на забруднення. Крім того, це включає в себе задоволеність клієнтів, правдивість в рекламі, повноту і чіткість маркування, а також відповідність праву інтелектуальної власності [66].

Відповідно до класифікації Ф. Котлера соціально-відповідальну діяльність організації можна звести до шести основних ініціатив:

1. *Благодійні справи* – залучення уваги суспільства до певної соціальної потреби або допомога у зборі коштів, залучення учасників та волонтерів.
2. *Благодійний маркетинг* – зобов'язання робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу.
3. *Корпоративний соціальний маркетинг* – підтримка кампаній з покращення суспільного здоров'я або безпеки та сприяння захисту навколишнього середовища.
4. *Корпоративна філантропія* – пожертви безпосередньо благодійній організації, як правило у вигляді грошових грантів, подарунків та/або товарів і послуг.

5. *Волонтерська робота в інтересах суспільства*– підтримка і заохочення працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам.
6. *Соціально-етичні підходи до ведення бізнесу*– впровадження практики ведення бізнесу і інвестиції, що сприяють росту добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища [47].

Переваги впровадження корпоративної соціальної відповідальності:

- компанії, відомі своєю корпоративною відповідальністю, можуть отримати перевагу в залученні інвесторів, ділових партнерів і нових співробітників, а також у встановленні переваг клієнтів;
- багато програм компанії в співтоваристві можуть сприяти розвитку навичок співробітників;
- волонтерство та інші форми участі співробітників у громадському житті допомагають розвивати різні компетенції, включаючи командну роботу, планування і реалізацію, комунікацію, управління проєктами, навички слухання і орієнтацію на клієнта;
- активна участь у громадській діяльності створює позитивну репутацію компанії серед її зацікавлених сторін[66].

Сьогодні світ переживає недостатність етики в суспільстві. Ця проблема потребує від прогресивних верств населення – інтелігенції, освітян, громадських та релігійних діячів посилення власної та колективної відповідальності за стан та темпи розвитку суспільної моральності. Рівень та якість цього процесу залежать від просвітницької політики серед місцевого населення. Заклад освіти в цьому може зіграти особливу роль. Можливе створення соціального “хаба” на території закладу освіти з метою популяризації у громаді моральних цінностей. Адже споконвіку школа була місцем розвитку духовності, культури, місцем раннього прилучення до моральних цінностей, місцем вирішення протиріч, конфліктів, ідейних зіткнень. Природі освітнього процесу притаманні аудиторність,

універсальність, поліпредметність, гуманістичність, суспільна спрямованість, що сприяє генерації найкращих соціальних задумок та впровадження їх в практичне життя. Виховний стрижень процесу навчання збирає навколо себе всі акмеологічні ресурси соціального розвитку особистості і соціуму. Заклад освіти покликаний бути провідником соціалізаційних процесів як в житті окремої особистості, так і в житті цілих співтовариств (учнівський або студентський колектив, педагогічний колектив, родина здобувача освіти, стейкхолдери та ін.). А ще наявність певної системи матеріальних ресурсів (приміщення закладу освіти, пришкільна територія або університетське містечко та ін.) дає можливість для ефективної організації та проведення програм суспільно-корисної діяльності [13].

Таким чином сучасний заклад освіти виступає одним із учасників вирішення певних соціальних проблем оточуючого суспільства. Саме в цьому і проявляється поняття “соціальна відповідальність”, розвиток якої реалізує не тільки історичне покликання освіти брати участь у процесах розвитку суспільства, але й дасть конкретному закладу освіти цілий ряд переваг. Згідно уявлення про його зміст, до його складу входять такі характеристики, як випуск якісної продукції, охорона навколишнього середовища, покращення умов праці, допомога нужденним верствам населення, допомога регіонам у вирішенні соціальних питань, дотримання законів, чесність, прозорість. Саме поняття соціальної відповідальності містить у собі активну дію підприємства на зовні з метою поліпшення інвестиційного клімату, підвищення попиту на запропоновані продукцію або послуги, підняття рівня мотивації та продуктивності працівників, розвитку конкурентоспроможності. Безперечно, заклад освіти постійно потребує зростання у вищезгаданих напрямках. Ключові засади розвитку політики соціальної відповідальності закладу освіти:

- організація та реалізація системи соціального проектування;

- активна участь у громадському житті, у координації проєктів, метою яких є якісні зміни у певних сферах життя особистості та громади;
- наявність постійного моніторингу суспільних проблем та рівня їх задоволення;
- постійне вдосконалення лідерства (на рівні адміністрації, педагогічного складу та здобувачів освіти);
- формування системи цінностей закладу освіти, політики і стратегії, орієнтованої на суспільство (здобувачі освіти, батьки, “проблемні” верстви населення, кризові родини, громадський актив та ін.);
- залучення споживачів соціальних послуг до процесів вдосконалення діяльності закладу;
- налагодження відносин з партнерами;
- систематична самооцінка рівня досконалості власної діяльності [13].

Рівненський навчально-виховний комплекс “Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів-ліцей” № 19 реалізує у своїй діяльності концепцію соціальної відповідальності. На базі закладу освіти функціонує організація “Екодім”, яка здійснює соціальне проєктування. НВК № 19 неодноразово брав участь у різноманітних міжнародних проєктах та конкурсах (“Кожна краплина має значення”, “За життя у чистому довкіллі”, “ПРООН/МПВСР”), а також ініціює та реалізує власні екологічні проєкти, співпрацюючи з громадою, місцевою владою, бізнесом та міжнародними організаціями.

Організацією “Екодім” НВК № 19 було реалізовано не один проєкт з відновлення (розчищення, облаштування) природних джерел. Наприклад, своєрідний “екомайданчик”, створений поблизу джерела у м. Рівному по вул. М. Чурай дає змогу громадським активістам, вчителям та учням шкіл міста проводити тут навчально-виховну роботу (екскурсії, спостереження, дослідження), природоохоронну (озеленення, очищення та догляд за природними водними джерелами), агітаційну та пропагандистську (виготовлення фотоальбомів, інформаційних буклетів, листівок) та ін. Проєкт “Озеленення

та благоустрій пришкольній території навчально-виховного комплексу “Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів-ліцей” №19 м. Рівного”, ініційований закладом освіти, об’єднав учнів школи, вчителів, батьків, представників органів місцевої влади, громадськість міста та природоохоронні служби для здійснення суспільно корисної справи. У результаті проєкту здійснено озеленення та благоустрій місцевості; забезпечено сприятливі та безпечні умови для проведення спортивних занять, ігор, дозвілля; створено своєрідний міні-парк для відпочинку школярів та мешканців мікрорайону. Соціально відповідальна діяльність закладу освіти сприяє захисту та збереженню навколишнього середовища, створенню суспільних благ, формуванню у здобувачів освіти екологічного світогляду.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність – здійснення компанією, організацією, закладом освіти діяльності, спрямованої на досягнення своїх цілей у поєднанні із суспільно корисною діяльністю. Соціально відповідальна діяльність школи передбачає формування хорошого іміджу, конкурентних переваг закладу освіти, розвиток соціально-партнерських відносин.

### **2.3. Розвиток волонтерства в соціальному партнерстві закладу середньої освіти із громадою**

Волонтерство розглядається як глобальний процес об’єднання людей, які прагнуть зробити внесок на благо своєї громади та світового співтовариства.

Так, *волонтерська діяльність* визначається як добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги і є формою благодійної діяльності й ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності, неприбутковості [24].

*Волонтер (доброволець)* – людина, яка за власним бажанням, без оплати й примусу витрачає (віддає) свій час, енергію, знання, сили, досвід для здійснення діяльності, що приносить користь іншим людям і суспільству в цілому. Волонтерами можуть бути фізичні особи, які добровільно здійснюють соціально спрямовану неприбуткову діяльність шляхом надання волонтерської допомоги. Волонтерство має наступні характеристики: добровільний вибір, що відображає особистісні погляди й позиції; активна участь громадян у житті суспільства; сприяння покращенню життя і особистісному розвитку; сприяння більш збалансованому економічному й соціальному розвитку [57].

Волонтерство є відносно новим явищем у діяльності закладів середньої освіти і тому потребує додаткового роз'яснення й узагальнення. Термін “волонтерство” походить від слова “волонтер” (фр.volontaire) і означає “добровільна участь”. А для школи це означає появу нового виду діяльності як для її керівників, так і для вчителів, учнів, їхніх батьків, членів шкільної громади, які самостійно ініціюють і проводять на добровільних засадах різноманітні акції та реалізують різноманітні проекти – соціальні, екологічні, валеологічні, культурно-просвітницькі, інформаційні, дослідницькі та ін.[69].

Волонтерство – це можливість для людини відчувати себе громадянином, зробивши реальний внесок у розвиток своєї громади. Суть його полягає у створенні організованої системи, яка перетворює волонтерство у невід’ємну частину шкільного життя, сприяє становленню людини як активного члена своєї громади. Волонтерство – інститут добровільної допомоги громаді, громадській організації, культурно-освітній установі.

Формування дієвої мережі волонтерів починається зі складання бази даних партнерів з волонтерства із чітким позначенням, яку користь вони можуть принести школі і як заклад освіти може допомогти їм. Ще важливіше – скоординувати спільну діяльність, закріпивши її у стратегічних документах, а

також у щорічному плані волонтерських заходів чи в календарному плані виховних заходів школи [75].

Волонтерство використовується для активізації жителів громади різного віку з метою вирішення соціально значущих проблем через навчання учасників педагогічного процесу навичкам волонтерської діяльності, розробку та впровадження нових технологій волонтерства. Волонтерство дуже часто пов'язане з фандрайзингом – здобуттям додаткових коштів для організації. Наприклад, волонтери погоджуються безкорисливо попрацювати для того, щоб зароблені кошти віддати на потребу конкретній людині, яка чекає на допомогу, чи якоїсь організації. Дуже часто саме волонтерська діяльність є індикатором існування школи в громаді. Від школи громадяни очікують не тільки надання якісних освітніх послуг (ця сфера цікавить переважно батьків учнів), а значно більше – організації концертів, культурних і спортивних подій, екологічних акцій, підтримки літніх людей тощо [75].

Волонтерський напрям діяльності школи передбачає залучення до свідомої, добровільної й безкоштовної участі у громадських заходах на демократичних засадах. Працюючи в цьому напрямку, школа стає ближче до громади. Втілюючи добровільні ініціативи в життя, школа підвищує свій імідж і привертає добровільні ресурси з громади для спільного вирішення проблем. Волонтерство розвиває в учнів почуття довіри та поваги до мешканців громади та забезпечує важливу умову розвитку дитини – її співпрацю не тільки з батьками і вчителями, а й з іншими членами громади. Завдяки розвитку волонтерства у громаді, батьки стають активнішими в житті школи, покращується взаємодопомога, почуття відповідальності в учнів, відчуття власної гідності [45].

