

УДК 373.351.37

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ГРОМАДЯНСЬКИХ ПРАКТИК В ОСВІТУ УКРАЇНИ

© Н. І. Клокар

Динамічні зміни в українському суспільстві спонукають до пошуку ефективних шляхів виховання нового громадянина. Саме тому вивчення і впровадження кращого європейського досвіду розвитку громадянських компетентностей, який представлений у статті швейцарсько – українським проектом «Розвиток громадянських компетентностей в Україні», є на часі. Успішність виконання поставлених завдань залежить від ефективного використання наукових підходів до управління впровадженням такого досвіду

Ключові слова: компетентності, розвиток, громадянські, модель, управління, впровадження, умови, етапи, програми, співпраця

Dynamic changes in Ukrainian society urge to find effective ways to raise a new citizen of the state. Learning and implementing the best European experience of civic competences presented in the article by Swiss – Ukrainian project “Development of civic competencies in Ukraine” is timely. Successful execution of tasks depends on the effective use of scientific approaches to managing the implementation of such practice.

Project implementation management model based on the conceptual basis of management as a science, determines organizational - pedagogical conditions for its implementation, stages of implementation and predictable results and monitor the quality of the work. The article justified the basic tasks of managing the implementation of the Project in Ukraine. An important factor in achieving the goals of the Project is scientifically - grounded approach to implementation management, based on the basic principles of democracy. Achieving predictable results involves creating appropriate organizational - pedagogical conditions of implementation of the Project: normative - legal, educational - methodical support, staffing, cooperation between educational institutions in the community at different levels, logistical and financial support. Stages of implementation provide training and preparatory phase, the phase of mass adoption & study the results.

The results of implementation of the proposed model in regional education systems of Ukraine confirmed its efficiency and the possibility to use it for managing the implementation of other innovative projects in education

Keywords: competences, development, civic, model, management, implementation, conditions, stages, programs, cooperation

1. Вступ

Значні зміни в соціальній, політичній, економічній і духовній сферах українського суспільства, європейський вектор розвитку України висувають нові вимоги як перед державою в цілому, так і перед кожним громадянином.

З огляду на те, що в Україні сьогодні правова та юридична база громадянської освіти є недосконалою, актуальним є використання позитивного світового і європейського досвіду у цій сфері, який має враховувати історичні, культурні, соціально-економічні особливості становлення громадянського суспільства в державі.

Саме тому вивчення і впровадження кращого європейського досвіду розвитку громадянських компетентностей, який представлений у статті швейцарсько-українським проектом «Розвиток громадянських компетентностей в Україні», є на часі. Успішність виконання поставлених завдань з розробки нової ефективної системи громадянського виховання в Україні буде залежати від використання наукових підходів до управління впровадженням такого досвіду, що побудоване на врахуванні базових демократичних цінностей і принципів науки управління, особливостей функціонування і розвитку освітніх систем кожного регіону, чітко сформульованих завданнях, умов їх виконання та відповідно прогнозованими результатами.

2. Аналіз літературних даних

Питання громадянської освіти, формування та розвитку громадянських компетентностей знайшли відображення у численних роботах європейських та українських науковців і практиків, політичних документів та заявах, законодавстві багатьох країн. Так, різнопланові аспекти проблеми розкривають Р. Арцишевський [1], І. Бех [2], В. Івашковський [3], А. Колодій [4], О. Пометун [5], К. Роджерс, Д. Фрейберг [6], М. Михайліченко [7], М. Фуллан [8], П. Уайт [9] та ін. Всесвітньовідомий український педагог Василь Сухомлинський писав: «Громадянське бачення світу – одна з проблем, від яких залежить єдність навчання й виховання. На всіх уроках, ... я прагнув побудити почуття того, що Вітчизна – це рідний дім; щастя Батьківщини – моє особисте щастя, її горе в години тяжких випробувань – моє горе» [10].

Зважаючи на необхідність поширення ідей громадянського виховання, у 1997 році Рада Європи ініціювала проект з освіти для демократичного громадянства, в 1999 році прийняла «Декларацію та програму освіти для демократичного громадянства, заснованого на правах і обов'язках громадян».

Документом, який став базовим для розгортання широкомасштабної роботи в країнах Європи щодо громадянської освіти, формування та розвитку громадянських компетентностей, є Хартія Ради Європи про виховання демократичного громадянства і

освіти в сфері прав людини (2011 рік). У ньому зазначено, що впровадження ОДГ/ОПЛ має здійснюватися у контексті освіти впродовж життя [11].

Прийняття Україною Хартії, підтримка демократичних перетворень у державі низкою міжнародних фондаций сприяли розгортанню активної наукової і практичної роботи щодо створення та розвитку системи громадянської освіти і виховання в Україні. Так, наприкінці 90-х ХХ ст. Академією педагогічних наук України розроблено Концепцію громадянської освіти, 1998–2000 рр. – розгорнуто проект Інформаційно-методичного центру «Дебати» програма «Практичне право», 2000 рік – проект «Освіта для демократії в Україні», 2002 рік – проект «Навчальний тур з громадянської освіти», 2005–2008 рр. – Проект «Громадянська освіта – Україна», 2009–2012 рр. – Міжнародна освітня програма «Розуміємо права людини», 2010–2013 рр. – Шведсько-український проект «Освіта для сталого розвитку в дії», 2012–2014 рр. – Міжнародний проект «Школа, дружба до дитини» та деякі інші.

