

**Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

назва факультету

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

(повна назва кафедри)

## **Пояснювальна записка**

**до дипломного проекту (магістерської роботи)**

**магістр**

(освітній ступінь)

на тему: Управління стратегічним розвитком ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» у контексті реформи шкільної освіти в Україні

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУН-17

спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Петушкова О.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник Клебан Ю.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Щурко У. В.

(прізвище та ініціали)

Львів 2018 рік

Петушкова О.Д. Управління стратегічним розвитком ГО «Центр інноваційної освіти “Про.Світ” у контексті реформи шкільної освіти в Україні: Магістерська робота: (073 Менеджмент/О.Д. Петушкова/Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Ю.А. Клебан, канд. екон. наук, доцент – Львів: ВНЗ УКУ, 2018. – 75 с.

**Анотація.** У роботі розкрито теоретико-методологічні засади поняття програмно-цільового підходу стратегічного управління освітніми організаціями та поняття управління змінами. Проведено аналіз нормативно-правового базису та оцінено стан реформи освіти в Україні. Проаналізовано діяльність Громадської організації “Про.Світ” та розроблено рекомендації для подальшого розвитку програм та проектів освітньої організації у контексті реформи про освіту.

**Ключові слова:** управління змінами, громадська організація, нова українська школа, дизайн-мислення, шеститижневе онлайн-навчання.

**Abstract.** The theoretical and methodological principles of the concept of a program-target approach of strategic management of educational organizations and the concept of change management are revealed in the paper. The analysis of the legal basis was carried out and the state of education reform in Ukraine was assessed. The activity of the NGO "Pro.Svit" was analyzed and recommendations for further development of programs and projects of educational organization in the context of the reform of education were developed.

**Keywords:** change management, civic organization, new Ukrainian school, design thinking, six weeks of online education.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Управління змінами в освітніх організаціях в контексті реформ в Україні	8
1.1. Стан реформ освіти в Україні	8
1.2. Програмно-цільовий підхід в умовах стратегічного управління освітньою організацією	22
РОЗДІЛ 2. Діяльність ГО “Про.Світ” в контексті реформи шкільної освіти України	38
2.1. Аналіз діяльності ГО “Про.Світ”	38
2.2. Стратегічні цілі ГО “Про.Світ”	46
РОЗДІЛ 3. Аналіз інструменту впливу ГО “Про.Світ” на впровадження змін в шкільній освіті через громадські організації	47
3.1. Аналіз впливу діяльності ГО “Про.Світ” на впровадження реформи шкільної освіти	47
3.2. Краудфандингова платформа GoFundEd	48
3.3. Формування компетентностей педагогічних працівників з використанням методу дизайн-мислення	52
3.4. Управлінські висновки	67
ВИСНОВКИ	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТОК 1	76
ДОДАТОК 2	77
ДОДАТОК 3	78

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

НУШ – нова українська школа

МОН – міністерство освіти і науки України

ГО “Про.Світ” – громадська організація “Центр інноваційної освіти  
“Про.Світ”

УЗЦ – управління за допомогою цілей

ІППО – інститут післядипломної педагогічної освіти

ЗНО – зовнішнє незалежне оцінювання

## ВСТУП

Досвід демократичних країн переконує, що розвиненість інститутів громадянського суспільства, складовою яких є й громадські організації, забезпечує повноцінну реалізацію змін, що впроваджуються, особливо в освіті.

У сучасних умовах участь громадських організацій у сприянні реалізації державної політики щодо реформ в освіті є надзвичайно важливою. У Національній доктрині розвитку освіти України [6] визначено, що сучасна система управління освітою має розвиватись як державно-громадська, вона повинна враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможність їх освітніх послуг. Діяльність державних органів влади та громадських організацій має спрямовуватися на пошуки нових демократичних відкритих моделей управління освітою, що зорієнтовують освітні процеси не на відтворення, а на розвиток.

Проблема впровадження змін в освіті постійно перебуває в полі зору громадської думки. Висвітлюються важливі аспекти освітньої діяльності, пропонуються різні інновації, але часто відчувається методологічна слабкість, несистемність пропозицій. Тому громадські організації, які беруть участь у впровадженні змін в освіті, мають працювати системно, вивчаючи потреби громади, здобувачів освіти, аналізуючи перспективний досвід інших країн, відстежуючи власні досягнення та напрацювання.

Центр інноваційної освіти “Про.Світ” – це середовище освітян і громадських активістів, котрі прагнуть всебічно розвивати українських вчителів і надавати їм додаткові ресурси для впровадження їхніх творчих ініціатив в школах. Програми і проекти організації спрямовані на освітян,

які відкриті до змін і готові поширювати свої і закордонні практики в Україні та формувати коло однодумців, які хочуть впроваджувати зміни у вітчизняну систему освіти вже сьогодні.

**Метою** дослідження є розробка комплексного підходу у роботі громадської організації “Про.Світ.” з освітнім середовищем у контексті реформи шкільної освіти. Для досягнення мети були визначені такі **завдання дослідження:**

- проаналізувати особливості реформи освіти в Україні та її основні напрями;
- визначити вплив децентралізації на функціонування системи освіти;
- вивчити сучасний стан фінансування шкіл за НУШ;
- охарактеризувати особливості програмно-цільового підходу в умовах стратегічного управління освітньою громадською організацією;
- проаналізувати діяльність ГО “Про.Світ” в контексті впровадження змін в освіті;
- визначити ефективність інструментів впливу на впровадження змін в освіті, які використовує ГО “Про.Світ”.

**Об'єкт дослідження** - діяльність ГО “Про.Світ”. **Предметом дослідження** є інструменти впливу ГО “Про.Світ” на впровадження змін в освіті.

У роботі були використані теоретичні та практичні **методи дослідження**. Теоретичні методи: аналіз інформації, різних наукових підходів, синтез та порівняння та узагальнення інформації. За допомогою практичних методів було досліджено та описано діяльність ГО “Про.Світ”.

Під час дослідження було проаналізовано особливості реформи освіти в Україні та її основні напрями, визначено вплив процесу децентралізації на функціонування системи освіти, описано сучасні підходи до фінансування шкіл за НУШ.

У роботі проведено аналіз діяльність ГО “Про.Світ” в контексті реформи шкільної освіти, визначено ефективність інструменту впливу (краудфандингова платформа GoFundEd) на впровадження змін в шкільній освіті, використанням методу дизайн-мислення для формування компетентностей педагогічних працівників.

## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Стан реформ освіти в Україні

Зміни, які відбуваються в країні та світі в цілому, нові потреби суспільства, стрімкий розвиток економіки вимагають впровадження змін в освіті. Реформа в освіті зумовлена ще й тим, що в школах і вищих навчальних закладах учні та студенти здебільшого здобувають сукупність знань, але вони не завжди розуміють, як можуть їх використати у реальному житті, побуті. Розпочинаючи професійну діяльність, вони розуміють, що всі знання – це лише теорія, і як бути з нею на практиці – невідомо.

Крім того, заклади і установи системи освіти мають недостатнє матеріально-технічне забезпечення, особливо тривалий час не оновлювалися кабінети фізики, хімії, учні не мають змоги проводити експерименти, створювати та реалізувати власні проекти, ідеї.

Потребують зміни й у менеджменті освіти. Керівники навчальних закладів перетворилися на завгоспів, займаються різними побутовими, матеріально-технічними справами, а не менеджментом, модернізацію навчального процесу.

Втратила свій вплив на соціально-економічний розвиток держави та нівелювала власний престиж вітчизняна наука. Показник вітчизняного науково-технічного потенціалу знизився до критичного рівня, що стало загрозою національній безпеці. Основу вітчизняної економіки становлять сировинні та низькотехнологічні галузі, що істотно знижує потенціал розвитку України як конкурентоспроможної держави [11].



Ці фактори і стали основними для запровадження в Україні масштабної реформи освіти. І така реформа передбачає системну трансформацію сектору, щоб змінити освіту на всіх рівнях: від початкової школи до вищих навчальних закладів. Результатом реформи освіти має бути те, що школа буде формувати свідомих, суспільно активних громадян, здатних забезпечити економічне зростання і культурний розвиток країни.

Для того, щоб оптимізувати, оновити наукову сферу, потрібно зупинити ізоляцію і стагнацію у сфері досліджень. Крім того мають бути розроблені механізми формування запиту на якісну підготовку дослідників та якісні розробки в галузі фундаментальних і прикладних наук. В науковій сфері необхідно зменшити розрив між дослідженнями та впровадженням їх результатів, інтегрувати вищу освіту й науку України в освітній та дослідницький простір Європейського Союзу.

Те, що зміни в освіті відбуваються кардинальні, свідчить впровадження нових стандартів освіти, модернізація матеріально-технічної бази навчальних та наукових закладів, запровадження справедливої і прозорої системи фінансування галузі освіти та науки. Крім того, великі акценти зроблено на підвищенні престижу педагогічної та наукової праці.