Осередок волонтерського руху в закладі середньої освіти виконує ряд завдань:

- популяризацію ідеї волонтерства і залучення волонтерів до акцій;

- виявлення інтересів волонтерів, розподіл добровольців за певними напрямками благодійної діяльності;
- організацію тренінгів та інструктажів напередодні акцій;
- ініціювання, реалізацію й координування волонтерських проєктів;
- інформування про здобутки волонтерського руху в школі;
- здійснення моніторингу волонтерської діяльності;
- здійснення обліку волонтерських заходів [69].

Усі школи розвиваються по-своєму, оскільки кожен заклад освіти має свою визначену структуру, свій колектив, власні погляди на управління та потреби місцевої громади. Наявність волонтерів у школі з числа учнів, учителів, батьків учнів та ін. призводить до формування нового, більш морального, шкільного середовища, яке потребує іншого навчання й управління. Зокрема у керівників з'являються нові управлінські функції – такі, як:

- функції планування, організації та координації діяльності осередку волонтерського руху;
- функції навчання та підтримки волонтерів;
- функція маркетингу об'єктів волонтерської діяльності;
- функція моніторингу волонтерської діяльності учасників освітнього процесу [69].

Наявність нових управлінських функцій у діяльності керівників шкіл зумовлює розвиток моральних відносин в учнівських і педагогічних колективах, формує в учнів морально-етичні якості, до яких сучасні науковці зараховують гуманізм, відповідальність і чесність. Такі якості формуються в особистості у процесі благочинних справ, до яких належить і волонтерська діяльність.

Плекання волонтерства в школі – складний виховний процес, який, даючи великі плоди для дитини, школи і громади, містить і певні труднощі та ризики для вчителя і керівника школи. Серед серйозних труднощів, які



виникають на шляху до розвитку шкільного волонтерства, учні й учителі називають такі:

1. Пасивність громадян.
2. Стійкість стереотипу, що за все відповідає держава.
3. Нерозуміння з боку батьків навчально-виховної ролі волонтерської акції.
4. Відсутність підтримки з боку держави волонтерським ініціативам.
5. Відсутність чіткої законодавчої бази, яка б стимулювала розвиток волонтерства [69].

Однак, демонстрація справді позитивних життєвих прикладів добровільної допомоги громаді – надзвичайно важлива, бо надихає і стимулює до цієї діяльності. Гідно позиціонувати себе в громаді – у цьому й полягає маркетинг. Перемагати в конкурентній боротьбі з іншими ЗНЗ, які, надаючи якісні освітні послуги, забувають про ще інші очікування, які ставить перед ними громада, а саме активна волонтерська діяльність. Демонструвати, що формування компетентностей учнів відбувається не тільки на уроках, а й під час волонтерських заходів. Об'єднувати й мобілізувати громаду за допомогою спільної мети. Саме така діяльність формує авторитет школи як справді навчально-виховного закладу[69].

Проаналізуємо волонтерську діяльність *Вараського ліцею №3 Вараської міської територіальної громади (м. Вараш, Рівненська обл.)*. Адміністрація навчального закладу, педагогічний, учнівський та батьківський колективи спільними зусиллями здійснюють організацію соціальних проєктів, благодійних акцій. Цей напрямок у ліцеї дає можливість педагогам реалізувати свої творчі ідеї, визначити орієнтири виховної діяльності, навчає молодь самостійності у постановці цілей та їх досягненні, задає культуру поведінки поза стінами закладу освіти, допомагаючи виховувати соціально адаптовану особистість.

Велика увага в ліцеї приділяється волонтерській діяльності у наданні необхідної допомоги людям, які опинилися у складних життєвих обставинах або потребують психологічної підтримки та спілкування. У закладі освіти проводяться благодійні заходи (акції, ярмарки) зі збору коштів (продуктів) потребуючим сім'ям, саодиноким людям похилого віку та тим, хто потребує лікування.

У співпраці з учителями учні здійснюють волонтерську діяльність через організацію урочистих заходів, святкувань, спортивних подій тощо. Для того, щоб випускники ліцею в майбутньому почувалися справжніми громадянами України, які опікуються своїм здоров'ям та пропагують здоровий спосіб життя, традиційно в закладі освіти відбуваються заходи з пропаганди здорового способу життя.

Найефективніше волонтерство те, що пов'язане з ініціативою дітей. Педагогизакладу освіти дотримуються позиції, що участь дітей у волонтерських акціях визначається їхньою власною внутрішньою мотивацією. Вихованці ліцею завжди є активними учасниками благодійних акцій, що сприяє набуттю ними соціального досвіду, формуванню у них позитивних моральних якостей, розвитку особистісних рис доброти, людяності, толерантності.

Здійснюючи волонтерську діяльність, заклад освіти співпрацює із організацією Товариства Червоного Хреста, Територіальним центром соціального обслуговування (надання соціальних послуг) міста Вараш, місцевими волонтерами та соціальними працівниками. Налагодження партнерських стосунків з різними організаціями допомагає шкільним волонтерам працювати ефективніше.

Завдяки здійсненню волонтерської діяльності у Вараському ліцеї покращилися шкільна культура і міжособистісне спілкування та стосунки між педагогами, учнями, членами громади; підвищилася якість освіти; зменшився показник негативних явищ серед вихованців. Партнерські

відносини закладу освіти із громадою та благодійність сприяють розвитку і покращенню діяльності ліцею, підвищенню його іміджу. Громада задоволена роботою закладу, співпрацею з ним, адже діяльність, спрямована на виявлення, вивчення і задоволення спільних потреб, сприяє соціальному благополуччю, розвитку міста.

У Рівненській спеціалізованій школі I-III ступенів № 15 Рівненської міської ради (м. Рівне) функціонує волонтерський осередок “Міністерство добрих справ”. Лідерами волонтерського руху є учні закладу освіти, благодійна діяльність яких спрямована на підтримку осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги. Основними завданнями діяльності волонтерів є створення умов для розвитку й саморозвитку учнівської молоді; виявлення й розвиток організаторських, творчих, професійних здібностей молоді; спонукання до взаємодопомоги, милосердя; допомога самотнім людям похилого віку, дітям пільгових категорій; пропаганда здорового способу життя, формування екологічної культури.

“Міністерство добрих справ” ініціює й проводить заходи, спрямовані на виконання основних завдань. Не забувають учні про вчителів-пенсіонерів, вітають їх з Днем учителя, Днем жіноцтва та запрошують на шкільні заходи. Почесними гостями вчителі-пенсіонери є й на традиційних Першому та Останньому дзвониках, Святі випускного вечора. “Міністерство добрих справ” організовує роботу з учнями початкових класів: на перервах грають в ігри, проводять вікторини, свята. Волонтери школи ведуть активну інформаційно-роз’яснювальну роботу серед учнівської молоді з різних питань превентивного, екологічного, громадянського виховання, пропагують здоровий спосіб життя як одну з головних умов формування гармонійної особистості. З цією метою проводяться бесіди, брейн-ринги, конференції, ігри-експрес. Багато років поспіль учні та педагоги школи співпрацюють з товариством “Червоний Хрест”.

У закладі відбуваються благодійні акції, у яких беруть участь вчителі, здобувачі освіти, батьки учнів. Діяльність волонтерів спрямована на організацію заходів зі збору коштів, продуктів для вчителів-пенсіонерів та тих, хто потребує лікування. “Міністерство добрих справ” приєднується до міської благодійної акції “Діти-дітям”, метою якої є надання допомоги (одяг, взуття, іграшки, канцелярське приладдя) дітям, які потребують особливої уваги та знаходяться в складних життєвих обставинах. Волонтери школи беруть участь у міських благодійних ярмарках зі збору коштів для хворих дітей.

Зрештою, саме через волонтерські акції громада дізнається про школу. Очевидно, кожен, хто ініціює волонтерські акції і проводить їх, мусить знати, як працювати ефективніше і як через волонтерство підвищувати якість навчально-виховного процесу та й свій авторитет зокрема[69]. Волонтерство навчає сьогоднішніх учнів разом із батьками та вчителями брати активну добровільну безоплатну участь у житті місцевої громади та суспільства; допомагає покращенню життя кожного члена спільноти та його особистісному розвитку; сприяє більш збалансованому економічному і соціальному розвитку і школи, і громади.

Таким чином, розвиток волонтерства – важливе завдання школи і громади, що передбачає збір інформації про можливих волонтерів та їхню допомогу, планування діяльності, постійну мотивацію, оцінювання результатів акції та ініціювання нової. Важливою умовою шкільного волонтерства є участь у ньому самої шкільної адміністрації та педагогічного колективу, створення можливостей для учнів ініціювати волонтерські акції, залучення до волонтерського руху представників громади – і як “експертів” у конкретній галузі, і як тих осіб, щоволодіють найціннішим волонтерським ресурсом – прагненням змінити світна краще [69].

## Висновки до розділу II

Для успішного розвитку освіти в сучасних умовах необхідним є налагодження соціального діалогу закладів середньої освіти з громадою. *Налагодження співпраці школи з громадськістю* – системна діяльність, яка будується на наукових принципах піару. Соціальне партнерство сприяє успішному виконанню програм розвитку кожного закладу освіти.

Практичне вивчення розвитку партнерських відносин закладів середньої освіти Рівненського регіону (*Кам'янського ліцею Березнівської районної ради Рівненської області, Сатіївського ліцею Дубенської районної ради Рівненської області*) з громадами дало змогу проаналізувати процес налагодження партнерських відносин та їх вплив на розвиток закладів освіти та громад. Партнерство передбачає спільну діяльність через обмін ресурсами, інформацією, кадрами для вирішення проблем закладу освіти та громади. У процесі налагодження зв'язків визначаються загальні проблеми, аналізуються взаємні вигоди, оцінюється можливість налагодження партнерства, складаються плани співпраці школи з соціальними партнерами.

Існує безліч напрямів співпраці закладу освіти з громадою, вибір яких здійснюється кожною школою індивідуально, відповідно до потреб закладу освіти та місцевої громади. У процесі спільної діяльності реалізуються соціальні проекти, впроваджуються суспільні ініціативи, здійснюється залучення громадськості до управління школою, що сприяє розвитку закладів освіти.

Одним із напрямів співпраці закладів середньої освіти із громадою є розвиток волонтерської діяльності. *Волонтерство* – процес об'єднання людей, які прагнуть зробити внесок на благо своєї громади. Волонтерський напрям діяльності школи передбачає залучення добровольців (здобувачів освіти, вчителів, батьків, громадськості та ін.) до свідомої, добровільної й безоплатної участі у громадських заходах на демократичних засадах.

Проаналізувавши волонтерську діяльність *Вараського ліцею № 3 Вараської міської територіальної громади (м. Вараш)* та *Рівненської спеціалізованої школи I-III ступенів № 15 Рівненської міської ради (м. Рівне)*, можна стверджувати, що благодійна діяльність закладів освіти сприяє розвитку шкіл, підвищує їх імідж, слугує розвитку взаємовідносин із соціальними партнерами. Волонтерська діяльність закладів освіти спрямована на виявлення, вивчення і задоволення суспільних потреб, вирішення соціальних проблем. Заклади освіти, співпрацюючи із громадою, здійснюють організацію соціальних проєктів, благодійних акцій.