Однак, питання управління впровадженням громадянських компетентностей в освітню практику в українських та зарубіжних дослідженнях не розвивається.

3. Мета та задачі дослідження

Проведене дослідження має на меті обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління впровадженням європейських громадянських практик (на прикладі швейцарсько-українського проекту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні») в освіту держави.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні задачі: визначено основні наукові підходи до управління впровадженням Проекту, створено відповідні умови (нормативне забезпечення на рівні департаментів освіти і науки обласних державних адміністрацій та закладів освіти, навчально – методичне забезпечення та науково – методичний супровід, проведено підготовку кадрів, здійснено фінансове та матеріально – технічне забезпечення), розроблено методику рефлексивно – аналітичної діяльності та моніторингу результатів імплементації Проекту на всіх його етапах.

4. Управління впровадженням європейських громадянських практик в освіту України

За останні роки Україною прийнято низку важливих законів та нормативних актів спрямованих на процес демократизації та побудови громадянського суспільства. Серед найбільш вагомих – Закони України «Про засади державної регіональної політики», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015р. № 695 «Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад», низка відповідних наказів і листів Міністерства освіти і науки України. Метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення

рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від місця його проживання. Децентралізація влади в Україні є вагомим кроком на шляху формування демократичного суспільства і передбачає реальні права громади на визначення векторів розвитку своїх територій, активного її впливу на створення умов для якісного життя населення, в тому числі – забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Поставлені завдання можуть бути реалізовані за дотримання низки необхідних умов, серед яких чи не найважливішою є підготовка і виховання нової генерації громадян на засадах цінностей демократичного суспільства – верховенстві прав і свобод людини, рівності і відповідальності кожного. На часі – прийняття нового Закону України «Про освіту», у якому акцентовано увагу на питанні розвитку компетентностей учнів, що відповідає європейському вектору розвитку освіти держави [12].

Україна, як член Ради Європи, є активним партнером у впровадженні в національну систему освіти кращих європейських громадянських практик. Чільне місце у реалізації завдань формування нового громадянина України займає проект Ради Європи «Освіта для демократичного громадянства та прав людини (ОДГ/ОПЛ), який є спільною ініціативою Міністерства освіти і науки України, Національної академії державного управління при Президентові України, Цюрихського педагогічного університету (Швейцарська Конфедерація). У процесі роботи керівництвом Проекту та авторами посібників, які є базовими для навчання, враховувались події та зміни, що мають місце в Європі в останні роки, зокрема – у країнах Східної Європи, і, відповідно, вимагають перегляду традиційної моделі громадянства. До таких подій належать:

- глобальні загрози, тероризм і відсутність безпеки;
- велика міграція населення, що породжує значні етнічні конфлікти і націоналізм;
- екологічні проблеми;
- швидкий розвиток нових інформаційних і комунікаційних технологій;
- поява нових форм колективної ідентичності, які колись переслідувались;
- потреба підвищення особистої автономії та нових форм рівноправності;
- недовіра до традиційних політичних інститутів, форм правління і політичних лідерів;
- підвищення взаємозв'язку та взаємозалежності – політичної, економічної, культурної – на місцевому та міжнародному рівнях [13].

Як пілотний, проект був успішно реалізований у декількох закладах освіти Київської області у 2010 – 2012 рр. Результати роботи, якою було охоплено дванадцять вчителів і директорів шкіл, біля трьохсот учнів, продемонстрували зацікавленість керівників закладів освіти, вчителів, учнів, їхніх батьків та громади у навчанні за проектом і показали необхідність розгортання системної роботи щодо його впровадження в навчальних закладах України, оскільки такий проект є одним із ефективних факторів впливу

освіти на розвиток громадянського суспільства та демократичних перетворень у державі.

Керівником проекту, експертом Ради Європи професором Цюрихського педагогічного університету Рольфом Голлобом спільно з адміністрацією Національної академії державного управління при Президентові України було ініційовано впровадження проекту під назвою «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» (далі – Проект) у всіх закладах освіти Київської та Одеської областей і який отримав фінансову підтримку уряду Швейцарії та Швейцарського бюро в Україні. Мета впровадження Проекту в Україні – підтримка сталого розвитку громадянського суспільства за допомогою поширення знань про освіту для демократичного громадянства та освіти з прав людини (ОДГ/ ОПЛ) через систему навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також через систему післядипломної освіти вчителів і керівників шкіл.

У процесі роботи щодо впровадження Проекту в Київській та Одеській областях нами було розроблено та експериментально апробовано **модель управління** впровадженням Проекту, яка базується на концептуальних засадах науки управління, визначає організаційно – педагогічні умови її реалізації, етапи процесу впровадження, прогнозовані результати та моніторинг якості проведеної роботи (рис. 1).