### **Нова українська школа (НУШ)**

Здавна говорять, що найвигідніші інвестиції , це інвестиції в освіту, адже це інвестиції у майбутнє. Батьки, відправляючи дитину до школи, хочуть, щоб їхні діти не змарнували там свої таланти, самореалізувалися, були успішними і щасливими у житті. Микола Чернишевський писав: “Не потрібно доводити, що освіта – найбільше благо для людини. Без освіти люди і грубі, і бідні, і нещасні” [34]. Він дуже влучно описав суть самої реформи освіти, яка ставить дитину у центрі уваги, дбає про її розвиток,

змушує думати про те, що основою навчання має стати мотивація самої дитини. А це є основою подальшого розвитку особистості. Згуртована спільнота творчих особистостей, відповідальних, активних і підприємливих громадян спроможна створити потужну державу і конкурентноздатну економіку.

Школа відіграє важливу роль у житті людини. І хоча перші враження про себе і про світ дитина отримує в сім'ї, але її особистість, громадянська позиція, моральні якості, соціальні контакти формуються впродовж навчання, у процесі першої системної самостійної діяльності. Тому роль системи освіти у вихованні громадянина, який є особистістю, патріотом та творчою особистістю є надзвичайно вагомою. І саме такі завдання ставить перед собою Нова українська школа. Вона має не просто реагувати на зміни, які відбуваються у суспільстві – вона має стати авангардом, рушійною силою цих змін [12].

Нова українська школа (длі - НУШ) – це реформа Міністерства освіти і науки України, мета – якої створити школу, у якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, як це відбувається зараз, а й вміння застосовувати їх у житті. НУШ – це школа, до якої приємно ходити учням. І саме такий акцент є дуже важливим, адже людина, яка поважає і цінує себе та інших, має виховуватися у такому виховному просторі, де прислухаються до її думки, де вчать критично мислити і дитина не боїться висловлювати власну думку та бути відповідальним громадянином. Така школа й батькам буде подобається, в результаті вони із задоволенням будуть відвідувати таку школу, адже тут панують співпраця та взаєморозуміння [13].

Завданням загальної середньої освіти є різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з

природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності [5].

Як зазначає Володимир Бахрушин, прийнятий Закон про освіту не вирішує всіх проблем української освіти, адже вони накопичувалися десятиріччями. Але він створює для цього міцне законодавче підґрунтя. Результат буде залежати від всіх. [15] Але, на нашу в першу чергу результат впровадження змін в освіті залежить від роботи педагогічних працівників, від того, наскільки педагоги та і заклади освіти в цілому отримують свободу у виборі змісту освіти і форм навчання. Не менш важливим є спроможність держави забезпечити заклади та установи необхідними для розвитку ресурсами. І от саме новий закон відкриває нові можливості для розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності здобувачам освіти, освітянам та закладам освіти. А це дозволить швидко реагувати на численні виклики, пов'язані з реформами інших сферах, економічними проблемами, новими технологіями, глобалізацією освітнього простору тощо.

Основні зміни, які мають впроваджуватися в НУШ:

1. Новий зміст освіти, спрямований на формування компетентностей XXI століття

Випускник школи має володіти ключовими компетентностями і вміннями, які стануть йому в нагоді у сучасному світі. До них ми можемо віднести вільне володіння державною мовою, математичну, загальнокультурну та екологічну компетентності, підприємливість та інноваційність, економічну компетентність тощо. Є не менш важливі наскрізні вміння, як-от: критичне та системне мислення, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, вирішувати проблеми.

2. Новий шкільний учитель, який володіє сучасними методиками викладання і здатен реалізовувати педагогіку партнерства.

Як вже зазначалося, зміни в освіті суттєво вплинуть на роль вчителя. На даний час учитель розуміє, що він вже не є єдиним джерелом знань. Інформацію, яка потрібна учням, вони можуть знайти самостійно: знайти в книгах, Інтернеті. Тому учитель має стати партнером для учня у його розвитку та освіті. Вчителі теж мають змінитися, мати можливість постійно вдосконалюватися. На допомогу вчителю наразі створюються портали із методичними та дидактичними матеріалами, українськими е-енциклопедіями, мультимедійними підручниками та інтерактивними онлайн-ресурсами.

Відповідно до Закону про освіту передбачається запровадження системи добровільної зовнішньої незалежної сертифікації вчителів. І це не просто формальна атестація, яка має місце зараз. Це буде перевірка педагогів із володіння предметом, уміння спілкуватися з дітьми та використання сучасних методик компетентнісного навчання: через діяльність, формування критичного мислення, організацію роботи в групах, проектну роботу тощо. Крім того є і матеріальне заохочення для вчителів, адже ті, які успішно пройдуть сертифікацію, отримають 20% доплати до зарплати.

Крім сертифікації важливо й те, як вчителі підвищують власну кваліфікацію. Зараз вони можуть це робити лише в інститутах післядипломної педагогічної освіти (ІППО), які, на жаль, не завжди є зразком прогресивності. Учитель не завжди може вибирати теми навчання і форму, адже в ІППО невелика варіативність курсів підвищення кваліфікації, в більшості використовуються лекційні форми навчання, результатом є написання реферативної роботи. Відповідно до вимог учитель проходив навчання на курсах підвищення кваліфікації один раз на

п'ять років – частіше держава не оплачувала його навчання. Особливо проблематично, якщо вчитель викладає декілька предметів – за другою спеціальністю можливе підвищення кваліфікації лише за власний рахунок учителя з обмеженою (12-16 год.) кількістю часу, як правило, це консультації викладачів.

Відповідно до вимог НУШ учитель буде мати право вибору місця і способу підвищення кваліфікації. Крім того, це не лише інститути післядипломної освіти, а й семінари, вебінари, онлайн-курси, конференції, які їм пропонують громадські організації чи інші науково-методичні структури, самоосвіта (визнання сертифікатів).

### 3. Сучасна система управління та адміністрування шкіл

Має змінитися й система управління навчальним закладом. В першу чергу важлива зміна – вибори директорів навчальних закладів, яких будуть обирати за конкурсом на дві каденції – на 12 років щонайбільше саме в цьому закладі освіти.

Крім того, всі навчальні заклади мають обов'язково публічно оприлюднювати інформацію про надходження всіх коштів, а також їхнє призначення. Зараз дуже активно обговорюється проблема батьківських внесків та відсутність прозорості системи їх використання і обліку. Тому публічне оприлюднення такої інформації дасть змогу батькам контролювати, скільки та на що витрачає кошти держава, а також зможуть контролювати використання своїх внесків.

### 4. Нова система контролю якості освіти.

Однією з корупційних складових сучасної школи є процес її атестації, який є дуже формальним, не мотивує змінюватись школу, є бюрократичним процесом. Новий Закон про освіту повністю ліквідує атестацію шкіл. Аналогічно скасують й інспекції в районних управліннях освіти. Натомість забезпечення якості освіти здійснюватиме Державна

служба якості освіти, завдання якої будуть не санкції, а рекомендації. Буде створено своєрідний «інституційний аудит закладу освіти».

Завдання реформи освіти – створити школу, яка стане місцем, де діти отримують не лише знання, а й уміння їх застосовувати та цінності для оцінювання навколишнього світу і дійсності. Школа має стати безпечним середовищем для розвитку, де діти вчаться спілкуватися між собою. А для досягнення цього потрібно впроваджувати нові методики викладання, змінити формат спілкування учнів, вчителів та батьків, впроваджувати проектну діяльність, навчання через практичну діяльність, самоорганізовані навчальні простори.

Практично зорієнтоване навчання, формування ключових компетентностей вимагає створення школи, де діти мають поглибити вивчення профільних предметів та підготуватися до складання ЗНО, при цьому процес навчання має бути екологічним для здоров'я дитини, її емоційної сфери. Саме тому запропоновано запровадження трирічної старшої профільної школи.

Профільна школа матиме ліцеї академічного та професійного спрямування. В академічному ліцеї акцент на поглибленні знань учнів і підготовка їх до вступу до закладу вищої освіти. У професійному – учні зможуть опанувати першу професію. Загальна тривалість навчання – разом із отриманням вищої освіти при цьому не зміниться. [24]

На даний час Міністерством освіти і науки України зроблено багато. Розроблено та запроваджено Державний стандарт початкової освіти та підготовлено значну кількість вчителів початкових класів до роботи за цим стандартом (тренінги, вебінари он-лайн навчання). Велика увага приділяється переобладнанню класів початкової школи, створення інноваційних освітніх просторів. Для цього виділено значну кількість коштів із Державного бюджету. Крім цього, школи отримали широку

автономію у складанні навчальних програм на основі типових. Значним прогресом є запровадження нового порядку зарахування учнів до початкової школи, відмінено конкурсний відбір і забезпечено право дитини навчатися в закладі за місцем проживання. Великим, на нашу думку, здобутком є забезпечення права дітей із інвалідністю на навчання у звичайній школі. Розроблено програмне та методичне забезпечення, проведено навчання вчителів, введено посади асистента вчителя, створено інклюзивно-ресурсні центри, забезпечено корекційну складову навчально-виховного процесу [23].

На даний час розробляється Державний стандарт базової середньої освіти, який має визначити, якими компетентностями, знаннями та вміннями мають оволодіти учні 5-9 класів НУШ.

Важливими акцентами, які ставить Міністерство освіти і науки України на найближчий час, є забезпечення гідності кожної дитини: від доступних вбиралень, створення безпечних просторів на території та в приміщеннях навчальних закладів, провадження антибулінгових програм. На реалізацію поставлених завдань виокремлено інвестицію в понад 263 млн грн на створення теплих туалетів у школах, де такі відсутні.