Налагодженню соціально-партнерських відносин, розвитку закладу освіти також сприяє формування *корпоративної соціальної відповідальності школи*, яка передбачає включення школою у спектр своєї діяльності суспільно корисної роботи. *Рівненський навчально-виховний комплекс “Загальноосвітня школа I-III ступенів-ліцей” № 19* реалізує у своїй діяльності концепцію соціальної відповідальності. Аналіз діяльності школи свідчить, що соціально відповідальна діяльність, яку здійснює заклад освіти через реалізацію екологічних проєктів сприяє формуванню хорошого іміджу, конкурентних переваг закладу освіти, розвитку соціально-партнерських відносин.

## **РОЗДІЛ ІІІ. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ІЗ ГРОМАДОЮ**

### **3.1. Застосування медіації як альтернативної форми подолання конфліктів у партнерській взаємодії**

У процесі співпраці суб'єкти соціального партнерства часто зустрічаються із різними труднощами, проблемами. Взаємодія між партнерами може ускладнюватися з певних політико-правових, економічних чи соціальних причин. На основі цього між суб'єктами соціально-партнерських відносин виникають конфліктні ситуації.

З однієї сторони конфлікт є одним із найбільш типових видів соціальних відносин, що відбуваються між індивідами. Оцінюючи значимість конфлікту для процесу соціального розвитку, варто відзначити, що такий інститут може практично одночасно виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції. У першому випадку конфлікт виступає у ролі своєрідного “каталізатора”, що пришвидшує соціальний прогрес, сприяє якісним змінам, визначає кардинально нові вектори розвитку, у другому – може нести у собі руйнівні деструктивні тенденції, що негативно впливають на цілісність і стабільність соціальної системи. Будь-який конфлікт включає в себе протилежні інтереси сторін, що мотивує їх приймати рішення, спрямовані один проти одного[51].

Потенційні джерела конфлікту лежать майже в усіх соціальних віносинах та різних формах людської взаємодії, тому поведінка учасників доволі часто підлягає нормативному регулюванню. Держава, здійснюючи контроль над конфліктами, не прагне повністю їх усунути. Це не тільки практично неможливо, але і недоцільно, через творчий характер конфлікту, який часто призводить до певних трансформацій, позитивних змін, а отже, до розвитку суспільства. Саме тому можливості до саморегулювання, оцінки власних вимог, інтересів та їх певної сумісності з інтересами інших зумовлюють пошук певних альтернативних шляхів у вирішенні конфліктних

ситуації, які змінюють позиції конфлікуючих сторін, зменшують протистояння та спонукають їх до порозуміння. Відповідно у такій ситуації практично вся відповідальність за подальші відносини повністю лягає на сторони, вимагає критичного осмислення як своєї позиції у спорі, так і позиції іншої сторони[51].

У взаємовідносинах закладу середньої освіти із союзниками, як і у взаємодії інших суб'єктів соціального партнерства різних сфер життєдіяльності суспільства, можуть виникати конфліктні ситуації. Спори, непорозуміння, незгоди, які виникають у соціально-партнерських відносинах закладу середньої освіти з громадою внаслідок різних причин, ускладнюють співпрацю між партнерами. При цьому ефективна взаємодія між суб'єктами соціального партнерства неможлива. Відповідно виникають труднощі у досягненні спільних цілей, вирішенні проблем ЗСО та громади, розвитку взаємовідносин між ними. Невміння і небажання суб'єктів соціальних відносин знаходити вихід із конфліктних ситуацій, способи їх вирішення передбачає деструктивну дію спору у їх взаємодії. У той же час правильно оцінений, вчасно вирішений конфлікт у соціально-партнерських відносинах є передумовою якісних змін, сприяє розвитку взаємодії закладу середньої освіти із соціальними партнерами, оптимізує соціальне партнерство школи із громадою. Для ефективного вирішення конфліктних спорів у партнерських відносинах закладу освіти з громадою пропонуємо застосовувати альтернативні форми подолання конфліктів, зокрема медіацію.

Одним із альтернативних способів подолання конфліктів у партнерській взаємодії є медіація. Термін “медіація”походить з грецької (medos – нейтральний, що не належить до жодної сторони) та латинської мов (mediatio – посередництво). Медіація визначається як переговори за участі нейтрального посередника (медіатора), добровільний і конфіденційний процес, в якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає конфлікуючим сторонам досягти взаємоприйнятої угоди. Медіація



розглядається як метод, за яким сторони управляють і володіють як самим процесом, так і його результатом – угодою, тобто нічого не вирішується без згоди сторін. Отже, *медіація (посередництво)* – це такий альтернативний спосіб вирішення спору, що являє собою структурований переговорний процес, який здійснюється за допомогою незалежного, нейтрального та кваліфікованого посередника (медіатора), що допомагає сторонам спору у взаємній комунікації, визначенні інтересів та основних дискусійних, спірних питань, а також у знаходженні спільного взаємоприйнятого рішення на основі порозуміння, що відповідатиме інтересам кожної зі сторін спору. Таким чином, медіацію правомірно розглядати не тільки як соціальний феномен і відносносамостійний інститут врегулювання конфліктів, але і як систему цілеспрямованих, планованих комунікативних дій, зумовлених потребами індивідів, їх соціально-психологічними особливостями та інтересами, з метою спільного вирішення спорів і досягнення взаємоприйнятого рішення і, що важливо, продовження партнерства[51].

У соціальній психології вчені розглядають медіацію як специфічну форму врегулювання спірних питань, конфліктів, узгодження інтересів та/або як технологію вирішення конфліктів з участю нейтральної третьої сторони; певний підхід до розв'язання конфлікту, в якому нейтральна третя сторона забезпечує структурований процес, щоб допомогти конфліктуючим сторонам прийти до взаємно прийнятого рішення спірних питань. У той же час в правовій доктрині медіацією називають також процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна сторона – медіатор (посередник), яка веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію сторін щодо суті спору й активно допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси, оцінити можливість компромісів і самостійно прийняти рішення, що задовольнить усіх учасників переговорів.

О. В. Белінська розуміє під поняттям “медіація” добровільний та конфіденційний спосіб вирішення конфліктної ситуації, де медіа

торуході структурованої процедури допомагає учасникам конфлікту вступити у прями перемовини з метою вироблення спільного рішення щодо проблеми (головні ознаки медіації: авторка вважає добровільність, конфіденційність, наявність структурованої процедури проведення, часткове втручання третьої сторони (медіатора), що передбачає допомогу у налагодженні спілкування та сприяння проходженню справи) [8]. На думку Г. В. Єрмоєнко, медіація – це процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна сторона – медіатор (посередник), який веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію сторін щодо суті спору і активно допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси, оцінити можливість компромісів і самостійно прийняти рішення, що задовольнить усіх учасників переговорів [18]. Х. Бесемер визначив медіацію як технологію вирішення конфлікту за участю нейтральної третьої сторони [51].

*Метою медіації є досягнення згоди сторін, консенсусу, прийняття спільного рішення, яке задовольнить обидві сторони конфлікту. Іншими словами мета медіації полягає у досягненні порозуміння, тобто таких домовленостей, які будуть прийнятні для усіх сторін спору. Звичайно, ідеалом є знаходження такого розв'язання, яке відображає та оптимально узгоджує їх інтереси в розумінні того, що кожна з сторін щось отримує і нічого істотно не втрачає. Однак медіація не завжди мусить бути пов'язана з детальним узгодженням усіх фактичних та правових обставин справи [51]. На це звертає увагу і О. Аллахвердова: “Мета медіації – зняти негативне протистояння, допомогти сторонам налагодити конструктивну комунікацію, підвести людей до усвідомлення своїх інтересів, зняти психологічні бар'єри протистояння та побачити в іншій стороні не ворогів або опонентів, а партнерів для спільного пошуку взаємовигідних рішень – узгодження власних позицій щодо урегулювання ситуації” [3].*

Вихідні і визначальні правові ідеї, положення та засади, які становлять процедурне та організаційне підґрунтя здійснення процедури медіації і

спрямовані на ефективне, взаємоприйнятне, законне розв'язання конфлікту між учасниками спору іменуються в юридичній літературі принципами медіації. Такими *базовими принципами медіації*, які найбільш розповсюджені у законодавстві про медіацію зарубіжних країн і визначені в основних рамкових міжнародних документах, є:

- *добровільність*, можливість відмовитися від участі на будь-якому етапі, причому будь-який тиск на сторони заборонений;
- *рівність сторін* – сторони мають рівні права під час медіації, не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками;
- *нейтральність медіатора* – медіатор повинен виконувати свої обов'язки неупереджено, ґрунтуючись на обставинах справи, беручи до уваги думку сторін та не нав'язуючи сторонам певного рішення, яке приймається винятково за взаємною згодою сторін;
- *конфіденційність* – інформація, отримана медіатором під час проведення медіації, є конфіденційною і не може бути розголошена ним без попередньої згоди сторін (учасники процесу повинні бути впевненими, що інформація, яку вони повідомили, потім не буде використана проти них). Медіатор не може бути допитаний щодо інформації, яка стала йому відома під час проведення медіації або стосується безпосередньо суті медіації, крім випадків, коли сторони не заперечують проти розголошення такої інформації[56].

Основною відмінністю медіації від інших способів вирішення конфлікту є те, що вона не зосереджується на пошуку та доведенні правоти тієї чи іншої сторони. В кожному разі вважати медіацію завершеною можна лише у тому випадку, коли умови медіації будуть не лише погоджені, а й фактично виконані сторонами у добровільному чи примусовому порядку.

Сторонами медіації є як суб'єкти конфлікту, так і нейтральний посередник – медіатор. Іншими учасниками медіації можуть бути: суд, при ініціюванні ним процедури медіації, а також експерти, перекладачі, аудитори та інші спеціалісти у разі визначення сторонами медіації їхньої участі необхідною та/або доцільною задля найбільш швидкого та ефективного врегулювання спору. При цьому медіатор означає будь-яку третю особу, до якої звернулися з проханням провести медіацію ефективно, неупереджено та компетентно, незалежно від віросповідання або професії цієї третьої особи, а також способу, у який ця третя особа була призначена або отримала запит провести медіацію [56].

Медіація має низку сфер застосування: цивільну, кримінальну, комерційну, сімейну, корпоративну, фіскальну, адміністративну, трудову, земельну. Також медіація використовується в соціальних діалогах та у школах. Таким чином, суб'єкти та їхня наділеність владними повноваженнями дуже відрізняється залежно від сфери. Тому обсяг регулювання та особливості регулювання для кожної з цих сфер можуть та мають бути різними [22].