Мета управління впровадженням Проекту в освіту України передбачає науковий підхід до створення організаційно – педагогічних умов навчання державних службовців, керівників закладів освіти і педагогічних працівників за Проектом для подальшого розгортання ними широкомасштабної роботи з педагогами, учнями, їхніми батьками, громадами різних рівнів щодо впровадження Проекту у кожному загальноосвітньому навчальному закладі України.

З урахуванням вимог сучасного суспільства до виховання нового громадянина держави як особистості освіченої і високодуховної, сформульовано пріоритетні завдання Проекту, якими передбачено:

– підготовка майстер – тренерів із числа державних службовців галузі освіти (керівників відділів, управлінь освіти РДА, міськвиконкомів), керівників ДНЗ «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій» при обласних державних адміністраціях за Компонентом 1 (Програма навчання державних службовців);

– підготовка майстер-тренерів із числа кращих директорів шкіл та науково-педагогічних працівників регіональних закладів післядипломної педагогічної освіти (ППО) за Компонентом 2 (Програма навчання керівників закладів освіти);

– підготовка майстер-тренерів із числа ініціативних заступників директорів шкіл, вчителів, науково-педагогічних працівників закладів ППО за Компонентом 3 (Програма навчання педагогічних працівників);

– розробка програм курсів підвищення кваліфікації (далі – ПК) за Проектом для всіх категорій слухачів закладів ППО (6 год/12 год/24 год/72 год);

– проведення мотиваційних 6 – годинних навчальних семінарів – тренінгів за програмою Проекту для керівників місцевих органів управління освітою та завідуючих районними/міськими методичними кабінетами. Керівники відділів, управлінь освіти як державні службовці покликані забезпечувати реальний процес децентралізації влади у галузі освіти на місцевому рівні, бути компетентними у вирішенні актуальних питань функціонування і розвитку галузі в умовах трансформаційних змін, сприяти поширенню знань про громадянське суспільство шляхом використання можливостей освіти;

– навчання за Проектом усіх науково – педагогічних та методичних працівників регіональних закладів ППО з метою реалізації ними завдань Проекту під час курсів ПК для різних категорій педагогічних працівників та директорів системи загальної середньої освіти;

– навчання за Проектом керівників районних/міських громадських професійних об'єднань вчителів за фахом (предметних методичних об'єднань) з метою організації ними відповідної роботи серед колег – вчителів за кожним фахом задля реалізації завдань Проекту в процесі вивчення конкретних шкільних предметів;

– проведення серії навчальних тренінгів для учнівського самоврядування областей, районів, міст з метою поширення активними учнями інформації та знань про Проект серед ровесників;

– підготовка методичних рекомендацій для тренерів із питань залучення представників органів місцевого самоврядування до спільної роботи з реалізації завдань Проекту в закладах освіти ввірених їм територій, місцевих громад;

– підготовка методичних рекомендацій з проведення інформаційно –

роз'яснювальної роботи щодо Проекту з батьківською громадськістю закладів освіти районів, міст;

– проведення просвітницької, інформаційно – роз'яснювальної роботи серед громад усіх рівнів через ЗМІ, висвітлення процесу впровадження Проекту на офіційних web – сторінках закладів і установ освіти – учасників Проекту, науково – практичних конференціях, семінарах тощо.

Важливим чинником реалізації поставлених завдань є науково – обґрунтовані підходи до управління впровадженням, що базуються на основних **принципах** демократії, а саме: добровільності участі, толерантності та поваги до учасників Проекту, врахуванні їхніх прав і свобод, прозорості та відкритості, доступності до інформаційних джерел та навчально – методичних матеріалів, динамічності й мобільності навчання, адаптивності до умов конкретної громади (педагогічної, учнівської, батьківської, громади села, міста тощо), інтерактивності та співробітництва, мотиваційної підтримки учасників Проекту.