Також у 2019 році в Україні має з'явитися інститут освітнього омбудсмена. Його завдання – захищати права здобувачів освіти, педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників. Крім того має бути створена спеціальна служба, яка після отримання скарги про порушення прав у сфері освіти має розглянути її.

Велику увагу Міністерство освіти і науки України приділятиме створенню цифрової освітньої екосистеми. Починаючи з 2019 року має запрацювати у тестовому режимі Національна освітня платформа, на якій розмішуватимуть електронні підручники з віртуальними 3D-матеріалами, які вчителі зможуть компонувати на свій розсуд, скани підручників для

завантаження, інтерактивні лабораторії, віртуальні музеї, форуми для спілкування вчителів, системи менеджменту освіти [1].

### **Вплив децентралізації на загальну середню освіту**

В Україні відбувається процес децентралізації влади. Одним із завдань для об'єднаних територіальних громад у ході цього процесу є виконання функції управління освітою. Управлінням освітою в селах і селищах до об'єднання громад займались відділи освіти районних державних адміністрацій, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади у сфері освіти. Функції виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань для забезпечення шкіл.

На відміну від райдержадміністрацій, органи місцевого самоврядування об'єднаних громад є автономними та мають всі повноваження, у тому числі у сфері управління освітою.

У рамках процесу децентралізації влади в Україні громади більш активно задіяні до прийняття рішень щодо розвитку освітньої галузі громади. Школи стали більш відкритими, громадсько активними об'єднуючи навколо себе громаду.

Так як кількість дитячого населення в сільській місцевості постійно зменшується, стоїть питання рівного доступу всіх учнів до якісної освіти – створення опорних навчальних закладів. Крім того вони дозволять раціонально і ефективно використовувати ресурси громади, та є одним із механізмів ефективного упорядкування шкільної мережі.

Для того, щоб місцеві громади, які є засновниками таких закладів, якісно могли визначати опорні заклади серед підпорядкованих їм загальноосвітніх навчальних закладів на конкурсній основі відповідно до затверджених ними умов, Міністерством було визначені такі характеристики:



- освітні потреби учнів (вихованців) у забезпеченні певних напрямів спеціалізації;
- здатність забезпечити на належному рівні організацію допрофільної підготовки і профільного навчання;
- рівень забезпечення кваліфікованими педагогічними кадрами;
- наявність належної матеріально-технічної бази (обладнаних спортивних об'єктів, кабінетів фізики, хімії, біології, географії та інших, лабораторій, навчальних майстерень, комп'ютерного і мультимедійного обладнання, швидкісного доступу до Інтернету);
- укомплектування бібліотечного фонду підручниками, науково-методичною, художньою та довідковою літературою;
- зручність та наявність автомобільних доріг з твердим покриттям для забезпечення безпечного підвезення учнів (вихованців) і педагогічних працівників до місця навчання, роботи та місця проживання.

Так як ці показники є відкритими для всіх навчальних закладів, то кожна школа може підготуватися і претендувати на те, щоб стати опорною. Навчальні заклади із малою наповнюваністю та ті, які не відповідають всім зазначеним критеріям, мають можливість стати філією опорної школи. Обов'язковою умовою є забезпечення підвезення до опорної школи учнів та педагогічних працівників з інших населених пунктів.

За статистикою Міністерства Освіти і науки України, лише в 2017 році кількість опорних шкіл збільшилася від 178 до 338 закладів та 744 філії. В них створено 307 класів з інклюзивним навчанням. В 95% шкіл забезпечена архітектурна доступність (Додаток 1).

### **Вплив реформ на фінансування освітніх установ**

Яким би швидким темпом не впроваджувалися реформи освіти, але вони дуже залежать від того, наскільки виділено коштів на їх фінансування. Система фінансування є потужним інструментом і може бути як консервуючою, так і стимулюючою. Система фінансування освіти, яка існувала до реформи НУШ, була, по суті, консервуючою, адже могла лише на певному рівні підтримувати існуючу систему освіти та науки, проте не давала можливості розвивати її.

Згідно ст.78 п.1 Закону України “Про освіту” держава зобов’язана забезпечити бюджетні асигнування на освіту в розмірі не менше 7% за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством. БЮДЖЕТНИЙ КОДЕКС

На сучасному етапі у бюджеті передбачено всі видатки, необхідні для запуску НУШ. Зокрема, враховано кошти на задеклароване підвищення зарплат вчителям, на підвищення їхньої кваліфікації. Вперше за багато років були виділені кошти на створення нового освітнього простору. Для цього у бюджеті передбачено суттєве збільшення видатків на середню освіту. Освітня субвенція зросла з 52 до 61 млрд, тобто на 16 %. Це і дозволяє підвищувати заробітну плату педагогічним працівникам Уряд планує підняти зарплати вчителів на 25% і посунути їх на ще один щабель угору по тарифній сітці. Утримання технічних працівників, плата за комунальні послуги та інші видатки на утримання шкіл фінансуються з місцевих бюджетів, що змусить громади виважено підійти до питання оптимізації навчальних закладів. (Додаток 2).

Важливим питанням є те, що внесені зміни До Бюджетного кодексу змінюють основні принципи, за якими розподіляються кошти субвенції. Раніше формула розподілу базувалася на нормативі фінансового забезпечення, який встановлював Міністерство фінансів України. Вона напряму залежала від кількості учнів у школах, типу навчального закладу,

типу населеного пункту. На даний час в основу формули закладено реальні витрати на зарплату вчителів. Крім того, кошти, які отримає місцевий бюджет, напряду залежать від кількості класів із розрахунковою наповнюваністю (різною для міста і села) та навантаження вчителів відповідно до типових навчальних планів (тобто кількості годин на кожен предмет). Так якщо в населеному пункті нараховується 1000 учнів, розрахункова наповнюваність класу буде становити 25 дітей. При цьому навчальний план передбачає 32 години на тиждень, а ставка вчителя складає 18 годин. Відповідно до таких розрахунків до бюджету надійдуть кошти на 41 ставку, яка включає заробітну плату вчителів. Отже, важливим параметром надходжень коштів у бюджет є розрахунок наповнюваності класів. Для навчальних закладів сільської місцевості є коефіцієнти коригування.

Разом із тим, такий підхід до формування бюджету має на меті стимулювання місцевих громад здійснювати реорганізацію освітньої мережі, тому що якщо наповнюваність класів буде нижчою за розрахункову, коштів у громаді на освіту не вистачатиме. Крім того, громада має зрозуміти, як додатково використовувати приміщення шкіл, аби вони не були збитковими.

Величезним здобутком нашої держави є велика субвенція у розмірі 504 млн. грн., яка виділяється на навчання дітей з особливими потребами. Відповідно до Закону про освіту, з даного питання для цієї категорії учнів та учениць впроваджується принцип “гроші за дитиною”. Як результат – навчальний заклад зацікавлений в тому, щоб створювати відповідні умови та готувати педагогічних працівників до навчання зазначеної категорії учнів. Адже кошти з субвенції надходять у конкретний навчальний заклад, що його обрали батьки дитини. Крім того, до Бюджетного кодексу внесено зміни, пов’язані з реорганізацією інтернатної системи та

створення інклюзивно-ресурсних центрів. Такі зміни пов'язані із запровадженням у нашій країні Стратегії деінституалізації догляду та виховання дітей. Саме цей нормативний документ змінює пріоритети у системі освіти дітей з особливими освітніми потребами, вони стають наближеними до світових стандартів. Він ставить акцент на тому, що діти повинні зростати в сімейному оточенні, а сім'ям мають бути надані необхідний захист і підтримка, адже тільки сімейне середовище здатне забезпечити дитині умови для повноцінного розвитку та дає шанс щасливе майбутнє. Тому школи мають створити всі умови для того, щоб реінтегрувати зазначену категорію дітей в свій освітній простір, поруч із тим місцем, де проживає сім'я дитини.

Крім того, школи мають можливість за рахунок субвенцію місцевим бюджетам провести модернізацію приміщень, щоб забезпечити доступ дітей з особливими потребами до всіх приміщень навчального закладу. В рамках спільного проекту Міністерства освіти і науки України та Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України в 200 школах (більшість з яких опорні) по всій країні буде створено новий освітній простір. Створення такого простору передбачає реконструкцію, капітальний ремонт будівель навчальних закладів, впровадження енергоефективних технологій, встановлення обладнання та програмного забезпечення, проведення в школи швидкісного інтернету, Wi-Fi, створення умов для інклюзивного навчання, ремонт під'їзних доріг, а також створення безбар'єрного простору [14].

Також кошти виділяються на підвищення енергоефективності шкіл, закупівлю меблів та обладнання, створення національної освітньої онлайн-платформи, а також навчання тих вчителів, які наступного навчального року розпочнуть викладання у 1 класі за новим Державним стандартом

початкової освіти. Удвічі зросте традиційна стаття видатків на здійснення методичного та матеріально-технічного забезпечення діяльності навчальних закладів. Вона буде складати майже мільярд гривень, що в жодному попередньому бюджеті не було враховано.