Переваги медіації, порівняно з іншими способами вирішення конфліктів, полягають в тому, що:

- медіація – це не публічна процедура вирішення конфліктів, тому вона є найбільш прийнятною для суб'єктів спору, які уникають небажаного публічного розголошення як факту наявності, так і подробиць конфлікту, що виник між ними;
- існує значна ймовірність того, що домовленостей, досягнутих в результаті медіації, будуть добровільно дотримуватися, а між сторонами зберуться дружні та стабільні партнерські відносини (позитивне вирішення конфлікту при медіації передбачає задоволення вимог кожної зі сторін і надання згоди на їх виконання);

- універсальність процедури, ефективність, стратегічність, творчість, дієвість;
- процес медіації значно коротший у часі, допомагає заощадити матеріальні ресурси, досягти балансу між дотриманням законних прав та інтересів сторін конфлікту[56].

Г. Єрмоєнков визначає такі головні переваги медіації:

1. *Конфіденційність.* Мається на увазі, що ті події, які відбуваються під час медіації, є суто конфіденційними. Всі записи, інформація, звіти або інші документи, які надаються медіатору під час підготовки до медіації або які з'являються у процесі медіації, не можуть бути розголошеними.
2. *Економія часу та коштів.* Якщо порівнювати дану процедуру із судовою, то можна сміливо сказати, що вирішення спору шляхом медіації не є довготривалим, на відміну від суду, і може значно заощадити кошти її учасникам.
3. *Вигідне рішення для обох сторін.* Під час медіації немає переможеної сторони та тієї, яка перемогла, тому що мета медіації – знайти рішення, яке зможе задовольнити обидві сторони. Тільки у цьому разі медіація вважатиметься завершеною та успішною.
4. *Добровільність.* Сторони беруть участь у медіації добровільно: під час прийняття рішення про медіацію, у процесі її проведення, досягнення домовленостей і виконання рішень.
5. *Гнучкість процедури.* Медіація може бути перервана в будь-який час за ініціативи будь-кого з учасників медіації. Склад учасників (юристи, родичі, повноважні представники тощо) визначається самостійно кожною зі сторін. Сторони самі вирішують, за яких умов вони будуть укладати угоду чи припинити медіацію [18].

Найважливіше в медіації – це вирішення конфлікту шляхом згоди. Помічником у цьому виступає незалежний посередник, який обирається конфліктуючими сторонами. Медіатор є завжди особою нейтральною та

безсторонньою. Сторони, а не медіатор приймають остаточне рішення щодо існуючого спору, а роль медіатора полягає у допомозі сторонам у досягненні порозуміння. Саме тому варто наголосити, що медіатор контролює процес, а не результат. Медіатор не викликає свідків та експертів, а його метою не є встановлення правди. Завдяки медіації люди вчаться по-новому розмовляти між собою, слухати та розуміти іншу сторону. Медіація формує почуття відповідальності за власну поведінку і розвиває діалог та активність. Будучи дружнім і поєднувачим способом розв'язання спорів, медіація опирається на певні ідейні прагнення до порозуміння або знаходження компромісного виходу з конфліктної ситуації[51].

Медіація дозволяє учасникам визначити причини та своєрідні “гострі кути” суперечки, зменшити бар'єри комунікації, розробити пропозиції та рішення, та за наявності волі сторін укласти взаємоприйнятну угоду. Успіх медіації як ефективного способу вирішення конфліктів багато в чому залежить від професіоналізму медіаторів та їх високого рівня професійної етики. Важливо також, щоб сторони конфлікту усвідомлювали для себе важливість підтримання подальших відносин на засадах порозуміння та консенсусу. Тільки за таких умов буде ефективною взаємодія та результативність процесу медіації для усіх її учасників. Сила і ефективність процедури виражена насамперед у тому, що посередник, який бере участь у переговорах, не виносить жодного власного рішення. Він не виступає у відношенні до сторін як владний орган, він лише своїм досвідом, знаннями, вмінням вирішувати конфлікти допомагає сторонам виробити таку позицію, яка влаштовувала б обидві сторони і певною мірою відповідала б інтересам сторін спору [51].

Саме завдяки інституту медіації сторін в конфлікті з'являється реальна можливість бути почутими і зрозуміти потреби та інтереси один одного. У цьому випадку можливе досягнення згоди та прийняття взаємовигідного рішення. В силу своєї гнучкості альтернативні способи врегулювання спорів

дозволяють прийняти найбільш адекватне вирішення проблеми, що сприяє зміцненню партнерських відносин, формуванню правової культури мирного і самостійного вирішення конфліктних ситуацій. Ступінь поширеності та ефективності медіації виступає якісним критерієм оцінки рівня зрілості суспільства, готовності громадян брати на себе відповідальність за свої дії та готовності до співпраці.

Процедура медіації є чітко структурованою та поділяється загалом на чотири стадії(за *Резніковою В. В.*):

1. *Попередню (вступну) стадію*, яка складається з двох етапів: підготовчого етапу (на цьому етапі медіатор намагається здобути довіру учасників, оцінює їх готовність до медіації, пояснює правила медіації, роз'яснює свою роль у цьому процесі) та етапу індивідуальних зустрічей (на цьому етапі медіатор вивчає позиції учасників конфлікту і забезпечує їх взаємне спілкування). На цій стадії встановлюється перший контакт медіатора зі сторонами, підписується згода сторін (для судової медіації) та/або контракт (для комерційної, позасудової медіації) на проведення медіації, роз'яснюється суть медіації, правила проведення відповідної процедури.
2. *Відкриваючу стадію* (розвідки та збору інформації). На цій стадії відбувається поступове налагодження прямого спілкування між сторонами. Її етапами є пояснення сторін, а також виклад кожною зі сторін своєї позиції у спорі, з'ясування причин виникнення спору та мотивації сторін у спорі, уточнення позицій сторін, поділ загальної суті спору на окремі складові, підсумок. На цій стадії кожна зі сторін має можливість викласти свої бачення суті спору, а медіатор шляхом постановки питань та узагальнення сприяє з'ясуванню причин конфлікту, працює з емоціями сторін. Після сумісного визначення тем переговорного процесу, серед них визначаються спільні поєднувальні чи протилежні, встановлюється пріоритетність тем, порядок їх

опрацювання в процесі медіації. Одним із етапів вказаної стадії є також визначення інтересів кожної зі сторін, в процесі якого за допомогою медіатора сторони сумісно визначають, які з інтересів є спільними, а які підлягають окремому розгляду, тобто здійснюють категоризацію інтересів.

3. *Середню стадію* (розробка варіантів рішень) – передбачає спільний пошук шляхів вирішення спору, а етапність цієї стадії полягає у визначенні першочергових питань, з'ясуванні невиявлених інтересів сторін, визначенні їх спільних засад та інтересів у спорі, обговоренні й пошуку взаємоприйнятних способів вирішення спору, пошуку консенсусу. Це стадія, протягом якої відбувається “мозкова атака”, коли сторони висловлюють та записують протягом відведеного медіатором часу будь-які ідеї, навіть, на перший погляд, неймовірні, які мають відношення до їх проблеми. Після генерування варіантів рішень здійснюється сторонами їх групування у відповідності до тем та інтересів.
4. *Заключну* (вирішення спору між сторонами, укладення угоди, підведення підсумків). При знаходженні спільних варіантів рішень сторони за домовленістю переходять до останньої стадії – складання угоди, яка готується виключно сторонами. Після остаточного формулювання угода перевіряється на допустимість й можливість виконання та справедливості, підписується сторонами. Сторони оцінюють, чи отриманий результат співпадає з їх уявою про цінність і справедливості, оскільки це важливо для визначення їхньої здатності виконати спільно досягнуте, сформульоване, оформлене та підписане рішення. Добровільність виконання підписаної під час медіації угоди – це гарантія її безумовного виконання сторонами [56].

Отже, медіація – це такий альтернативний метод вирішення спору, в якому незалежний, нейтральний, кваліфікований посередник (медіатор)



допомагає конфлікуючим сторонам досягти спільного взаємоприйнятого рішення на основі порозуміння, що відповідатиме інтересам кожної зі сторін спору. Використання цього способу сприяє швидкому вирішенню конфліктної ситуації, досягненню згоди між партнерами і усвідомленню важливості підтримувати подальші відносини на засадах порозуміння і консенсусу. Рекомендуємо застосовувати цей метод у вирішенні конфліктів, які можуть виникати у процесі партнерських відносин закладу середньої освіти з громадою.

### **3.2. Адвокація і посередництво у соціальній взаємодії**

Одним із напрямів соціального партнерства закладу середньої освіти з громадою є спільна діяльність партнерів з метою задоволення нагальних потреб школи, громади, вирішення спільних соціальних проблем. Ефективним методом розв'язання суспільних проблем у сучасному соціумі є адвокація. Спільна адвокаційна діяльність закладу середньої освіти з громадою передбачає об'єднання ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних) школи та громади, здійснення послідовних і системних дій для привернення уваги урядовців до проблемних питань. Реалізація адвокаційної кампанії, спрямованої на вирішення нагальних соціальних проблем, у взаємодії закладу освіти з громадою забезпечить ефективне розв'язання спільних проблемних питань партнерів, сприятиме розвитку та оптимізації їхніх відносин.

Адвокація (англ. Advocacy) – термін з практики діяльності різних організацій, який означає процес у рамках кампанії, направленої на посередництво і захист прав та інтересів певної соціальної групи. Об'єктом впливу для адвокаційної кампанії є державні установи. Мета впливу: здійснення певних структурних змін (наприклад, ухвалення законів) щодо групи, інтереси якої відстоюються.

*Адвокатування/представництво інтересів та захист прав клієнтів:*

- діяльність, в межах якої громадяни та громадські організації виявляють занепокоєння щодо порушення їхніх прав, а також здійснюють активні дії для їх захисту.
- процес, спрямований на зміну політики, законів та практики, що реалізовується впливовими людьми, групами, установами.
- захист прав та інтересів окремих індивідів та груп населення вповноваженими представниками з метою отримання доступу до послуг установ, на які клієнт має право, але не в змозі їх отримати.
- метод і процес впливу на людей, які приймають рішення, а також на громадську думку щодо проблемних питань. Вона спрямована на мобілізацію громадських дій для досягнення змін в суспільстві, включно з проведенням законодавчих та політичних реформ з метою вирішення проблем.
- допомога людям отримати щось від когось, наділеного владою.
- політичний процес, що здійснюється з метою впливу на політичні рішення на національному та міжнародному рівнях. Адвокацію ініціюють громадяни; вона спрямована на трансформування загальних інтересів, потреб в певну політику чи навіть права [2].

Робота з адвокації може бути спрямована на впливових людей будь-якого рівня. Виділяють три ключові рівні:

1. *місцевий* (село, район, місто, область і т. д.);
2. *національний* (вся країна);
3. *міжнародний* поділяється на: субрегіональний (Вишеградська четвірка, східне партнерство ЄС); загальноєвропейський (країни ЄС та Ради Європи); глобальний (ООН, МАГАТЕ та інші структури, які включають країни з усіх континентів) [58].