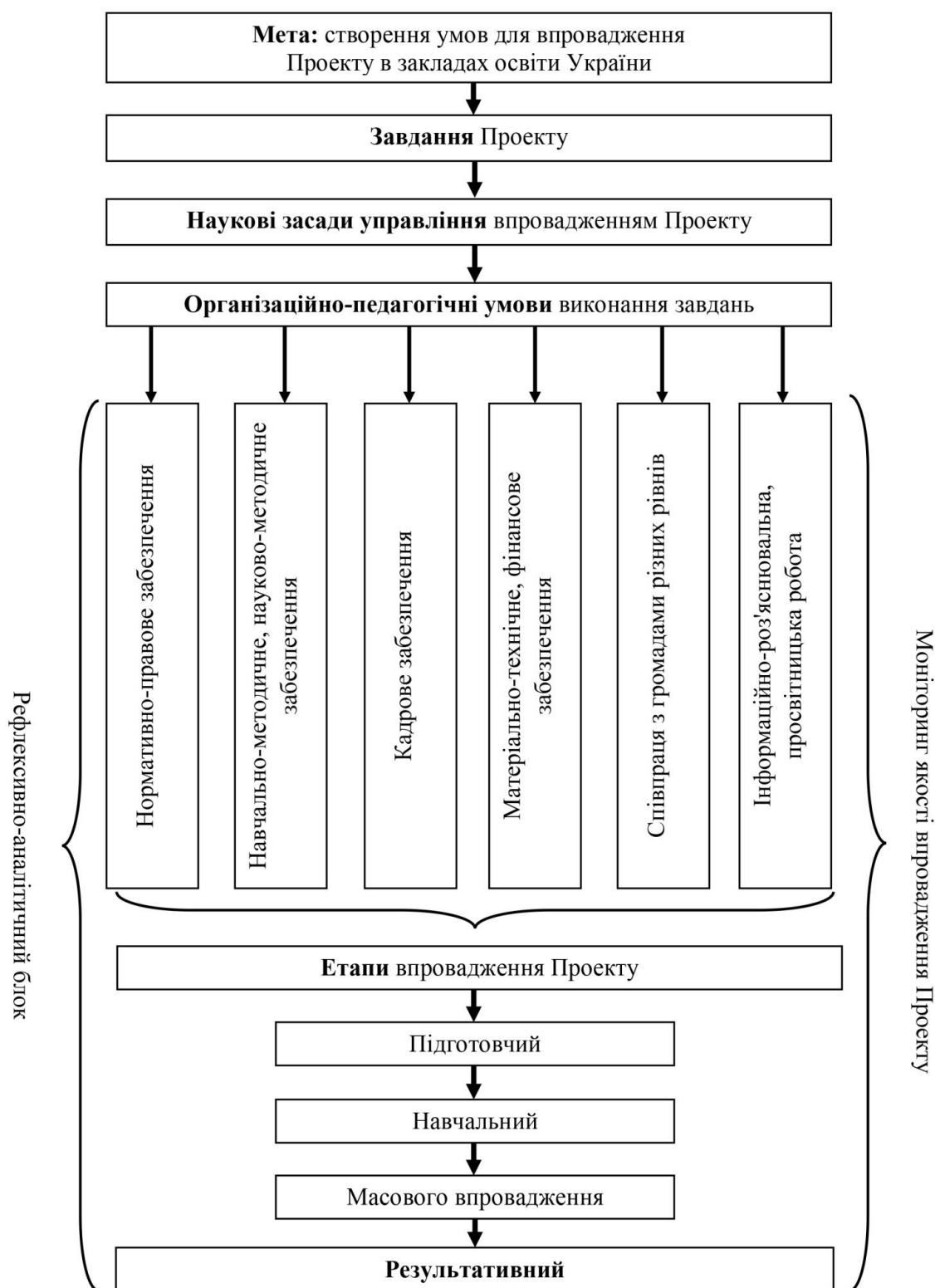


Рис. 1. Модель управління впровадженням Проекту

Досягнення прогнозованих результатів передбачає створення **відповідних організаційно – педагогічних умов** упровадження Проекту:

1. Нормативно – правове забезпечення, що передбачає використання законодавчих та нормативних документів Ради Європи, законодавства України в галузі освіти, місцевого самоврядування, а також відповідних наказів департаментів освіти і науки обласних державних адміністрацій, відділів освіти РДА

(міськвиконкомів), закладів освіти щодо впровадження Проекту в школах районів і міст.

2. Навчально – методичне забезпечення передбачає використання серії навчальних посібників, зміст яких диференціюється відповідно до цільової аудиторії, яка навчається за Проектом, а саме: посібник для вчителів і методистів «Навчаємо демократії. Базові матеріали з питань демократичного громадянства і прав людини для вчителів» [13], посібник для

вчителів: «Живемо в демократії» [14], посібник для директорів шкіл: «Демократичне врядування в школі» [15], посібник для установ з підвищення кваліфікації вчителів: «Посібник для підготовки вчителів з питань Освіти для демократичного громадянства та Освіти з прав людини» [16], посібник для вчителів і методистів «Зростаємо у демократії. Плани уроків для початкового рівня з питань демократичного громадянства та прав людини (ОДГ/ОПЛ)» [17], посібник «Громадянська освіта: теорія і методика навчання» [18] інформаційно-навчальна платформа DOCCU Національної академії державного управління при Президентові України [19], інформаційні та навчальні матеріали Ради Європи з ОДГ/ОПЛ.

Процес навчання – це не лише глибоке занурення тих, хто навчається, у зміст посібників. Найголовніше, це активна участь кожного у тренінгах, «проживання» складних ситуацій повсякденного процесу розвитку громадянських компетентностей членів шкільної громади, вироблення вміння співпрацювати, встановлювати зв'язки і контактувати, вирішувати питання з громадою села чи міста, депутатами і керівниками різних рівнів, презентувати та відстоювати свою думку. Варто зазначити, що навчання за посібниками Проекту, що проходить у інтерактивному режимі тренінгів, спонукає учасників до створення власної навчальної продукції, яка накопичується у відповідних портфоліо і є доступною для обміну з іншими колегами.