Закон про освіту запроваджує нову процедуру забезпечення якості освіти. Донедавна таку функцію виконував орган, який дотепер називався Державна інспекція навчальних закладів (ДІНЗ). Передбачено її ліквідацію та утворення на її базі Державної служби якості освіти. В бюджеті знову ж таки передбачена така реорганізація і виділено 30 млн. у порівнянні із 7,8 млн. видатків минулого року. Крім збільшення обсягів фінансування, змінено і функції новоствореної установи. Тепер вона буде здійснювати забезпечення якості освіти, зокрема, проводитиме інституційний аудит шкіл. [28]

Страждала він нестачі фінансування не лише освіта, а й наука. Уперше з 2013 року в прикінцевих положення Бюджету немає норми, яка обмежує фінансування норм освітнього та наукового законодавства. У 2018 році жодна норма освітнього та наукового законодавства не підпадає під таке обмеження.

Розбудова сучасної структури освітньої галузі має забезпечити оптимальні умови для функціонування та розвитку системи освіти і всіх її підсистем; реалізацію різноманітних моделей, існування навчальних закладів різних типів і форм власності, різноманітних форм та засобів отримання освіти, що забезпечують громадянам наданням якісних освітніх послуг, свободу вибору в освіті.

Проте, не зважаючи на стрімкий розвиток та модернізацію освітньої галузі, залишилося ще багато невирішених питань. Зокрема, впровадження таких докорінних змін викликало великий опір як самих освітян, так і батьківської громади. Корупційна складова, яка існувала багато років,

частково залишається. Тому потреба полягає в поетапному зниженні опору та зміни поглядів на функціонування освіти. А також зміни в управлінні школою, врахування змін зовнішнього середовища, стратегічне планування. Це і є тими завданнями, які можуть виконувати громадські організації – навчати керівників та педагогічних працівників, допомагати розробляти стратегічні плани, вчити, як долати опір запровадження змін, як впроваджувати новації, модернізувати навчальний процес тощо.

## **1.2. Програмно-цільовий підхід в умовах стратегічного управління школою**

### **Поняття стратегії**

Стратегія потрібна тоді, коли відбулися або передбачаються перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей організації.

Слово “стратегія” походить від грецького *stratēgia* (*stratos* - військо+ *agx* - веду), що означало “мистецтво генерала”. Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж установи, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його “мистецтво генерала”.

Існують різні підходи до визначення поняття “стратегія”. За А.Чандлером, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач організації та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Тобто автор стверджує ефективність тріади: цілі - програмна діяльність - ресурси [10].

I. Ансофф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності. Автор розрізняє чотири стратегії [35]:

1. Правила для оцінки результатів діяльності організації у теперішньому та майбутньому;
2. Правила, що зумовлюють стосунки організації та її зовнішнього середовища;
3. Правила, що визначають стосунки та процедури із середини організації;
4. Правила, за якими організація здійснює свою повсякденну оперативну діяльність.

За Джоном М. Брайсоном [], стратегія – це комплекс принципів організації. Портер доводить, що стратегія – це позиція організації на ринку, яка визначається наданням конкретних продуктів або послуг. Натт і Бекофф стверджують []: стратегія – це спритний маневр або спосіб перехитрити суперника.

За Г. Мінцбергом, стратегія — це єдність “5P” [22]:

- план (plan): набір курсів дій, мисленева реалізація задуманих намірів;
- зразок, модель, шаблон (pattern): певні стереотипи поведінки;
- позиціонування (position): пошук свого місця, досягнення конкурентних переваг, знаходження компромісних рішень;
- перспектива (perspective): концепція, ідея розвитку організації;
- відволікаючий маневр (ploy): стратегія повинна перехитрити конкурента, обійти його.

М.Б.Шифрін стверджує, що стратегію можна розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю [11].

У роботі ми дотримуємося визначення поняття стратегія менеджменту – це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) організації та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення. Стратегії організації утворюються із багатьох джерел та є певними планами дій. Стратегічне управління – це складна діяльність, яка передбачає формування цих планів: від намірів, декларацій до результатів впровадження.

Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу [26].

Необхідність стратегічного управління можна аргументувати тим, що необхідно визначати пріоритети у потребах, видах діяльності, послуг; менеджмент тотальної якості вимагає докорінної перебудови і цілеспрямовання діяльності організації; зростає конкуренція на ринку освітніх послуг; проблема розвитку стала невідкладною і необхідно його спрямувати; зміна керівництва зумовлює зміну у пріоритетах розвитку, концептуальному підґрунті діяльності, уявленні про кінцеві результати; необхідно активізувати роботу колективу; науковий підхід до управління вимагає розробки та реалізації систем стратегічного планування.

Стратегічне управління базується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інновацій. Відтак стратегія – це концепція досягнення перемоги.

М. Б. Шифрін називає стратегію організації її парасолькою. Під її захистом знаходяться як організація в цілому, так і її підсистеми, управлінські функції, персонал, керівники [9].

Крім того, якісну стратегію організації ще порівнюють із потужною та дизайнерською маркою автомобіля. І хоча цей автомобіль красивий, має потужний двигун, нові комплектуючі для того, щоб продемонструвати



спритність, швидкість, маневреність, проти виконати ці свої функції такий автомобіль не може без елементарних речей – без палива, без водія. Проблематично, якщо в бак такого автомобіля залити неякісне паливо – він не зможе вже продемонструвати всі свої можливості. Аналогічною буде ситуація, якщо за руль такого автомобіля сяде водій, який не вміє водити машину, не знає правил дорожнього руху.

Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління [19].

Тому і у процесі запровадження НУШ навчальні заклади мають перейти від локального до стратегічного управління. Така система управління має передбачати відповіді на такі запитання:

1. Чого ми хочемо досягнути? (Цілі, моделі діяльності, результати.)
2. Якою є організація, заклад в даний момент? (Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви.)
3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного? (Програми, концепції, плани, рішення).

Такий підхід передбачає логічність і послідовність дій від визначення цілей до прийняття рішень. Крім того важливо врахувати, що таке управління має бути динамічним та відкритим до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучким та мобільним. Воно не може проводитися як одноразовий захід, адже ряд шкіл так його і сприймали і підмінювали такий вид управління одноразовими стратегічними сесіями.

Також розроблений стратегічний план не може використовуватися постійно. Якщо виникає необхідність – він має удосконалюватись. Як-от в ситуаціях, коли необхідно запровадити зміни, підвищити якість роботи. Особливо у випадку, коли керівник помічає, що ресурси (кадри, час,

кошти, обладнання тощо) витрачаються на розвиток неперспективних напрямів або взагалі нераціонально, тому що вимоги зовнішнього середовища змінилися. Коли необхідно вносити зміни в структуру, удосконалювати систему управління, змінювати вертикальні та горизонтальні зв'язки. Особливо потребує внесення змін у стратегічне планування ситуація, коли відбуваються зміни в системі вищого порядку, зокрема, впровадження НУШ тощо.

Стратегічне управління – це комплекс концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти керівникам мислити і діяти ефективно. Стратегічна модель завжди повинна фокусуватись навколо таких чинників, як: ідеї, цілі, зміст, план [20].

### **Управління змінами**

Одним з найбільш часто зустрічаються термінів, взаємопов'язаних з поняттям "стратегічне управління" є поняття "зміна". Змін в освіті сьогодні відбувається дійсно багато. Важливо не ставити перед собою цілі розгляду будь-яких конкретних змін, більш важливим є розгляд і обґрунтування інваріантного алгоритму, на основі якого може бути здійснено управління будь-якими змінами в освіті.

Як і стратегічний менеджмент, управління змінами орієнтоване на отримання відповіді на три ключових питання.

1. Чого ми хочемо досягти в результаті нашої діяльності? (Модель бажаного стану). Відповідаючи на це питання, ми говоримо про постановку цілей, бачення керівництвом освітньої організації її майбутнього. При цьому слід за допомогою аналізу оцінити можливі зміни в навколишньому середовищі, якими можна скористатися для ефективного досягнення цілей, і ті, які можуть перешкодити освітній організації в досягненні своїх цілей. Таким чином створюється певний ідеальний образ організації, до якого слід прагнути (модель ідеальної ситуації).

2. Хто ми в даний час? (Модель реальної ситуації). Даний етап передбачає проведення оцінки потенційних можливостей освітньої організації в частині організаційного, кадрового, методичного та матеріально-технічного потенціалу. Керівники та їхні команди повинні визначити, чого реально може досягнути навчальний заклад, які ресурси він має для досягнення поставлених цілей. Така інформація дає уявлення про можливості закладу, про те, чого не вистачає для досягнення поставлених цілей, які є ресурси. Результат подібної діагностики – модель реальної ситуації.

3. Як перейти зі стану, в якому знаходиться організація в даний час, в стан, який забезпечить досягнення поставлених цілей в майбутньому? (Модель переходу від реальної до ідеальної ситуації). Після того, коли заклад чітко знає, до чого вони прагнуть, коли проведена оцінка зовнішнього середовища і потенційних ресурсних можливостей, важливо зрозуміти, яким чином досягнути поставленої мети, що повинно бути зроблено для виконання поставлених цілей.

Зазначені три позиції з достатньою повнотою описують змістовне поле як стратегічного менеджменту, так і управління змінами. Вони є логічними і послідовними, без визначення мети та завдання не можна вибирати шляхи їх досягнення.

В час, коли в Україна стартувала НУШ, кожний навчальний заклад визначає, куди він має йти, що він для цього має, які умови зовнішнього середовища, яким чином заклад має досягнути поставлених цілей. Такий алгоритм дій стосується і тих змін, які прагне впровадити школа.