*Рівень адвокації буде залежати від:*

- масштабу проблеми або питання (можуть мати суто місцеву причину);
- означення рівня, на якому можна найбільше вплинути на причину;

- ресурсів організації (різні рівні адвокації вимагають різних вкладень робочого часу, коштів, умінь);
- зв'язків і контактів організації;
- місії організації (наприклад, діяльність може бути зосереджена тільки в одному районі) [58].

*Методи представництва інтересів:*

- переговори та переконання;
- судові позови;
- аналіз законів, політики чи механізмів їх виконання;
- публікація інформаційних повідомлень чи докладної записки;
- лобіювання інтересів клієнтів;
- театралізовані вистави;
- прес-релізи;
- прес-конференції;
- написання листів, запитів, звернень, скарг, пропозицій;
- подання петицій;
- залучення впливових осіб;
- проведення публічних акцій;
- модельні програми;
- програми допомоги і мобілізація громади;
- дослідження;
- створення груп та коаліцій;
- звернення до ЗМІ;
- проведення інформаційних кампаній;
- публікація звітів про дослідження з рекомендаціями щодо реформ[2].

Адвокація або діяльність, що містить її елементи, може відбуватися як спонтанно, так сплановано і систематично. У будь-якому разі осмислення діяльності з адвокації та її етапів є дуже важливим і може допомогти навіть при спонтанній зустрічі або розмові.

Пропонують схему дій з адвокації, яка складається з восьми етапів або кроків [58]:

*Крок 1. Вибір проблеми або питання, над вирішенням якого треба працювати.* Важливо ретельно обмірковувати проблему перед початком планування роботи з адвокації. Необхідно розглянути різні проблеми, з якими можна було б працювати, і вибрати ті, робота з якими реалістична й для вирішення яких буде корисна адвокація. Від самого початку до визначення та планування потрібно залучати людей, які безпосередньо перебувають під впливом проблеми[58].

*Крок 2. Аналіз та дослідження проблеми чи питання.* Найперше треба проаналізувати проблему, знайти інформацію про неї і запропонувати можливі рішення. На аналіз проблеми, узгодження можливостей для її розв'язання, збір документації та свідчень про проблему потрібно багато часу, який слід витратити доцільно. Аналіз, документація та інформація можуть використовуватися для того, щоб інформувати цільову групу і союзників та впливати на них; надавати свідчення щодо різних позицій; змінювати сприйняття проблеми, спростовувати міфи, чутки і помилкові припущення; пояснювати, чому не спрацювали попередні стратегії. Важливо ретельно продумати наслідки всіх запропонованих рішень, адже деякі з них призводять до ще більших проблем. Також на цій стадії важливо залучати людей, на яких безпосередньо впливає проблема. У них буде глибинне розуміння проблеми та її наслідків, а також ідеї про те, яким чином все це можна подолати[58].

*Крок 3. Постановка конкретних цілей роботи з адвокації.* Необхідно чітко усвідомити, чого ви хочете досягти. Це допоможе визначити втручання, які необхідно запровадити в цілях вирішення проблеми, що стоїть перед вами. Планування роботи з відстоювання інтересів є аналогічним до планування будь-якого іншого виду діяльності. Для полегшення планування необхідно ідентифікувати цілі і завдання діяльності. Існують відмінності між

цілями, завданнями і самою діяльністю. Мета – це довготривалий результат, якого ви хочете досягти. Завдання – це найближче, що необхідно виконати для досягнення довгострокової мети, а також кінцевий результат діяльності.

Завдання повинні відповідати вимогам SMART, тобто бути: Specific – конкретними, чітко сформульованими; Measurable – піддаватися вимірюванню (з метою відстеження успішності та надання оцінки); Appropriate – застосовними для вирішення проблеми, що стоїть перед вами; Realistic – реалістичними; time-bound – обмеженими в часі (вказано час, коли роботу буде закінчено). У формулюванні завдання має бути інформація про те, хто повинен його виконати (посадова особа або організація), що саме необхідно зробити і в які терміни[58].

*Крок 4. Визначення цільової групи.* Більшість організацій володіє недостатніми ресурсами з проведення роботи з відстоювання інтересів. Саме тому необхідно віднайти шляхи впливу на окремих осіб, групи осіб або установи, які володіють реальними повноваженнями у прийнятті необхідних рішень та забезпеченні бажаних змін. На національному та міжнародному рівнях – це люди, які мають політичну владу і здатні приймати рішення. На місцевому рівні – це представники громадськості, які мають авторитет серед жителів, наприклад, народні лідери, шановані старійшини, представники місцевої влади, ін. Після того, як чітко сформульовані цілі та завдання діяльності, необхідно вибрати мішені (або цільові групи) роботи, спрямованої на відстоювання інтересів. Розуміння функціонування системи прийняття рішення є важливою складовою діяльності з відстоювання інтересів на будь-якому рівні. Іноді трапляється так, що пряма мішень (первинна цільова група), на яку необхідно впливати (наприклад, міністр, начальник управління), недоступна, тому необхідно використовувати непрямий вплив. Наприклад, працювати з людьми, які можуть вплинути на осіб, відповідальних за прийняття рішень (заступників міністра, інших міністрів, якщо з ними вже встановлено контакт), або з людьми, які

займаються підготовкою проєкту рішення (помічниками, фахівцями, працюючими під керівництвом міністра експертами). Таких людей, за аналогією з прямими мішенями, можна назвати “непрямими мішенями”(вторинними цільовими групами)[58].

*Крок 5. Знаходження або виявлення прихильників.* У попередньому кроці ви визначили, на кого буде спрямована діяльність з відстоювання інтересів. Тепер потрібно обрати союзників. У деяких випадках співробітництво з окремими особами або організаціями в діяльності з відстоювання інтересів може дати більше результатів, ніж самостійна незалежна робота. Але для розвитку та підтримки такої співпраці потрібно витратити досить багато часу та енергії, щоби постійно діяти спільно з цими людьми, інформувати їх про виконану роботу і залучати до участі в ній. Багато людей, які займаються діяльністю з відстоювання інтересів, вважають, що ця робота – найважча, і досягнення успіху в цьому напрямі є свідченням професіоналізму та особистого внеску кожного в роботу всієї організації. Коаліція, або співдружність, може бути короткочасною або тривалою, формальною або неформальною. Наприклад, участь в окремих зборах, конференціях і комітетах з метою прийняття рішення та збору підписів під петицією – це приклад короткочасної коаліції. Участь у подібних акціях протягом декількох років є прикладом тривалої співпраці. Коаліція з союзниками для проведення діяльності з відстоювання інтересів не є формуванням мережі організацій, а поєднує різні організації для обміну інформацією між ними. Прикладом різних союзників для утворення коаліції з метою адвокації діяльності, зокрема у протидії ВІЛ / СНІД, є такі: особи, безпосередньо зацікавлені у вирішенні питання, наприклад, люди, які живуть з ВІЛ / СНІД (ЛЖВС), різні незалежні групи та ін.; організації, які протидіють СНІД, неурядові організації (НУО), в тому числі й ті, що захищають права людини та займаються громадською охороною здоров'я; інші організації чи окремі члени суспільства (громадські ліги, релігійні організації або їх лідери та

лідери громад тощо); представники ділового світу; журналісти, які підтримують діяльність подібного роду або симпатизують їй; державні чиновники на місцевому або національному рівнях, які підтримують таку діяльність і можуть лобювати в уряді прийняття рішень стосовно різних питань; аналогічні організації, розташовані в інших районах країни або в інших країнах, тобто ті, які можуть впливати ззовні. Іноді інтереси союзників можуть збігатися з інтересами “непрямих мішеней”, тобто непряма мішень може симпатизувати об’єкту діяльності з відстоювання інтересів і мати вплив на людей, від яких залежить прийняття рішень і яких необхідно “підштовхнути”, аби вони підтримали саме ті позиції, які підлягають змінам[58].

*Крок 6. Виявлення ресурсів.* Успішна діяльність з відстоювання інтересів потребує певних ресурсів (людських і матеріальних), інформації, а також навичок роботи. Людські ресурси – це постійні співробітники і добровольці. Інформаційні ресурси – доступ до засобів масової інформації, поширення інформації в мережі Інтернет (наприклад, створення сайтів, відправлення e-mail тощо). Якщо ви визначили, що володієте достатніми ресурсами, то можете перейти до 7-го кроку, тобто до розробки плану діяльності. При складанні плану дій необхідно враховувати ресурси, якими ви володієте[58].

*Крок 7. Створення робочого плану.* Даний крок складається з двох частин: вибір діяльності з відстоювання інтересів і створення детального плану цієї діяльності. Робота, проведена згідно з крокам 1-6, допоможе обрати правильний варіант діяльності із захисту інтересів, що сприятиме досягненню поставленої мети. Уже визначено, чого потрібно досягти, хто є мішенню, хто є союзниками, й якими ресурсами ви володієте. Після визначення свого варіанту діяльності, необхідно встановити, хто виграє в результаті, і, якщо це можливо, спробувати залучити його до співпраці. Наприклад, краще, щоби група дітей, які живуть на вулиці, зустрілася з представником старшої ланки міліції, аніж це буде зроблено представником

НУО, який є захисником інтересів цих дітей. План дій повинен містити точний розклад і вказувати на осіб, відповідальних за виконання окремих завдань, мати розділ моніторингу та оцінки й передбачати індикатори, за допомогою яких буде визначатися успішність проведеної роботи. Завдання, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети, повинні бути узгоджені між собою та з індикаторами. На етапі планування необхідно розробити стратегію діяльності з відстоювання інтересів, яка буде більш успішною, якщо погоджена за часом з іншою діяльністю або подіями, що можуть допомогти у вирішенні питань з відстоювання інтересів. Наприклад, політичні дії під час виборчої кампанії можуть сприяти або, навпаки, відмовлятися від сміливих нововведень. Ці фактори необхідно враховувати при плануванні діяльності[58].

*Крок 8. Проведення моніторингу та оцінка результатів діяльності.* Це крок, на якому планування закінчується і починається дія з відстоювання інтересів. Застосування вивченого – це також процес навчання. На цьому етапі роботи з'ясовується, чи є вибрані методи такими, що дозволять досягти мети. Це визначається шляхом моніторингу діяльності та оцінки результатів. Моніторинг і оцінка результатів проводяться легше, якщо на 3-му кроці були чітко сформульовані мета і завдання. Під час оцінки результатів потрібно узгодити між собою ознаки успіху діяльності (індикатори), тобто визначити ті ознаки, які вказували б на те, що ситуація в результаті впливу змінилася або залишилася незмінною. Важко провести моніторинг та оцінити результати діяльності з відстоювання інтересів, якщо над досягненням аналогічної мети або завдань працюють декілька організацій. У цьому разі не просто встановити, чий вплив став вирішальним. Часто організації не можуть виявити, на якому рівні необхідно проводити оцінку їхньої діяльності з відстоювання інтересів – на рівні мішені (оцінка діяльності або завдань) або рівні досягнення бажаної мети. Діяльність з відстоювання інтересів – поступовий процес, тому досить складно визначити ті найменші кроки, які



ведуть до успіху. Але, незважаючи на зазначене, моніторинг та оцінка результатів необхідні для визначення успішності вашої діяльності з відстоювання інтересів і для коригування обраної стратегії, якщо вибрані механізми не спрацьовують[58].