3. Кадрове забезпечення процесу впровадження Проекту в освіту України передбачає розвиток аксіологічного потенціалу керівників відділів, управлінь освіти, директорів шкіл і вчителів, когнітивної та діяльній складових їхніх професійних компетентностей, усвідомлення ними важливості й необхідності розвитку громадянських компетентностей в освіті як ключових, системоутворювальних на основі яких особистість формує та розвиває такі важливі компетентності, як спілкування рідною та іноземною мовами, математичні знання та базові знання науки і технології, компетентність у цифрових технологіях, навчання навчатись, підприємництво, культурне самовираження, правові та психологічні компетентності.

Важливою є мотиваційна складова формування готовності, у першу чергу – керівників галузі освіти, до впровадження Проекту. «Добре мотивовані люди – це люди, які чітко визначають цілі і виконують дії, що, на їхню думку, до цієї цілі приводять...Однак менеджери все ж відіграють основну роль у використанні мотиваційних навичок для того, щоб примусити людей зробити все, що вони можуть, і правильно використати мотиваційний процес [20].

Особливої уваги потребує питання обрання для навчання за Проектом майбутніх майстер – тренерів і тренерів. У процесі впровадження Проекту в закладах освіти Київської та Одеської областей нами напрацьовано вимоги до претендентів, що включають тренерські, особистісні та громадянські компетентності:

I. Тренерські компетентності:

– знання основ тренерської діяльності (знання того, чим тренер відрізняється від лектора, тьютора тощо);

– інтерес до інтерактивних методик викладання;
– уміння мотивувати аудиторію і тримати увагу;
– уміння організувати групову роботу;
– уміння співпрацювати в команді;
– уміння організувати дискусії та керувати ними;

– навичка управління інформацією (здатність відбирати інформацію з різних джерел та вміння її аналізувати);

– комунікативні вміння.

II. Особистісні компетентності:

– ерудованість, освіченість;
– навички і бажання вчитися;
– ініціативність та енергійність;
– здатність до генерації нових ідей, творчість;
– дивергентне мислення;
– здатність до лідерства;
– відкритість до новітніх тенденцій у різних сферах;

– здатність вирішувати проблеми та приймати рішення;

– здатність до критики і самокритики;
– здатність до адаптації в нових ситуаціях;
– націленість на успіх.

III. Громадянські компетентності:

– елементарні знання про демократію та права людини;

– сповідування демократичних цінностей;
– розуміння переваг та недоліків демократії;
– толерантне ставлення до думок та поглядів інших;

– дотримання права на свободу слова;
– здатність сприймати різноманітність і полікультурність;
– уміння створювати у групі рівноправні стосунки.

4. Однією з головних умов успішної реалізації завдань Проекту є **співпраця закладів освіти з громадами різних рівнів**. Особливого значення набуває сучасний підхід до формування органів громадського педагогічного, учнівського і батьківського самоврядування. Так, учні повинні стати повноправними господарями школи, мати можливість впливати на організаційні процеси, пропонувати власний зміст та структуру учнівських заходів, зокрема: формування режиму роботи закладу, вироблення та затвердження правил внутрішнього розпорядку для учнів, планування роботи школи, проведення дозвілля, інтелектуальних, спортивних, культурних заходів тощо.

Батьки, які відчувають увагу і повагу до себе з боку адміністрації та педагогічного колективу закладу, усвідомлюють, що від їхньої думки реально залежить повноцінне навчання і виховання дітей, завжди з ентузіазмом і бажанням будуть включатися у роботу органів батьківського самоврядування класу, школи, району і міста.

Не менш важливим є і приклад самого педагогічного колективу. Дух демократії, поваги до прав і свобод кожного учасника навчально-виховного процесу, толерантність і взаєморозуміння, врахування інтересів всіх і кожного повинно стати повсякденною нормою шкільного життя. Суттєвим показником

сформованості демократичних стосунків у педагогічній громаді є створення та функціонування добровільних громадських об'єднань освітян, що зосереджують свою увагу не лише на питаннях методики і змісту викладання шкільних предметів (предметні методичні об'єднання), але і суттєво впливають на проблему забезпечення прав і свобод педагогічних працівників як у професійній діяльності, так і у прояві громадянської позиції. Свобода думки та висловлювання мають стати ознакою відкритого плюралістичного суспільства, у якому живуть і працюють вчителі.

Значним внеском у підготовку підґрунтя для впровадження швейцарсько – українського проекту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» стала участь багатьох закладів освіти у численних міжнародних проектах і програмах, які реалізуються в Україні за підтримки міжнародних громадських організацій і фондів. Така співпраця дала можливість творчо застосувати набутий досвід демократичного громадянства у практиці роботи шкіл.

5. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення передбачає, в першу чергу, ефективне використання ресурсів. Так, бюджетом Проекту передбачено фінансування процесу підготовки майбутніх майстер-тренерів і тренерів за Компонентами 1,2,3. Важливим є забезпечення короткотермінового (6 год.) навчання за Проектом керівників місцевих органів управління освітою та завідувачів методичними кабінетами.