Так як зараз пропонують величезну кількість різних новацій, нововведень, існує ризик, і школа може обирати ті, які більш привабливі, презентабельні, а не ті, яких вона саме й потребує. Відомий дослідник К. М. Ушаков пропонує таку класифікацію змін в освітній організації [25].

Перший рівень – зміна на рівні діяльності конкретного педагога. Це проста зміна, до її впровадження залучається мінімальна кількість людей. Як і кожну зміну, на зміну першого рівня чекає опір. Він виникає відносно легко, його можна подолати або методами переконання, чітко пояснивши колективу, що за зміна, для чого її запроваджують, який очікуваний результат. Важливим є те, що опір, як правило, не пов'язаний безпосередньо зі зміною поведінки, а вимагає лише виконання додаткової роботи. В цьому і є небезпека, тому що зміна може перетворитися на формальне її використання, залишаючи сутність самої професійної діяльності незмінною.

Другий рівень – зміна встановлених процедур. Така зміна є більш складною. Ті, хто впроваджують зміну, можуть зіткнутися з ефектами групової поведінки, яка може мати серйозну інерцію. Тому керівники, які впроваджують таку зміну, мають відстежувати процес запровадження, поки запропоновані зміни не увійдуть в практику і звичку. Нові процедури тягнуть за собою появу нових стандартних ситуацій, іншими словами, додаткових відносно до вже існуючих (не нових по суті) форм діяльності (зміна часу наради і традиційного порядку її проведення, зміна процедур планування або звітності та ін.). Такі нововведення вимагають деякої, не радикальної, зміни поведінки, але не істотної зміни поглядів.

Третій рівень – зміна структури організації. Це більш складна зміна. Адже навіть якщо не відбувається формальне збільшення або зменшення існуючої структури, в будь-якому випадку мається на увазі перерозподіл влади, повноважень, відповідальності, функцій підпорядкування, і у тих, кого стосується інновація, виникає дискомфорт.

Зміна управлінських відносин освітньої організації вимагає помітної зміни поведінки окремих співробітників або груп.

Четвертий рівень – зміна стратегії організації. Це радикальна зміна і вона впливає на всю організацію в цілому, частково впливає на ціннісні орієнтації співробітників і вимагає помітних змін професійної поведінки. Наприклад, школа вибирає новий профіль, напрям розвитку і т.д.

П'ятий рівень – зміна організаційної культури. Це найбільш складна зміна, вона вимагає максимальних витрат часу і сил. При запровадженні змін п'ятого рівня помітно змінюються професійні цінності, радикально змінюється професійна поведінка. Опір цим змінам буде максимальним, так як вимагає від учасників діяльності в інших нормах та критеріях оцінки якості діяльності. Така зміна настільки істотна, що в крайніх випадках може бути запроваджена лише шляхом серйозної ротації кадрового складу. [25]

Ще одна обставина, на яку хотілося б звернути увагу, це те, що якщо зміни першого і другого рівня не вимагають істотної трансформації діяльності педагогів, так як змінюють швидше обсяг роботи, що здійснюється ними, то зміни третього-п'ятого рівня вимагають змін у внутрішньо організаційних відносинах і поведінці суб'єктів освітнього процесу. Таким чином, на вищих рівнях змін мова вже йде про організаційному розвитку ( Organizational Development - OD).

За визначенням Р. Бекхарда [37], "організаційний розвиток – цілеспрямована робота, яка здійснюється вищим керівництвом для збільшення ефективності і життєздатності організації за допомогою планованих змін в процесі, що протікають в ній, використовуючи при цьому знання та методи науки про поведінку і науки управління". Метою організаційного розвитку є перетворення організації ту, яку відрізняють наступні ознаки:

- вона пристосовується до нових цілей, як цього вимагають зміни умов оточення;

- її члени співпрацюють і управляють змінами, запобігаючи їх руйнівному впливу на організацію;
- в ній є сприятливі можливості для зростання і самовдосконалення (самоактуалізації) її членів;
- для неї характерні вільне спілкування (відкриті комунікації) і висока взаємна довіра працівників, тому протиріччя вирішуються конструктивно;
- в ній участь кожного в постановці цілей і прийнятті рішень є правилом, так що працівники відчують свою залученість до планування і управління змінами [16].

Слід зазначити, що "зміни" не завжди мають позитивне значення: вони можуть вести і до прогресивного розвитку, і до стагнації, але в будь-якому випадку цілеспрямовані зміни завжди певною мірою є насильством над організацією або якийсь її частиною. Більш того, на думку дослідників, існують певні обмеження в керованості змін. Так, А. Н. Дятлов вказує, що "управління стратегічними змінами – це процес, який теж не може бути повністю розроблений в офісі менеджерів у вигляді схем і розрахунків. Зміни не є результатом хорошого плану, вони трапляються як результат взаємодії більш складних причин" [4].

Разом з тим для ефективного розвитку освітніх організацій сьогодні необхідно постійне запровадження свідомих змін, так як спонтанні, некеровані, а іноді і просто руйнівні зміни все одно відбуваються. Особливо це стосується змін, нав'язаних ззовні, які викликають максимальний опір, наростаючий в міру зниження ієрархічних рівнів.

Можна виокремити такі причини, які спонукають освітні організації і окремих педагогів до змін:

- на макрорівні – зміни стандартів, поява нових правил і норм, тенденції, нові стратегії, програми розвитку федерального і регіонального рівня;
- на мікрорівні – нові співробітники, кар'єрний ріст, переведення до іншого місця роботи, скарги з різних джерел, нові посади, проекти.

Для керівника з суб'єктивною домінантою управління організаційними змінами в основному зводиться до процесу приведення у відповідність формальної і неформальної структур організації в нових обставинах. Інакше кажучи, зміни в цілях, завданнях, стратегіях, структурах повинні бути адекватними змінам в мотивах, цінностях, очікуваннях, лідерах. Причому для керівника з суб'єктивною домінантою первинні зміни в неформальній структурі. Найкращим варіантом розвитку змін для такого керівника є поява в зв'язку з цим деякої ініціативної групи, якій надалі буде надано офіційного статусу.

Зміни можуть бути будь-якими: рутинними, обмеженими, радикальними. Стратегічні зміни, як правило, носять системний характер і зачіпають всі сторони організації. В процесі стратегічних змін організація повинна пройти три стадії: поточний стан, перехідна стадія, майбутній (бажаний) стан.

Розгляд моделей організаційних змін логічно почати з базової моделі, що послужила основою для більшості сучасних моделей, моделі американського соціолога Курта Левіна. Її основа – положення про те, що розуміння змін передбачає усвідомлення поняття стабільності. Які сили призводять до встановлення і підтримання рівноваги? Левін виділив дві групи таких чинників: сприяють змінам – "які спонукають" сили і спрямовані на збереження стабільності – "обмежують" сили. Якщо ці сили знаходяться в стані балансу, то в організації зберігається стійке положення. Зростання значення спонукають чинників, або зменшення

обмежують, або якась комбінація взаємодій призводить до порушення їх балансу і викликає зміни [18].

Важливим положенням підходу до змін К. Левіна є теза про те, що менеджеру, який прагне "підштовхнути" процес організаційних змін, слід докладати основні зусилля до зменшення впливу обмежують сил, що сприяє зниженню напруги, в той час як збільшення спонукають сил тільки підсилює опір. Таким чином, значно простіше послабити сили протидії, чим суттєво збільшити сили, що підтримують зміни.

Модель К. Левіна включає в себе три етапи: розморожування – рух (пошук) – заморожування. Однак до розморожування необхідно, на думку К. М. Ушакова, провести деякий власний аналіз, щоб не було несподіванок в процесі реалізації змін. Цей аналіз вимагає щирої відповіді керівника змін на наступні питання.

1. До змін якого рівня ми приступаємо? Кваліфікації, процедур, структури, стратегії, організаційної культури?
2. Зміни повинні в основному торкнутися якусь конкретну підрозділ або всю організацію в цілому?
3. Чиєю підтримкою всередині і зовні організації необхідно заручитися?
4. Чи достатньо широкі повноваження керівників окремих підрозділів для цього?
5. Скільки часу є у організації, щоб досягти бажаного стану? Чи знаходиться організація в кризі і чи потрібно швидко приймати рішення або є час для спокійних еволюційних перетворень?
6. Хто є зацікавленими особами і які їхні очікування? Чи хочуть вони отримати швидкі результати або готові чекати фундаментальних перетворень?



7. Які матеріальні та нематеріальні ресурси є в розпорядженні керівника?

8. Що ви хочете зберегти і що можете знищити?

9. Чи є у організації здатність, досвід і потенціал для перетворень? Чи були зміни аналогічного рівня в минулому? [25]

Розглянемо кожен з трьох етапів процесу змін, пропонованих К. Левінім.

На етапі розморожування попередні ідеї і практики ведення діяльності послаблюються шляхом колективного обговорення нових ідей і можливостей.

На етапі змін персонал щодня на практичному досвіді повинен отримувати підтвердження більшої ефективності нових прийомів.

На етапі заморожування нові способи роботи закріплюються в новій загальноприйнятій системі.