Отже, адвокація – процес у рамках кампанії, направленої на посередництво і захист прав та інтересів певної групи. Діяльність з представництва інтересів здійснюється поетапно.

### **Висновки до розділу III**

У процесі співпраці між суб'єктами соціально-партнерських відносин, як свідчить практика, можуть виникати конфліктні ситуації, в результаті чого взаємодія між партнерами ускладнюється. Пропонуємо здійснювати вирішення спорів, які виникають між соціальними партнерами у процесі співпраці закладів середньої освіти з громадою шляхом застосування медіації як альтернативної форми подолання конфліктів у партнерській взаємодії.

*Медіація* – технологія вирішення конфлікту, процес переговорів між конфліктуючими сторонами за участю нейтральної третьої сторони, що передбачає узгодження позицій опонентів, спільний пошук ними взаємовигідних рішень. Основною відмінністю медіації від інших способів вирішення конфліктних ситуацій є те, що вона не зосереджується на пошуку та доведенні правоти тієї чи іншої сторони. *Метою медіації* є досягнення згоди сторін, консенсусу, прийняття спільного рішення, яке задовольнятиме обидві сторони конфлікту.

Найважливішим в медіації є вирішення конфлікту шляхом згоди, що передбачає продовження партнерства та співпраці між сторонами. Допомогу у налагодженні конструктивного діалогу між конфліктуючими сторонами у процесі медіації надає незалежний, нейтральний, кваліфікований посередник (*медіатор*), обраний конфліктуючими сторонами. Шляхом застосування медіації як альтернативної форми подолання конфліктів у партнерській

взаємодії закладів середньої освіти з громадою медіатор, керуючися відповідними принципами, застосовуючи необхідні методи надає допомогу у вирішенні різних спорів, конфліктних ситуацій, що слугуватиме подальшій співпраці соціальних партнерів, розвитку взаємовідносин між ними. Процедура медіації є чітко структурованою та здійснюється поетапно.

Одним із методів взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування є адвокація. Метою адвокації є вирішення конкретного питання суспільної політики. *Адвокація* – діяльність окремих осіб або груп, що передбачає здійснення впливу на громадську політику та рішення політичних, економічних і соціальних інституцій для представництва і захисту прав та інтересів цих осіб або груп. Представництво інтересів може реалізуватися на різних рівнях (місцевому, національному, міжнародному) за допомогою відповідних методів (переговорів, лобіювання інтересів, подання петицій, звернення до ЗМІ та ін.).

Пропонуємо *схему дій з адвокації*, яка складається з восьми етапів (1 – вибір проблеми або питання, над вирішенням якого треба працювати; 2 – аналіз та дослідження проблеми чи питання; 3 – постановка конкретних цілей роботи з адвокації; 4 – визначення цільової групи; 5 – знаходження або виявлення прихильників; 6 – виявлення ресурсів; 7 – створення робочого плану; 8 – проведення моніторингу та оцінка результатів діяльності).

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження здійснено теоретичний аналіз наукової літератури й інформаційних освітніх електронних ресурсів за темою дослідження, проведено комплексний аналіз категорійно-понятійної бази дослідження, що дало змогу отримати відповідний результат.

*У нормативних документах соціальне партнерство –* своєрідний механізм взаємодії між працівниками, роботодавцями, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, який спрямований на узгодження інтересів працівників і роботодавців з питань регулювання трудових відносин та інших, безпосередньо пов'язаних з ними відносин.

Однак встановлено, що сьогодні соціальне партнерство не обмежується рамками сфери праці та трудових відносин, а передбачає соціальну взаємодію різних суб'єктів суспільних відносин, налагодження між ними соціального діалогу у різних сферах життєдіяльності суспільства. *Соціальне партнерство –* цивілізована форма соціальних взаємовідносин між органами влади, інститутами громадянського суспільства, підприємництвом, різними соціальними групами, метою яких є об'єднання зусиль соціальних партнерів для досягнення спільних цілей на основі діалогу й взаємодії.

*Соціальне партнерство у сфері освіти –* система соціальних взаємовідносин між суб'єктами освітньої діяльності, державними й місцевими органами влади, громадськими організаціями, бізнесом, що спрямована на задоволення потреб та інтересів партнерів, розвиток освіти. *Соціальне партнерство закладу середньої освіти* передбачає налагодження взаємовигідних відносин школи із різними суб'єктами соціуму та є передумовою розвитку закладу освіти. *Соціальне партнерство закладу середньої освіти з громадою* розглядається як встановлення та розвиток взаємовигідних відносин між школою та місцевою громадою для спільного вирішення проблем. У процесі дослідження визначено структурні складові реалізації соціального партнерства закладу середньої освіти із громадою,

якими є готовність суб'єктів соціального партнерства до співпраці, наявність необхідних ресурсів для реалізації спільних ініціатив і проєктів, конструктивний діалог між соціальними партнерами, який передбачає визначення цілей співпраці, відповідальність за результати спільної діяльності, формування відносин, заснованих на чесності, довірі, взаємодопомозі.

У процесі дослідження проаналізовано прикладні аспекти налагодження соціального діалогу в системі соціальних відносин “заклад середньої освіти – громада”. Процес налагодження механізму соціального партнерства закладу освіти з громадою складається з послідовних етапів (оцінка можливостей налагодження партнерства, аналіз взаємної вигоди; укладення партнерських угод; складання планів співпраці, створення та реалізація спільних проєктів). Кожна школа індивідуально, відповідно до потреб закладу освіти, місцевої громади вибирає напрями співпраці із соціальними партнерами. У процесі спільної діяльності реалізуються соціальні проєкти, впроваджуються суспільні ініціативи, здійснюється залучення громадськості до управління школою, що сприяє розвитку закладів освіти.

Налагодженню системи соціального партнерства, розвитку закладу середньої освіти сприяють формування корпоративної соціальної діяльності школи та розвиток волонтерського руху в закладі освіти. *Корпоративна соціальна відповідальність школи* передбачає організацію та реалізацію закладом освіти системи соціального проєктування; налагодження відносин з партнерами; формування системи цінностей закладу освіти, політики і стратегії, орієнтованої на суспільство; здійснення школою систематичної самооцінки рівня досконалості власної діяльності та ін. *Волонтерський напрям діяльності школи* передбачає залучення добровольців (здобувачів освіти, вчителів, батьків, громадськості та ін.) до свідомої, добровільної й безоплатної участі у благодійній діяльності. Соціально-партнерські

відносини закладу середньої освіти з громадою передбачають вирішення спільних проблем, задоволення потреб соціальних партнерів, успішне функціонування та розвиток школи, формування позитивного іміджу та конкурентних переваг закладу освіти.

У процесі дослідження сформовано пропозиції щодо розвитку соціального партнерства закладу середньої освіти із громадою. Як свідчить практика, у відносинах між суб'єктами соціального партнерства можуть виникати конфліктні ситуації, взаємодія між партнерами може ускладнюватися. Правильно оцінений, вчасно вирішений конфлікт у соціально-партнерських взаємовідносинах може слугувати передумовою якісних змін, сприяти розвитку взаємодії закладу середньої освіти із соціальними партнерами, оптимізувати соціальне партнерство школи із громадою. Альтернативною формою подолання конфліктів у партнерській взаємодії є *медіація*, тому пропонуємо застосовувати цю технологію для вирішення спорів, які виникають між соціальними партнерами у процесі співпраці закладів середньої освіти з громадою. Найважливішим в медіації є вирішення конфлікту шляхом згоди, що слугуватиме подальшій співпраці соціальних партнерів, розвитку взаємовідносин між ними.

Для ефективного розв'язання проблем школи, громади, що є одним із напрямів соціального партнерства закладу середньої освіти з громадою, пропонуємо застосовувати різні методи соціальної адвокації, розробляти програми адвокаційних кампаній у партнерській взаємодії, що, в свою чергу, сприятиме і розвитку відносин між соціальними партнерами. *Адвокація* – ефективний метод просування ідей та цінностей суб'єктів соціальних відносин, вплив на посадових осіб державних установ та місцевого самоврядування, представників підприємництва. Спільна адвокаційна діяльність закладу середньої освіти та громади передбачає забезпечення взаємодії між соціальними партнерами та державними й місцевими органами влади, сприяє ефективному розв'язанню проблемних питань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С. В. Взаємодія школи і громади в діяльності ГАШ (громадсько активних шкіл) як умова формування соціально активної особистості. *ВісникЛНУімені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.*2013.№ 10(3).С. 236–244. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf\\_2013\\_10\(3\)\\_\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_10(3)__32).
2. Адвокатування та лобювання інтересів клієнтів соціальної роботи.URL: <http://eleos.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/Advovacy.ppt>.
3. Аллахвердова О. В. Медиация как социально-психологический феномен.*ВестникСПбГУ.*Вып. 2 (ч. 1).С. 151–159.
4. Афоніна О. Г. Соціальна безпека: проблеми становлення соціального партнерства в Україні.*Вісник НАДУ при Президентові України.*2011. № 4. С. 241–249.
5. Багрич С. П. Система соціального партнерства: особливості формування і перспективи розвитку. *Державне будівництво.*2008.№ 2.URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2008\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_2_10).
6. Байбородова Л. В., Рожков М. И.Воспитательный процесс в современной школе. Ярославль, 1998.379 с.
7. Безвух С. В. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.*2015.№ 3(3). С. 7–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_3%283%29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3%283%29__3).
8. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції.* 2011. № 1 (5). С. 158–172.
9. Бородін Є. Медіація в управлінні суспільством: структурно-функціональний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування.* Дніпро, 2017. Вип. 1(32). С. 14–20.
10. Василенко О. М. Активізація дієвості соціального партнерства державних інституцій з громадськими організаціями. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2010. № 3.

11. Вершловский С. От педагогики к андрагогике. *Университетский вестник*. Вып. 1. 2002. С. 33–36.
12. Воскобойнікова-Гузєва О. Соціальне партнерство як чинник розвитку бібліотечно-інформаційної сфери України. *Бібліотечний вісник*. 2014. № 4. С. 3–7. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv\\_2014\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2014_4_3).
13. Грищук Д. Г. Формування та розвиток соціальної відповідальності закладу освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. науково-методологічного семінару, 30 жовт. 2020 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО “Університет менеджменту освіти”, 2020. 219 с. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimpr>.
14. Діденко Л. О. Модель діяльності соціального педагога дошкільного навчального закладу організації соціального партнерства на рівні громади. *Матеріали ІХ Міжнар. фестивалю пед. інновацій*. Черкаси: ЧОПОПП, 2017. 264 с.
15. Діденко Н. Г. Теоретико-методологічні засади розробки та функціонування механізмів державного управління в системі соціального партнерства: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Донец. держ. ун-т упр. Донецьк, 2008. 466 с.
16. Дубровський І. М. Система соціального партнерства як регулятор соціально-трудових відносин в умовах трансформації українського суспільства (соціологічний аналіз): автореф. дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.07 / Харківський національний ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2001. 18 с.
17. Євдокимова І. Громадсько-активна школа як суб’єкт соціальної роботи в умовах децентралізації в Україні. *SOCIOПРОСТІР*. 2020. № 9. С. 47–52. URL:<https://doi.org/10.26565/2218-2470-2020-9-06>.
18. Єрбоменко Г. Медіація як спосіб вирішення спорів. URL: <http://innovations.com.ua/uk/interview/6/39/374>.