Урахування концептуальних засад розгортання Проекту в Україні сприяло визначенню **етапів його впровадження**, якими передбачено підготовчу та навчальну фази, фазу масового впровадження, етап вивчення результатів роботи. Найбільш відповідальним, на нашу думку, є підготовчий етап, оскільки саме у цей період закладаються підвалини успіху Проекту. Продумана інформаційно-роз'яснювальна, просвітницька робота серед освітянської громади, керівників галузі всіх рівнів, учнів та їхніх батьків, громадських організацій є важливою з точки зору переборення звичних стереотипів протидії всьому новому. Відкритість у спілкуванні, прозорість планів і завдань, вміння слухати і чути – чи не найважливіші підходи, якими мають володіти ініціатори Проекту. Саме на цьому етапі необхідна продуктивна взаємодія з авторитетними громадянами, яких сприймають і поважають на відповідних територіях (депутати сільських, селищних, районних, міських рад, керівники господарств, меценати, волонтери, директори шкіл, вчителі та інші категорії); тісна співпраця з представниками ЗМІ, які здатні донести ідею важливості розвитку громадянських компетентностей до кожного жителя. Дієвими і ефективними є особисті зустрічі, дискусії, участь у роботі круглих столів авторів навчально – методичних посібників з формування та розвитку громадянських компетентностей.

Підготовчий період включає і якісне обрання майбутніх майстер-тренерів і тренерів, розробка диференційованих програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників та директорів шкіл (6 год., 12 год., 24 год., 72 год.); планування навчання персоналу закладів ППО.

Наступний етап – навчальний, яким охоплюються майбутні майстер-тренери і тренери за Компонентом 1, 2, 3, науково-педагогічні та методичні працівники регіональних закладів ППО, начальники відділів освіти РДА, управлінь освіти міськвиконкомів, завідувачі методичними кабінетами, керівники громадських предметних методичних об'єднань вчителів. Необхідною умовою такого навчання є врахування принципів андрагогіки, оскільки навчання дорослих притаманна певна специфіка. Доросла людина має достатньо сформований світогляд, особисті та професійні цінності й переконання. Як правило, навчання розглядається нею як оновлення здобутих знань та отримання нових, що говорить про переважання когнітивної складової у професійному розвитку, оскільки (як показує практика) більша частина дорослих, зокрема вчителів, вважають себе майстрами своєї справи і не потребують, щоб їх учили як потрібно працювати. Специфіка Проекту полягає у тому, що в ньому гармонійно поєднується не лише процес здобуття нових знань та розуміння сутності (когнітивний вимір), формування навичок та компетентностей, а що найбільш важливо – набуття цінностей та власної думки. Тому, хто навчається, необхідно пройти складний шлях здолаття усталених норм і стереотипів, світоглядних принципів і фактично сформувати нові цінності, сучасну філософію життя і навчання, яка будується на принципах демократичного громадянства. Тобто, йдеться про розвиток нового аксіологічного потенціалу вчителя і директора школи. Така робота має проводитись виважено, толерантно із врахуванням думок та настроїв аудиторії.

Етап масового впровадження передбачає участь у Проекті практично кожної школи регіону, всіх вчителів та учнів. Формування та розвиток громадянських компетентностей дітей та молоді має пронизувати увесь навчально – виховний процес закладів освіти: під час уроків, позакласній діяльності, різноманітних зустрічах, громадській роботі тощо. Головним здобутком Проекту має стати зміна ставлення вчителя, директора, батьків до учнів, що проявляється у повазі до їхніх прав і свобод, толерантності, відкритості, формуванні почуття відповідальності та дає можливість сколихнути ініціативу дітей і молоді, вселити віру в себе, підтримати їхню відкритість і небайдужість до життя громади класу, школи, села чи міста, і, врешті-решт, до всієї держави. Саме такий результат і є якісним показником імплементації Проекту в Україні.

Рефлексивно – аналітична складова впровадження є важливою як для керівників, так і для педагогів, оскільки сприяє процесу аналізу, самоаналізу, осмисленню та усвідомленню правильності дій, оцінці й рефлексії власної діяльності, поведінки, спілкування, стосунків з оточенням, їх вчасній корекції, здатності до саморегуляції.

У контексті вищевикладеного необхідною умовою реалізації поставлених завдань є **проведення системного моніторингу** впровадження Проекту на всіх його етапах. Надзвичайно важливим є вивчення думок учнів, їхніх батьків, учителів, пред-

ставників громад сіл, об'єднаних територій, міст щодо змін, які відбулися у школі, громаді села чи міста в результаті відповідної роботи. Так, вивчення думки учнів чи членів учнівського самоврядування дає можливість зрозуміти сутність змін, що відбуваються у закладі освіти, провести їх аналіз, оцінити атмосферу спілкування між адміністрацією і учнями, вчителями і учнями, оперативно реагувати на негативні тенденції, підтримати ініціативу учнів, скоригувати поведінку вчителів тощо. Тобто, моніторинг, який передбачає збір, накопичення, обробку та аналіз інформації, допомагає об'єктивно оцінити процес демократизації шкільного життя, стиль управління у закладі освіти, роль та вплив громади різних рівнів на реальне запровадження державно – громадського управління школою.

5. Результати дослідження

У статті проаналізовано стан дослідженості та практичної реалізації завдань формування та розвитку громадянських компетентностей в Україні, обгрунтовано та експериментально перевірено модель управління впровадженням європейських громадянських практик в освіту держави на прикладі швейцарсько-українського проекту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні».