Характеристика даного варіанту проведення змін представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

### Здійснення змін по К. Левіну

Етап	Дії
Розморожування	1. Інформування персоналу про заплановані зміни. 2. Залучення тих, кого торкнуться зміни, в обговорення. 3. Надання персоналу часу, необхідного, щоб звикнути до ідеї про зміни
Зміна	1. Здійснення змін. 2. Надання підтримки і навчання. 3. Моніторинг процесу змін
Заморожування	Комплекс заходів по зміцненню прихильності персоналу змін

Джерело: [38].

На кожному з етапів виникають специфічні проблеми, які вимагають ситуативного менеджменту щодо їх вирішення. Проте необхідно знати

найбільш типові з проблем, щоб мати можливість заздалегідь до них підготуватися.

На етапі розморожування принципово важливо подолати присутні завжди скептицизм, неприязнь і страх перед змінами. Для цього необхідно дати зрозуміти персоналу, що попередній етап роботи - це важливий етап розвитку організації, яким вони мають право пишатися. Але нові умови вимагають інноваційних підходів. Їх реалізація здатна забезпечити людям стабільне робоче місце і гарантує досягнення особистих цілей. Витрати часу на спілкування з кожним співробітником для обговорення цих питань окупаються формуванням їх усвідомленої готовності боротися за своє майбутнє.

На етапі змін важливо подолати характерний для деяких комплекс професійної неповноцінності, викликаний помилками і недостатнім досвідом роботи по-новому. Набагато більшу загрозу для проведення змін становить психологічна неготовність персоналу швидко перебудувати свою роботу, а також організований опір змінам різних "кланів".

Можна виділити найбільш типові проблеми, що виникають при проведенні змін:

- зміни зайняли набагато більше часу, ніж очікувалося;
- виникли проблеми, які не були передбачені заздалегідь;
- координація роботи була не завжди достатньо ефективною;
- безліч поточних і нових проблем відволікали увагу від послідовного запровадження змін;
- компетентності персоналу часто не вистачало для того, щоб швидко впоратися з новими завданнями;
- попереднє навчання персоналу і отримані інструкції не в повній мірі підготували їх до інноваційного характеру змін;

- неконтрольовані фактори із зовнішнього оточення надали несприятливий вплив на проведення змін, так як не були враховані і стосовно них не були підготовлені превентивні внутрішньоорганізаційні заходи.

Досвід проведених успішних організаційних змін дозволяє запропонувати способи, які допоможуть уникнути зазначених труднощів:

- своєчасна і чітко сформульована стратегія має великий запас міцності і легше реалізується, так як в неї спочатку закладений механізм можливого коректування;
- чітко налагоджена система інформаційної взаємодії по вертикалі і по горизонталі забезпечує своєчасне виявлення і вирішення виникаючих труднощів;
- підготовча робота по формуванню у персоналу прихильності змін полегшує їх подальшу реалізацію в рамках колективної відповідальності за зрозумілі кінцеві результати;
- наявність і грамотне узгоджене використання ключових ресурсів часу, інформації, персоналу і фінансів дозволяє попередити можливі кризи перебудови на ходу, або зменшити їх деструктивні наслідки;
- оперативний контроль і поетапне здійснення змін забезпечує детальний план з чіткими кількісно-якісними критеріями [21] .

На етапі заморожування нововведення вимагають "гільйотинувати" старі структури і систему управління. Але інерція звички може виявитися сильніше, і тоді виникає реальна загроза заморозити ще не зміцнілі нововведення. Тому так важливо одночасно синхронно перебудовувати процеси і систему управління ними. Золоте правило цього етапу: "Вирішіть, від якої роботи відмовитися, щоб навчитися по-новому виконувати нову роботу". Тут важко переоцінити значення морального заохочення людей, які отримали перші результати при роботі в нових

умовах. Необхідно не тільки колективно заохочувати кращих, але постійно поширювати їх досвід освоєння інновацій, щоб зменшити невпевненість у тих, хто ще не освоїв новий стиль мислення і дій.

Для того, щоб зміни були успішно втілені в життя, необхідно дотримуватися ряду принципів.

1. Ясність кінцевої мети. При плануванні змін лідери повинні чітко уявляти кінцеву мету, яка повинна бути верифікованою, тобто досягнення якої може бути перевірено.

2. Розбиття на етапи. Цей принцип вимагає, щоб процес впровадження був розбитий на етапи, в кінці кожного з яких буде відбуватися реалізація певного "проміжного" рішення.

3. Передстартова напруга. Початку процесу змін має передувати створення певного рівня напруженості. Необхідно підкреслити потребу в змінах, привернути увагу до перешкод, які доведеться подолати, і описати потенційні вигоди, які очікують освітню організацію в результаті реформ.

4. Розподіл відповідальності і переклад спільної справи в особисту, специфічну. Реалізація цього принципу тісно пов'язана з проблемою подолання опору змінам. Агресивний, що нав'язує стиль здійснення змін можна використовувати тільки тоді, коли немає іншого виходу, коли в наявності криза або передчуття кризи. Однак в більшості випадків корисно виділити "агентів змін", передавши їм певні повноваження па даному етапі змін, підвищивши в статусі. Ці люди зможуть поставити завдання своїм підлеглим або зацікавити колег в їх виконанні.

5. Нова інформація – "теоретична база". Спеціально організоване навчання дає розуміння обґрунтованості змін, дозволяє дізнатися приклади з роботи інших освітніх організацій, надає можливість освоїти специфіку роботи в умовах змін в організації. Для здійснення інновацій

навчання і консультування необхідні, так як без цього не можлива повна адаптація працівників до нововведень.

6. Мотивація – це енергія змін. Проводячи зміни, керівник сподівається, що організація буде розвиватися і співробітники будуть працювати ще ефективніше. Долаючи опір, необхідно ставити нові орієнтири, які працівник може сприйняти як мотивуючі до нових дій. Потрібно мати на увазі: робота над змінами в освітній організації - це робота з мотивацією працівників [7].

У тих освітніх організаціях, які діють в логіці "самонавчання" і де зміна розглядається як еволюція, а не як революція, найбільш імовірний успіх запровадження змін, так як подібні організації навчилися управляти змінами; вони навчилися залучати до них всіх і кожного, навчилися комунікації, дізналися, як приступати до змін і як їх підносити.

Важливо, щоб нові цінності, правила і норми діяльності спочатку прийняли самі лідери організації (формальні і неформальні), щоб впливати і мотивувати інших. Вони повинні не тільки висловлювати, але і розділяти єдину точку зору на необхідність, напрям і масштаби змін і подавати приклад правильної поведінки.

І ще одне питання, що є принципово важливим при обговоренні проблем запровадження змін. Це питання про баланс обсягу і частоти змін і стабільності організації. При цьому слід зазначити, що стабільність забезпечує керованість організації. Це є природним прагненням будь-якого керівника, тоді як зміни найчастіше означають погіршення керованості (зниження рівня контролю, комунікацій, організаційного клімату і т.д.), а, отже, створюють для керівника певні управлінські проблеми. Організація найуспішніше розвивається, якщо стабільність і зміни знаходяться в рівновазі, тобто дотримується баланс.

## РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ ГО “ПРО.СВІТ” В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

### 2.1. Аналіз діяльності громадської організації “Про.Світ”

**Центр інноваційної освіти “Про.Світ”** – це середовище освітян і громадських активістів, котрі прагнуть всебічно розвивати українських вчителів і надавати їм додаткові ресурси для впровадження їхніх творчих ініціатив в школах. Програми і проекти організації спрямовані на освітян, які відкриті до змін і готові поширювати свої і закордонні практики в Україні та формувати коло однодумців, які хочуть впроваджувати зміни у вітчизняну систему освіти вже сьогодні.

Команда “Про.Світ” гостро відчуває потребу освітніх змін вже сьогодні, адже якісна освіта – це шлях до успіху країни. Зараз Україна перебуває у стані постійних трансформацій і невизначеності, але громадська організація розглядає такий стан радше як унікальну можливість, аніж загрозу.

Громадська організація “Про.Світ” запроваджує зміни в освіті через розвиток вчителя, адже саме вчитель закладає ґрунт у формуванні повноцінної особистості, яка може дати волю своєму покликанню.

Місія організації – підсилювати потенціал освітян та освітніх інституцій для розвитку людського потенціалу в суспільстві.

Реалізуючи свою місію, команда громадської організації “Про.Світ” дотримується таких цінностей:

- відповідальність - ми не чекаємо на готові вказівки “згори”, а беремо відповідальність за те, що відбувається навколо і пропонуємо нові рішення;

- системний підхід - ми обираємо цілісний підхід до вирішення проблеми, дивимося на неї ширше, шукаємо зв'язки у середовищі;
- прозорість - ми відкрито розповідаємо про нашу діяльність та звітуємо про результати нашим клієнтам, партнерам, доброчинцям;
- безперервний розвиток - ми постійно навчаємося, обмінюємося досвідом та створюємо середовище зростання для кожного в команді;
- довіра та свобода - ми довіряємо одне одному та цінуємо право вибору і свободу - відповідальність.

У 2018 році організаційна структура організації “Центр інноваційної освіти “Про.Світ” виглядала таким чином (Додаток 2):

1. Голова організації:

- здійснення управління та розвиток організації;
- визначення стратегічного вектору організації та моніторинг втілення стратегічного плану;
- забезпечення взаємодії команди - супервайзинг лідерів напрямків;
- фандрейзинг та фінансове управління організацією;
- представницька функція - представлення у спілкуванні з партнерами, медіа, державними органами;
- забезпечення комунікації з Наглядовою/Дорадчою радами.