19. Жадько О. Організація взаємодії закладів загальної середньої освіти й органів місцевого самоврядування в освіті та вихованні дітей. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 1 (95). С. 62–72. DOI: 10.24139/2312-5993/2020.01/062-072.
20. Калініна Л. Соціально-педагогічне партнерство як демократична модель державно-громадської взаємодії та компонента підручника для керівника освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2019. Вип. 22. С. 105–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp\\_2019\\_22\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2019_22_14).
21. Кальна-Дубінюк Т. П., Бесчастна М. В. Соціальне партнерство в сільській місцевості з використанням потенціалу дорадчих служб. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 71–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2015\\_7\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_7_11).
22. Карташов М. Медіація як форма вирішення корпоративних спорів. *Підприємництво, господарство і право. Цивільне право і процес*. № 10. 2019. С. 11–15.
23. Киселев В. Н., Смольков В. Г. Социальное партнерство в России: специфика и основные проблемы становления в период рыночных реформ. Москва: Луч, 1998. С. 54.
24. Ковальчук В. І. Реалізація Міжнародного стандарту “Волонтерство” в громадсько-активних школах м. Києва. *Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання: зб. наук. праць. Т. III (5)*. 2015. С. 327–334.
25. Колісніченко Н. Освітній ресурс розвитку регіону: інноваційні форми реалізації. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. Вип. 2(54). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. С. 81–84.
26. Кононенко М. М. Соціальне партнерство як тип соціального управління. *Державне будівництво*. 2007. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2007\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_40).
27. Кравченко О. О. Соціальне партнерство в Україні та його особливості в розвинених країнах. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 57–61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_17).



28. Креденець Н. Сучасні підходи вітчизняних і європейських дослідників до визначення поняття “соціальне партнерство” у професійній освіті. *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2012. № 3. С. 200–206.

29. Лісова Н. І. Діалог з громадськістю як критерій ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Пед. вісн.* 2010. № 3 (спец. вип.). С. 24–27.

30. Лісова Н. І. Імпульс розвитку школи й громади в період демократизації суспільства. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій*: матеріали II Міжнар.наук.-практ. конф. (Київ, ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 26–28 квіт. 2017 р.). Київ, 2017. С. 43–46. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/710046/>.

31. Лісова Н. І. Місце механізму соціального партнерства в державно-громадському управлінні загальною середньою освітою в умовах малих міст України. *Стан, проблеми та перспективи педагогічних досліджень і соціальної роботи*: матеріали міжн. наук.-практ. конф. (Сладковічево, Словацька Республіка, 28–29 жовтня 2016 р.). Сладковічево: університет Данубіус, 2016. С. 219–222.

32. Лісова Н. Соціальне партнерство як основа державно-громадського управління загальною середньою освітою. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2016. Вип. 54. С. 183–191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps\\_2016\\_54\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps_2016_54_25).

33. Мартинова Н. С. Перспективи розвитку соціального партнерства на прикладі туристичного бізнесу України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 1. С. 53–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_1_12).

34. Матюшенко О. О. Соціальне партнерство школи та громади як актуальна педагогічна проблема. *Наукові пошуки*: зб. наук. пр. молодих учених. Суми, 2016. Вип. 14. С. 115–120.

35. Мельник І. Б. Теоретичні основи формування та реалізації державної політики соціального партнерства в умовах суспільних трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_12\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_12_13).

36. Мещан І. Міжсекторне соціальне партнерство в системі соціального обслуговування: структурно-функціональні особливості. *Нова парадигма*. 2015. Вип. 128. С. 178–188. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa\\_2015\\_128\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2015_128_20).

37. Мещан І. В. Соціологічна модель соціального партнерства в управлінні закладами соціального обслуговування населення. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015. № 3(1). С. 85–93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp\\_2015\\_3%281%29\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2015_3%281%29__13).

38. Мещан І. В. Соціальне партнерство як механізм надання соціальних послуг в об'єднаній територіальній громаді. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2016. Вип. 72. С. 46–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stapttp\\_2016\\_72\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stapttp_2016_72_7).

39. Михеев В. А. Основы социального партнерства: теория и политика: учеб. Для вузов. Москва: Экзамен, 2001. 448 с.

40. Нагай Л. Партнерство закладу освіти і батьків як передумова розвитку особистості та успішного навчання. *Директор школи, ліцею, гімназії*. № 5. 2013. С. 124–130.

41. Неліпа Д. В. Особливості інституціоналізації соціального партнерства (політологічний аналіз): автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. / Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. Київ, 2005. 23 с.

42. Ничкало Н. Г. Науково-методичне забезпечення соціального партнерства. *Професійно-технічна освіта*. 2004. №2. С.15–16.

43. Ничкало Н. Г. Неперервній професійній освіті – педагогічні кадри нової генерації. URL: <https://shag.com.ua/neperevniy-profesijnij-osviti--pedagogichni-kadri-novoyi-gene.html>.

44. Онаць О. М., Островерхова Н. М., Попович Л. М., Шевцов М. Г. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практич. посіб. Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2019. 96 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/718247/1/19\\_04.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718247/1/19_04.pdf).

45. Онаць О. М. Управління громадсько-активною школою як відкритою соціальнопедагогічною системою. *Партнерська взаємодія школи та сім'ї як фактор оновлення сучасної освіти*: наук.-метод. зб. / ред. кол.: Н. А. Побірченко, Т. Є. Гура, В. Я. Ястребова та ін. Запоріжжя: СТАТУС, 2018. 232 с.

46. Островська О. А., Фінько О. Л. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С. 34–38.

47. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: НТУ “КПІ”, 2015. 180 с.

48. Панько В. В., Бурлака Н. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Сучасний рух науки*: тези доп. X міжнар. наук.-практич. інтернет-конф., м. Дніпро, 2-3 квіт. 2020 р. Дніпро, 2020. С. 176–179.

49. Петренко І. В. Психологічні механізми розгортання соціального діалогу в освітньому просторі. *Актуальні проблеми психології*. 2014. Т. 5. Вип. 14. С. 170-176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsu\\_h\\_2014\\_5\\_14\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsu_h_2014_5_14_20).

50. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів вирішення спорів та її вплив на правову культуру суспільства. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Випуск 1 (17). С. 11–16.

51. Подковенко Т. О. Медіація як спосіб альтернативного розв'язання конфліктів: генеза та інституційні засади. *Актуальні проблеми правознавства*: зб.наук. праць Юридичного факультету Терноп. нац. економічного ун-ту. 2017. Випуск 1 (9). С. 17–22.

52. Процюк С. Л. Соціальне партнерство як механізм соціального захисту зайнятого населення. *Публічне адміністрування: теорія та*

(3).URL:<https://www.twirpx.com/file/1213320/>.

53. Пуховська Л. Стратегії формування загальноєвропейського простору професійної освіти. *Професійно-технічна освіта*. 2005. № 4. С. 37–39.

54. Резніченко З. В. Нові горизонти розбудови соціального партнерства як особливого чинника управління школою. *Развитие форм и методов современного менеджмента в условиях глобализации: материалы 3-й междунар. науч.-практ. конф., г. Петропавловск, 22-24 апр. 2015 г.* Петропавловск, 2015. С. 69–71.

55. Резніченко З. В. Удосконалення педагогічної майстерності директорів шкіл у процесі розвитку соціального діалогу. *Педагогічний менеджмент*. 2015. № 4. С. 17–19.

56. Резнікова В. В. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів. *Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Т. Г. Шевченка. Юрид. науки*. 2012. Вип. 90. С. 10–15.

57. Романенко Н. Громадсько-активна школа як засіб управління якістю освіти. *Директор школи*. 2013. № 24. С. 32–35.

58. Романова Н. Ф., Мельник І. П. Соціальне партнерство: навч.-метод. посіб. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 238 с.

59. Савранська Г. М. Міжсекторне соціальне партнерство як основа соціальної безпеки держави. *Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки*. 2014. № 1. С. 93–105. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb\\_2014\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2014_1_8).

60. Савранська Г. М. Розвиток національної моделі соціального партнерства у контексті забезпечення соціальної безпеки України. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 140–150. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_18).

61. Садова О. Г. Особливості застосування технології “партнерство у громаді” у практиці освітньої діяльності сільської школи. *Таврійський вісник освіти*. 2016. № 1. С. 60–65.
62. Семенов П. Б. Особливості соціального партнерства в системі професійно-технічної освіти. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*: зб. наук. пр. Сімферополь, 2010. Вип. 1. С. 57–61.
63. Сергіна Т. О. Соціальне партнерство як ефективна форма соціальної взаємодії у попередженні соціальних ризиків, організації колективних дій. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Сер. Державне управління*. 2014. Т. 15. Вип. 287. С. 53–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdduu\\_du\\_2014\\_15\\_287\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdduu_du_2014_15_287_7).
64. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Москва: Политиздат, 1992. 543 с.
65. Социальное партнерство: словарь-справочник / Рук. авт. кол. В. Н. Киселев и В. Г. Смольков. Москва: Экономика, 1999. 237 с.
66. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо. URL: <https://mbusinesspartner.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu>.
67. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
68. Сухомлинський В. О. Емоційне і естетичне виховання. *Т. 3. Серце віддаю дітям. Народження громадянина. Листи до сина*: вибрані твори в 5-ти т. / ред. кол. О. Г. Дзевєрти (гол.) та ін. Київ: Рад. шк., 1977. С. 499–567.
69. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: волонтерство: навч.-метод. посіб. / Під заг. ред. Даниленко Л. І., Київ: ТОВ “Видавничий дім “Плеяди”, 2014. 52 с.
70. Товкало М. Я. Школа керівника: Позиціонування ЗНЗ в громаді: впізнаваність і вибір. Ресурсний центр громадської активності. Львів: ЛОІППО, 2014. 50 с.

71. Хлебик С. Р., Литвиненко В. В. Соціальне партнерство як особливий вид взаємодії ВНЗ із соціальними інститутами громади (на прикладі соціальних служб). *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя*. 2016. № 1. С. 91–100.

72. Хоменко И. А. Школа и родители: этапы развития социального партнерства. *Директор школы*. 2007. № 4. С. 83 – 88.

73. Шедяков В. Є. Розвиток системи відносин соціального партнерства як чинник забезпечення високого рівня трудової мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 33–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_4_5)

74. Шенкаренко О. Соціальне партнерство як чинник удосконалення державного управління професійним навчанням безробітних. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. 2011. Вип. 2 (9). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_02\(9\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02(9)/index.html).