За період впровадження Проекту у 2014–2016 рр. у Київській та Одеській областях підготовлено 120 майстер-тренерів, навчання за Проектом пройшли 10 тис. державних службовців, понад 8 тис. вчителів та 450 директорів шкіл. За два роки до Проекту долучились 163 тис. учнів. Проведене вивчення ставлення та оцінювання Проекту учасниками свідчить про його високий рейтинг як з боку учнівської й батьківської громади, так і вчителів, директорів шкіл, керівників відділів освіти.

Одержані результати переконливо доводять, що за умови впровадження наукових підходів до управління та дотримання принципів демократії, чітко визначених завдань і створення відповідних умов, правильно спланованих етапів роботи, ідея розвитку громадянських компетентностей в Україні шляхом системного навчання державних службовців, керівників шкіл і вчителів набуває реального втілення. Надзвичайно важливим є робота з педагогами та директорами шкіл щодо формування у них сучасної філософії освіти, нових ціннісних компетентностей, побудованих на демократичних принципах громадянського суспільства.

6. Висновки

Отже, розроблена та апробована нами модель управління впровадженням громадянських компетентностей в освіту України підтвердила свою ефективність і є базовою для розгортання відповідної роботи у областях, які приєдналися до реалізації Проекту з 2016 року (Дніпропетровська, Івано-Франківська, Луганська, Львівська, Полтавська, Херсонська) та може бути використана для імплементації та поширення інших інноваційних освітніх проектів на теренах держави.

Перспективи подальших фундаментальних і прикладних досліджень пов'язані з вивчення впливу державного управління на створення умов розвитку

громадянських компетентностей, формування нової філософії освіти дорослих на засадах громадянських компетентностей, пошуку ефективних шляхів взаємодії освіти, влади і громади у активному запровадженні державно – громадського управління закладами освіти тощо.

Література

1. Арцишевський, Р. А. Громадянська освіта [Текст]: навч. пос. / Р. А. Арцишевський, Т. В. Бакка, І. М. Гейко та ін. – К.: Генеза, 2002. – 200 с.
2. Бех, І. Д. Виховання і розвиток особистості у дзеркалі двох парадигм [Текст] / І. Д. Бех // Теоретико – методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. – 2012. – Вип. 16. – С. 3–8.
3. Івашковський, В. В. Теоретико – методичні засади виховання старшокласників як суб'єктів громадянського суспільства [Текст]: монографія / В. В. Івашковський. – К.: ПАЛІВОДА А.В., 2010. – 514 с.
4. Колодій, А. М. Права людини і громадянина в Україні [Текст]: навч. пос. / А. М. Колодій. – К.: Юрінком Інтер, 2003. – 332 с.
5. Пометун, О. Кроки до демократії: уроки громадянської освіти [Текст]: метод. пос. / О. Пометун., Т. Ремех, Е. Ламах. – К.: А.П.Н., 2001. – 127 с.
6. Роджерс, К. Свобода учитися [Текст] / К. Роджерс, Д. Фрейберг. – М.: Смысл, 2002. – 527 с.
7. Михайліченко, М. В. Формування громадянської компетентності майбутніх учителів предметів гуманітарного циклу [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / М. В. Михайліченко; Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 2007. – 229 с.
8. Фуллан, М. Новое понимание реформ в образовании [Текст] / М. Фуллан. – М.: Просвещение, 2006. – 272 с.
9. Уайт, П. Громадянські чесноти і шкільна освіта: виховання громадян демократичного суспільства [Текст]: монографія / П. Уайт. – К.: Вища освіта, 2002. – 117 с.
10. Сухомлинський, В. Народження громадянина. Вибрані твори. Т. 3 [Текст] / В. Сухомлинський // Серце відаю дітям. Народження громадянина. Листи до сина. – К.: «Радянська школа», 1977. – С. 395.
11. Хартия Совета Европы о воспитании демократической гражданственности и образовании в области прав человека [Текст]. – Издательство Совета Европы, 2011. – 40 с.
12. Проект Закону про загальну структуру і чисельність кримінально-виконавчої системи України [Текст]. – Верховна Рада України, 1999. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=5714
13. Голлоб, Р. Навчаємо демократії: базові матеріали з питань демократичного громадянства та прав людини для вчителів [Текст] / Р. Голлоб, П. Крапф, В. Вейдингер; заг. ред. Р. Голлоб, П. Крапф, В. Вейдингер та ін. – К.: НАДУ, 2011. – 158 с.
14. Голлоб, Р. Живемо в демократії: плани уроків з питань Освіти для демократ. громадянства та Освіти прав людини для загальноосвітн. навч. закл. [Текст] / Р. Голлоб, П. Крапф; заг. ред. Р. Голлоб, П. Крапф та ін. – К.: НАДУ, 2009. – 212 с.
15. Бекман, Е. Демократичне врядування в школах [Текст] / Е. Бекман, Б. Трафффорд. – К.: НАДУ, 2009. – 100 с.
16. Голлоб, Р. Освіта для демократичного громадянства [Текст]: посібн. / Р. Голлоб, Е. Хаддлестон, П. Крапф та ін. – К.: НАДУ, 2014. – 92 с.
17. Голлоб, Р. Зростаємо у демократії: плани уроків для початкового рівня з питань демократичного громадянства та прав людини [Текст] / Р. Голлоб, В. Вейдингер; заг. ред. Р. Голлоб, П. Крапф, В. Вейдингер та ін. – К.: НАДУ, 2011. – 154 с.