2. Програмний директор організації (ТВД):

- планування, розвиток та впровадження навчальних програм;
- робота з експертами, менторами та учасниками програм;
- супервайзинг лідерів проектів (програмних);
- проведення моніторингу та оцінки програм - формування рекомендацій;
- формування бюджетів та звітності по проектах.

3. Фінансовий (операційний) директор:

- здійснення фінансового планування організації;
- супервайзинг лідерів проектів у веденні бюджетів проектів;
- ведення фінансового моніторингу організації та звітності;
- комунікація з бухгалтером та юристом;
- забезпечення операційної діяльності організації;
- супервайзинг втілення організаційних політик.

#### 4. Лідери програм/проектів:

- формування повного бачення проекту (програми, стратегії), задання вектору розвитку - із залученням команди;
- здійснення календарного планування - план втілення проекту;
- здійснення менеджменту команди, означення ролей кожного, залучення зовнішніх стейкхолдерів;
- проведення моніторингу роботи та оцінки діяльності (розробка з командою KPI, індикаторів успішності);
- асистування в фандрейзингу;
- формування пакету звітності;
- ведення бюджету та фінансів під супервайзингом фінансового директора.

#### 5. Комунікаційний менеджер:

- формування комунікаційної стратегії та її втілення;
- вибудова бренду організації/проекту;
- ведення комунікації зі ЗМІ та іншими стейкхолдерами;
- взаємодія з дизайнером/оператором при потребі;
- моніторинг виконання та досягнення цілей.

Управління здійснюється 2 співзасновницями та Наглядовою (5 осіб) та Дорадчою (5 осіб) радами.

Кількість штатних працівників - 8.

Додатково (за потреби) залучаються: дизайнер, юрист, оператор.



Ментори, експерти залученні до окремих програм/проектів.

Громадську організацію “Центр інноваційної освіти “Про.Світ” було засновано у грудні 2013 року (до березня 2017 року громадська організація “На часі”, назву було змінено за рішенням співзасновників). Діяльність громадської організації “Про.Світ” починалася з того, що було організовано підготовку до впровадження змін 12 вчителів, які використовували у своїй професійній діяльності методику змішаного навчання. Це і стало поштовхом для того, щоб продовжувати свою діяльність у цьому напрямі – роботи з учителями, адже ринок навчальних програм для вчителів був абсолютно відкритим.

Згодом організацією були створені програми розвитку для вчителів, які давали можливість опанувати нові методи викладання, вчили втілювати освітні проекти. Було організовано роботу краудфандингової платформи для шкільних проектів GoFundEd.

За час діяльності організації було запроваджено велику кількість програм. У 2014-2015 роках впроваджувалася програма «Про.Навички», учасниками якої були 130 вчителів шкіл із чотирьох регіонів (Львів, Вінниця, Одеса, Слов'янськ). «Про.Навички» – це програма розвитку для вчителів та адміністрації шкіл, яка надає можливість опанувати нові методи викладання, побудувати культуру співпраці та розвитку у школі, а також надає знання та інструменти для втілення освітніх проектів. Формат – модульний, тобто навчання відбувається три дні на місяць протягом трьох місяців.

З 2016 року функціонує краудфандингова платформа GoFundEd для освітніх ініціатив, що дозволяє освітянам створювати власні проекти для шкіл і залучати добровольців та спільноту для їх підтримки. На даний час це 128 шкільних проектів, які профінансовані 4 371 добровольцем на суму 3 485 753 гривні.

У 2016-2017 роках реалізувалася програма “Пілот24”. Це навчальна програма, якою було охоплено 72 учасників з 24 опорних шкіл з усіх областей України. Програма орієнтована на сприяння трансформації школи шляхом розвитку лідерських навичок, емоційного інтелекту, управлінських навичок (правові аспекти управління школою, робота в команді, співпраця, нові методи навчання і т.д.).

З 2017 року і дотепер триває програма “Школа 3.0”. Це навчальна програма для 7 шкіл міста Львова, мета якої полягає у створенні культури співпраці для запровадження освітніх інновацій. Надалі програма поширюється на всю Україну.

Особливої уваги заслуговує програма “Школа 3.0”. Місія програми – допомагати шкільним командам будувати культуру організації. Під час реалізації програми учасники навчалися формувати партисипативну стратегію розвитку закладу, вчилися організовувати командну роботу в рамках школи, вибудовувати внутрішні та зовнішні комунікації, дизайнувати уроки, враховуючи потреби учнів.

У програмі “Школа 3.0” взяли участь 7 шкільних команд.

Досвід споживачів після 2 років спільної роботи:

1. “Приємно відчувати, що поруч є люди, яким не байдужа доля української освіти. Люди, які розуміють, що потрібно робити зміни вже і зараз. Команда Про.Світу дала нам розуміння, що саме від нас і нашого бажання залежить наскільки ми будемо йти в ногу з часом і наскільки близькими ми будемо зі своїми учнями. Успіх школи, залежить від успіхів учнів, успіхи учнів залежать від спільних успіхів вчителів і батьків.” – Михайло Заремба, директор школи ЛНВК ім. В.Стуса;
2. “Участь у програмі Школа 3.0 змінила бачення напрямку руху школи. До програми у нас певні вчителі робили певні кроки для

урізноманітнення навчання, натомість загалом змін не відбувалося. Тепер 90% вчителів провели і проводять різноманітні типи уроків (CLIL, бінарні, інтегровані, змішаного навчання) не для галочки, а для покращення розуміння предметів самими учнями та іншими вчителями. Це чи найголовніше наше досягнення. Окремо слід відзначити роботу по фандрайзингу, покращенню умов перебування учнів у стінах ліцею. На сьогодні у нашій команді дещо змінилися пріоритети відносно початку участі у програмі Школа 3.0, але це, швидше за все, говорить про наш поступальний рух вперед.” – Емілія Шпирка, вчителька ЛНВК ім. В.Стуса.

Найбільш масштабною програмою організації було запровадження онлайн-курсу “Управління школами: практикум”. Місія програми – зробити досвід програми “Школа 3.0” доступним для кожної школи в Україні, поділитись успішними практиками освітніх управлінців, які працювали над зміною організаційної культури школи та надати дієві інструменти для втілення змін у своїх школах. Курс рекомендований директорам та заступникам директорів шкіл, керівникам відділів освіти та вчителям, які очолюють методичні групи. А також усім, кому цікавий сучасний підхід до організації ефективного управління школою. Курс складається з 4 модулів та 15 відео-лекцій доступних у студії онлайн-освіти EdEra:

1. Спільне бачення школи
2. Історія змін
3. Від колективу до команди
4. Як перетворити школу на організацію, що навчається.

На участь у програму було зареєстровано 7420 осіб, 139 освітян пройшли всі етапи навчання, виконали всі вимоги і отримали сертифікат учасника.

Крім того, організація проводить освітні форуми та методичні заходи для освітян, керівників навчальних закладів, представників батьківської громади, лідерів учнівського самоврядування. Протягом трьох років були проведені заходи для створення мережі вчителів, обміну досвідом та сприяння обговоренню змін. Учасниками заходів були понад 5000 осіб.

Останні два роки були доволі бурхливими для шкільної освіти в Україні. Цього року кожен першокласник розпочав навчатись за новими навчальними програмами, та новим підходом Нової української школи. Це був перехід до компетентнісного навчання та демократичних цінностей, партнерства та рівності учасників навчального середовища.

В процесі децентралізації школи отримують більше свободи та відповідальності: фінансову, управлінську та педагогічну свободу. В Україні з'явилося чимало організацій, які підтримують такі трансформації. Середовище змінилося рівно настільки, наскільки змінились ролі людей в системі освіти. Роль вчителя – з експерта у фасилітатора та ментора, директора – у лідера та управлінця, батьків – у партнерів, учнів – у тих, хто надає зворотний зв'язок та формує навчальне середовище.

Аналізуючи рефлексію учасників програм заходів громадської організації “Про.Світ”, можемо зробити висновок, що велика кількість педагогів, освітніх управлінців, з одного боку, мають яскраво виражене бажання “вжитись” у нову роль, а з іншого – відчують фрустрацію через нестачу довіри, незрозумілий чи не обговорений перерозподіл відповідальності, брак комунікацій і обговорень не лише технічних, але й сенсових речей, які б могли уповноважити їх на рішучі дії.

Великою нестачею у адекватному прийнятті рішень є мала кількість даних та доказових практик, якими можна керуватись у впровадженні змін. Тому місія організації і спрямована на посилення потенціалу освітян,

на допомогу їм на шляху змін, враховуючи виклики, які перед нами стоять.

За даними опитування, яке було проведене для учасників заходів і програм у 2018 році серед 170 освітян випускників програм, представників батьківської громади, було отримано такі результати: 95% респондентів зазначили, що в школі змінилась на краще культура відносин. 92% учасників опитування відмітили, що з'явилося стратегічне бачення і розуміння, як школа може розвиватись надалі. Учасники програм та проектів (97% ) вказали, що їхня робота мала позитивний вплив на навчальний досвід учнів, 93% вчителів стали експериментувати та пробувати нові підходи на уроках, 67% розпочали збільшувати командну взаємодію.