75. Школа як осередок розвитку громади: досвід формування освітньої політики в контексті децентралізації та інших змін/ за заг. ред. Софій Н. З., Київ: ТОВ “Видавничий дім “Плеяди”, 2016. 181 с.

**ДОДАТКИ**  
**ДОДАТОК А**

***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, чий 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 проякість 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 тільки 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 тільки 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](http://www.gash.ussf.kiev.ua).



## ДОДАТОК Б

### Заняття “Школи лідера” на тему:

#### “Лідер – ініціатор

#### позитивних змін у житті громади”

**Мета:** розглянути поняття “громадянська позиція” та “ініціатива”, визначити особливості ініціювання змін лідером, проаналізувати потенціал лідера у розв’язанні проблем на рівні громади.

#### *І. Вправа “Привітання”*

**Мета:** налагодити позитивну атмосферу в групі, налаштувати учасників на роботу.

**Обладнання:** аркуш для фліпчарту з написаною темою заняття та регламентом.

#### *Хід вправи*

Педагог-організатор вітає учасників тренінгу, звертає їхню увагу на аркуш фліпчарту з темою та регламентом сьогоднішнього заняття:

*“Доброго ранку (дня/вечора)! Радий(а) сьогодні всіх вас бачити. Дякую, що прийшли без запізнення. Ми продовжуємо наші заняття і сьогодні розглянемо з вами питання, як лідер може ініціювати позитивні зміни у житті громади. Для цього, я пропоную вам послухати одну коротеньку притчу:*

*“Це розповідь про чотирьох осіб, яких звали Всі, Хтось, Кожен і Ніхто. Треба було виконати якесь дуже важливе завдання і Всі були впевнені, що Хтось це зробить.*

*Кожен міг це зробити, але Ніхто не зробив. Хтось розсердився, бо це було завдання Кожного. Усі вважали, що Кожен може виконати це, і Ніхто не зрозумів, що Всі цього не роблять. Закінчилося тим, що Всі звинувачували Когось, коли Ніхто не виконав того, що Кожен міг зробити сам”.*

#### **Запитання для обговорення:**

- ✓ Чого навчає ця притча?
- ✓ Чи часто трапляється у нашому житті, що виконання певних завдань ми перекладаємо на плечі інших?

- ✓ Чи активна життєва позиція і готовність ініціювати позитивні зміни є характеристиками лідера? Обґрунтуйте свою відповідь.

## **II. Вправа на знайомство “Шеренги”**

**Мета:**продовжити знайомство, налагодити позитивну атмосферу в групі.

**Обладнання:**паперовий/малярний скотч або мотузка завдовжки 2 м.

### **Хід вправи**

Педагог-організатор звертається до учасників: *“Я пропоную продовжити наше знайомство та дізнатись один про одного більше цікавого. Для виконання роботи вам слід об’єднатись у 2 групи, стати у шеренги навпроти одна одної на відстані близько 3 метрів”.*

Педагог-організатор об’єднує учасників групи та шикує їх у шеренги. Між шеренгами посередині на підлозі педагог-організатор клеїть стрічку паперового скотчу або кладе мотузку.

*“Тепер, коли ви об’єдналися у 2 групи, ми будемо працювати за таким алгоритмом: члени кожної шеренги мають триматися за руки і поставити щільно свої ноги до ніг сусідів по шерензі праворуч і ліворуч. Завдання обох груп полягає у тому, що учасники в кожній шерензі повинні рухатися у напрямку до стрічки, не розмикаючи рук і не відриваючи ніг (стоп) від ніг (стоп) сусідів.*

*Для обговорення стратегії свого руху кожна група має по 1 хвилині”.*

Після цього педагог-організатор дає команду: *“Готові? Почали!”*

Учасники виконують завдання. Якщо педагог-організатор побачить, що умови гри не виконуються, він повертає команду на місце її старту.

### **Запитання для обговорення:**

- ✓ Які труднощі виникали під час виконання завдання?
- ✓ Що допомагало вам досягати мети?
- ✓ Який досвід ви здобули, виконуючи цю вправу?

## **III. Інформаційне повідомлення**

### **“Лідер та його активна громадянська позиція”**

**Мета:**розглянути поняття “громадянська позиція” та визначити, чи повинен лідер мати активну громадянську позицію.

### **Хід вправи**

Педагог-організатор запитує в учасників: *“Як ви розумієте, що таке*

*активна громадянська позиція?”*

Вислухавши усі твердження, Педагог-організатор повідомляє:

*“Справжнього лідера характеризує активна громадянська позиція.*

*Активна громадянська позиція - усвідомлена участь людини у житті суспільства, що відображає її свідомі реальні дії (вчинки) у ставленні до навколишнього світу в особистому та громадському аспектах, які спрямовані на реалізацію суспільних цінностей за розумного співвідношення особистісних і суспільних інтересів.*

*Активна громадянська позиція охоплює:*

- узгодження необхідності з бажаннями і потребами особистості;*
- прояв ініціативи у здійсненні справи, розширення поля діяльності;*
- прийняття особистістю відповідальності;*
- здатність до узагальнення та оцінки вчинків, подій;*
- вироблення внутрішніх принципів і переконань;*
- потреба у саморозвитку (самовдосконаленні).*

*Пригадаємо притчу, почуту на початку заняття. Ми з вами дійшли висновку, що людина повинна бути активною, братися за справи, не чекаючи на те, що, можливо, колись хтось інший покращить її життя та життя оточуючих. Це дуже відповідальна життєва позиція - взяти відповідальність не лише за своє благополуччя, а й за благополуччя інших членів громади.*

*З урахуванням вищевикладеного можна зробити висновок, що активна громадянська позиція - це заклик до лідерства.*

*Прояв громадянської позиції передбачає рух і крок вперед - без цього всі рухатимуться на одному рівні і є велика ймовірність перетворення групи людей на натовп. А як відомо, спосіб мислення натовпу не може змінити суспільство й устрій країни загалом (його цінності, норми, звичаї, які розкладають, а не творять).*

*Пасивність у прояві громадянської позиції можна прирівняти до згоди з тим, що відбувається навколо - беззаконням, деградацією і, врешті-решт, смертю тисяч людей. Тому бути осторонь суспільних проблем, бути байдужим і думати тільки про себе - поведінка, яка не властива справжній особистості, не властива лідеру”.*

### **Запитання для обговорення:**

- ✓ Чи ведете ви за собою когось?
- ✓ Чи покращуєте ви життя інших людей? Як саме?
- ✓ Чи вважаєте ви, що одна людина може вплинути позитивно на проблему, вирішення якої їй, здавалося б, не під силу? Відповідь обґрунтуйте.

### **IV. Інтерактивна гра “Трикутник”**

**Мета:** показати учасникам важливість ініціації змін, виявлення лідерської позиції у них.

#### **Хід проведення**

Для проведення гри Педагог-організатор повідомляє її умови:

*“Зараз усім потрібно розійтися по аудиторії та стати хаотично, як вам хочеться. Кожен з вас має подумки і, не подаючи знаків, обрати собі двох осіб, із якими ви будете утворювати рівнобічний трикутник. Після того, як я скажу: “Рухаємось!”, кожен з вас намагається створити рівнобічний трикутник з гравцями, яких ви обрали.*

*Пам’ятайте! Не треба бігти і хапати людей за руки, а слід діяти так, аби двоє інших гравців не здогадалися, що ви обрали саме їх. Коли всі припинять рухатись (тобто, трикутники уже створені), або ж я скажу “Стоп!”, і це означає, що усі мають зупинитися, тоді я можу взяти будь-кого з вас за руку і перевести на інше місце. Після команди: “Рухаємось!” усі знову починають утворювати трикутники”.*

Гра триває 5 хвилин, по її завершенні Педагог-організатор організовує групове обговорення.

### **Запитання для обговорення:**

- ✓ Які ваші враження і відчуття після участі у грі?
- ✓ Чому рухалися інші учасники, коли одного з гравців попросили почати рухатися?
- ✓ Що нагадує вам ця моделююча гра в контексті нашої теми?
- ✓ Чи може одна людина стати ініціатором змін у громаді, житті інших людей? Яким чином?

### **V. Мозковий штурм “Що таке ініціатива?”**

**Мета:** визначити зміст поняття «ініціатива» та розглянути особливості ініціювання змін.

**Обладнання:** аркуші для фліпчарту, маркери.

### ***Хід вправи***

Педагог-організатор звертається до учасників та запитує їх: *“Як ви думаєте, що таке ініціатива? Які асоціації у вас виникають з цим словом?”*

Усі відповіді учасників Педагог-організатор фіксує на аркуші для фліпчарту.

Узагальнивши відповіді, педагог-організатор зазначає:

*“Ініціатива - здатність висувати нові ідеї, пропозиції, випереджати когось у дії, вчинку; уміння самостійно розпочинати яку-небудь справу.*

*Лідер здатний створювати ініціативні групи, об'єднуючись із не байдужими до тієї чи іншої проблеми людей. Кожна ініціативна група обирає свій власний шлях, аби стати ініціатором та активним учасником змін у громаді”.*

### ***VI. Вправа “1\*2\*4”***

**Мета:** проаналізувати потенціал лідера у розв'язанні проблем на рівні громади, навчального закладу.

**Обладнання:** кулькові ручки, аркуші формату А4 (за кількістю учасників) та А3 (за кількістю груп), маркери.

### ***Хід вправи***

Педагог-організатор звертається до учасників: *“Подумайте та запишіть на аркушах формату А4 власний варіант відповіді на запитання “Що може зробити лідер на рівні громади, навчального закладу?”*

Учасники протягом кількох хвилин виконують завдання. На наступному етапі педагог-організатор об'єднує учасників у пари та повідомляє:

*“На основі індивідуальних формулювань визначте та запишіть загальну відповідь, яка б влаштовувала обох партнерів”.*

По завершенні кожні дві пари об'єднуються у малі групи по чотири особи та з двох тверджень формулюють одне, яке б приймалося кожним членом четвірки. Отриманий результат фіксується маркером на аркуші формату А3.

Далі педагог-організатор надає слово кожній групі з метою презентації отриманого результату. По завершенні презентації однією групою інші

учасники можуть ставити уточнюючі запитання.

### **До уваги!**

У випадку непарної кількості учасників об'єднання у групи може бути іншим (1\*2 і 3\*4 і 5). Педагог-організатор повинен заздалегідь обміркувати можливий варіант. Небажано роз'єднувати групу, в якій вже відбувся процес узгодження тверджень.

Наприкінці роботи Педагог-організатору варто підсумувати усі запропоновані варіанти й підвести учасників до думки про важливість “ініціювання корисних справ” та можливість їх упровадження для кожної людини зокрема.

### ***VII. Ритуал прощання “Аплодисменти”***

***Мета:*** сприяти позитивному завершенню заняття.

#### ***Хід вправи***

Педагог-організатор дякує учасникам за увагу та пропонує винагородити один одного аплодисментами.