18. Асламова, Т. Громадянська освіта: теорія і методика навчання [Текст] / Т. Асламова, Т. Бакка, В. Бортніков та ін. – К.: Вид-во ЕТНА – 1, 2008. – 174 с.

19. Національна академія державного управління при президентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/>

20. Армстронг, М. Практика управління людськими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – С. 155.

References

1. Arcyshevs'kyj, R. A., Bakka, T. V., Gejko, I. M. et al (2002). Gromadjans'ka osvita. Kyiv: Geneza, 200.

2. Beh, I. D. (2012). Vyhovannja i rozvytok osobystosti u dzerkali dveh paradig. Teoretyko – metodychni problemy vyhovannja ditej ta uchniv's'koi' molodi, 16, 3–8.

3. Ivashkovs'kyj, V. V. (2010). Teoretyko – metodychni zasady vyhovannja starshoklasnykiv jak sub'ektiv gromadjans'kogo suspil'stva. Kyiv: PALYVODA A.V., 514.

4. Kolodij, A. M. (2003). Prava ljudyny i gromadjanyna v Ukraїni. Kyiv: Jurinkom Inter, 332.

5. Pometun, O., Remeh, T., Lamah, E. (2001). Kroky do demokratii: uroky gromadjans'koi' osvity. Kyiv: A.P.N., 127.

6. Rodzhers, K., Frejberg, D. (2002). Svoboda uchyt'sja. Moscow: Smysl, 2002. – 527 s.

7. Myhajlichenko, M. V. (2007). Formuvannja gromadjans'koi' kompetentnosti majbutnih uchyteliv predmetiv humanitarnogo cyklu. Kyiv, 229.

8. Fullan, M. (2006). Novoe ponimanie reform v obrazovanii. Moscow: Prosveshhenie, 272.

9. Uajt, P. (2002). Gromadjans'ki chesnoty i shkil'na osvita: vyhovannja gromadjan demokratychnogo suspil'stva. Kyiv: Vyshha osvita, 117.

10. Suhomlyns'kyj, V. (1977). Narodzhennja gromadjanyna. Vybrani tvory. Vol. 3. Serce viddaju ditjam. Narodzhennja gromadjanyna. Lysty do syna. Kyiv: «Radjans'ka shkola», 395.

11. Hartija Soveta Evropy o vospitanii demokratychno-ekonomychnoї osvity i obrazovanii v oblasti prav cheloveka (2011). Izdatel'stvo Soveta Evropy, 40.

12. Proekt Zakonu pro zagal'nu strukturu i chysel'nist' kryminal'no- vykonavchoi' systemy Ukraїny (1999). Verhovna Rada Ukraїny, 1999. Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=5714

13. Gollob, R., Krapf, P., Vejdynger, V.; Gollob, R., Krapf, P., Vejdynger, V. et. al (Eds.) (2011). Navchajemo demokratii: bazovi materialy z pytan' demokratychnogo gromadjanstva ta prav ljudyny dlja vchyteliv. Kyiv: NADU, 158.

14. Gollob, R., Krapf, P.; Gollob, R., Krapf, P. et. al (Eds.) (2009). Zhyvemo v demokratii: plany urokiv z pytan' Osvity dlja demokrat. gromadjanstva ta Osvity prav ljudyny dlja zagal'noosvitn. navch. zakl. Kyiv: NADU, 212.

15. Bekman, E., Trafford, B. (2009). Demokratychno-ekonomychnoї osvity v shkolah. Kyiv: NADU, 100.

16. Gollob, R., Haddleston, E., Krapf, P. et. Al (2014). Osvita dlja demokratychnogo gromadjanstva. Kyiv: NADU, 92.

17. Gollob, R., Vejdynger, V.; Gollob, R., Krapf, P., Vejdynger, V. et. al (Eds.) (2011). Zrostajemo u demokratii: plany urokiv dlja pochatkovogo rivnja z pytan' demokratychnogo gromadjanstva ta prav ljudyny. Kyiv: NADU, 154.

18. Aslamova, T., Bakka, T., Bortnikov, V. et. al (2008). Gromadjans'ka osvita: teoriya i metodyka navchannja. Kyiv: Vyd-vo ETNA – 1, 174.

19. National Academy for public administration under the President of Ukraine. Available at: <http://academy.gov.ua/>

20. Armstrong, M. (2004). Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami. Sankt-Peterburg: Piter, 155.

Дата надходження рукопису 12.05.2016

Клюкар Наталія Іванівна, доктор педагогічних наук, професор, кафедра державної служби та менеджменту освіти, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, вул. Артема, 52-а, м. Київ, Україна, 04053

E-mail: ni-taurus@ukr.net