Так, лише у 2018 році ГО “Про.Світ” навчальними програмами та проектами було охоплено:

- 8560 шкільних управлінців та вчителів для проходження онлайн-курсу;
- 9 шкіл, які змінили підхід до управління школою;
- 9 шкільних команд, які в результаті дизайнують та впроваджують освітні локальні проекти;
- 450 вчителів, які познайомились з методикою дизайн-мислення та застосовувати її у професійній діяльності;
- 113 шкіл Донецької та Луганської областей, що навчились розробляти та втілювати освітні проекти;
- 82 шкільні команди, що розробили ідеї освітніх змін та втілили їх на платформі GoFundEd .

## **2.2. Стратегічні цілі ГО “Про.Світ” в контексті реформи шкільної освіти в Україні.**

Робота над стратегією організації – це системний процес, який потребує залучення всієї команди, для того щоб організація ефективно спрогнозувала та спланувала своє майбутнє, спрямувала свою діяльність на досягнення місії, стратегічних цілей та виконання стратегічних завдань.

Сьогодні, коли говоримо про стратегію громадської організації “Про.Світ”, то розуміємо, що правильне визначення цілей є важливим чинником для досягнення успіху в діяльності. У 2019 році організація фокусується на створенні громадоорієнтованої освіти в громадах, адже кожна громада може стати маленькою освітньою екосистемою.

Під освітньою екосистемою в громаді ГО “Про.Світ” розуміє скоординованість зусиль усіх сторін (управлінців, вчителів, батьків, учнів, членів спільноти) над забезпеченням якісної освіти для учнів та жителів громади.

Програма “Школа 3.0” впевнено еволюціонує на допомогу освітнім лідерам та управлінцям у створенні якісних та релевантних освітніх стратегій, побудови командної роботи, вдосконалення педагогічних практик. Організація продовжує формувати власну експертизу та середовище експертів та менторів, які мають необхідні компетенції, щоб допомагати школам у періоди трансформацій. Через навчальні програми для менторів та експертів “Школа менторства Про.Світ”, формується мережа агентів змін у регіонах, які можуть працювати з директорами шкіл, освітніми управлінцями у громадах над розвитком освіти у громаді та школі, проводити діагностування школи за методом Річарда Дюфора та допомагати їм розвивати освітнє середовище.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ВПЛИВУ ГО “ПРО.СВІТ” НА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ

#### **3.1. Аналіз впливу діяльності ГО “Про.Світ” на впровадження реформи шкільної освіти**

За два роки роботи з освітянами у рамках програми “Про.Навички” у 4 містах України (Львів, Одеса, Слов’янськ, Вінниця) команда “Про.Світ” побачила одну спільну проблему – вчителі, які прагнуть змінювати освіту, свою школу та мають бажання йти на зустріч реформі, часто не мають інструменту для втілення цих змін, а саме – фінансування. Тоді з’явилася ідея створити перший в Україні краудфандинг саме для вчителів. За основу було взято успішний у США краудфандинг – donorschoose.

Для початку збирання коштів обов’язково повинна бути задекларована мета, визначена ціна її досягнення, а обчислення усіх витрат і спосіб фінансування мають бути відкриті для громади у вільному доступі [33].

Запроваджуючи освітню краудфандингову платформу GoF, громадська організація дотримувалася переконань, що краща освіта – це одна з найважливіших речей, які ми можемо дати дітям. Шлях її розвитку – це шлях експериментування. Від маленьких ініціатив до системних змін, від впливу на 20–30 учнів до впливу на всю систему.

Про результативність освітньої платформи свідчать дані статистики (рис. 3.1): за 2,5 роки діяльності платформи стартувало 128 проектів (106 проектів від вчителів, 17 – від учнів, 5 – від незалежних команд, 83 проекти було профінансовано), які підтримали 4 371 добродійців. За ці

роки на освітні ініціативи в Україні було зібрано 3 485 753 грн.



**Рис. 3.1 - Інфографіка результатів краудфандингової платформи GoFundEd. Складено автором**

### 3.2. Краудфандингова платформа GoFundEd

Краудфандинг (англ. Crowdfunding, crowd – “грумада, гурт, юрба”, funding – “фінансування”), тобто “Фінансування грумадою” – це співпраця людей, які добровільно об’єднують свої гроші чи інші ресурси разом, як правило через інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій. Грумадське фінансування може виконувати різні завдання – допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка з боку вболівальників чи фанатів, підтримка політичних кампаній, фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, створення вільного програмного забезпечення тощо.

Освітня краудфандингова платформа GoF – це місце, де кожен охочий може запустити кампанію і залучити кошти на реалізацію власної освітньої ініціативи або підтримати проект фінансово, таким чином фондуючи позитивні зміни в українській освіті.

Платформа діє за простими правилами. Освітняни з будь-якого куточку України можуть зареєструвати свій проект на сайті [gofunded.org](http://gofunded.org).



Головні вимоги до проекту:

- проект створює певну цінність для учнів (вчителів, батьків тощо), тобто усі отримані ресурси повинні бути скеровані на розвиток навчального середовища;
- проект відповідає принципам сталого розвитку (не є точковим, а має механізм постійного впливу);
- проект є реалістичним у виконанні (має конкретну ціль, графік реалізації, метрики успішності).

Проект має містити певні складові:

- назва проекту;
- опис;
- деталізований бюджет;
- візуальний супровід (фото, відео);
- інформація про автора.

Далі розпочинається процес модерації. Модератор разом з автором проекту працює над доступним і зрозумілим описом проекту. Даний етап може тривати від 1 тижня до декількох місяців.

Наступний етап - запуск кампанії зі збору коштів на платформі. Максимальна кількість днів – 90. У цей момент автор проекту за підтримки та менторства команди “Про.Світ” інформує громадськість про свою ініціативу, поширює інформацію про проект та збирає необхідну суму.

У разі успішного завершення кампанії (якщо проект зібрав необхідну суму) розпочинається етап закупівель. Школа, як інституція на момент 2018 року не могла приймати гроші від громадської організації, тому було передбачено два варіанти проведення даного етапу:

1. У разі створення при школі благодійного фонду та наявності благодійного рахунку школа отримує гроші та проводить закупівлі самостійно відповідно до договору.
2. У разі відсутності такого рахунку закупівлі проводить організація Про.Світ та передає на баланс школи майно відповідно до договору про надання благодійної допомоги.

#### Передумови створення

DonorsChoose.org – це некомерційна організація в Сполучених Штатах, яка дозволяє окремим особам безпосередньо пожертвувати кошти на освітні проекти для шкіл. Заснована у 2000 році колишнім учителем державної школи Чарльзом Бестом, DonorsChoose.org була однією з перших громадських платформ для краудфандингу такого спрямування [31].

У січні 2018 року вони оголосили, що за 18 років діяльності платформи було успішно профінансовано 1 мільйон проектів [29]. 80% державних шкіл Сполучених Штатів, принаймні один раз публікували проект на DonorsChoose.org. організатори дослідили, що школи із заможних районів частіше прагнуть технологічних запитів, тоді як школи з менш багатих районів частіше звертаються з потреби у більш базових речах. Було відзначено, що повторно доброчинці на DonorsChoose зазвичай підтримують проекти, з авторами яких вони особисто не знайомі, і найчастіше фінансують проекти, які спрямовані на підтримку студентів, що мають фінансові труднощі.

Чарльз і його колеги часто витрачали власні кошти на шкільні речі для своїх учнів, а також обговорювали матеріали, які вони хотіли б дозволити собі. За допомогою своїх учнів він побудував першу версію сайту в своєму класі і запропонував колегам розмішувати матеріали.

Чарльз анонімно фінансував перші 10 проектних запитів, щоб продемонструвати ефективність сайту.

У 2006 році після нищівного удару ураганами Катріна і Ріта, сайт відкрився для вчителів державних шкіл в Луїзіані, Міссісіпі, Алабамі і Техасі. У 2007 році сайт відкрився для всіх державних шкіл у Сполучених Штатах.

Станом на березень 2018 року донори внесли понад 640 мільйонів доларів США для фінансування більш ніж 1 мільйона класів, які розмістили свої ініціативи на сайті, для 27 мільйонів студентів у державних школах у Сполучених Штатах.

За усі роки діяльності DonorsChoose вдалося досягти таких результатів [30]:

- 1 337 381 проекту вдалося успішно зібрати кошти;
- вплив на 32 395 131 учня, які навчаються у 80 000 шкіл;
- 3 575 327 доброчинців профондували 785 486 366 доларів на освітні ініціативи;
- 486 032 вчителі подали свої ініціативи.

DonorsChoose.org дає можливість викладачам розміщати запит на матеріали та ресурси для своїх класів, а також надає доступ до цих проектів окремим донорам через свій веб-сайт. Донори можуть надати від \$1 проектам, які їх цікавлять, які можна шукати за назвою школи, назвою вчителя-автора, місцем розташування, шкільним предметом, матеріалом та ключовими словами. Потім DonorsChoose.org заповує необхідні матеріали і доставляє їх безпосередньо до шкіл. Кожен проект містить детальний бюджет та опис проекту. Всі донори отримують звіт по проекту та лист від вчителя. Донори, які вносять на підтримку проекту \$50 або більше, також отримують від учнів рукописні записки подяки. У загальному бюджеті проекту 15% спрямовано на розвиток та покриття

витрат платформи: модерацію проекту та менторство вчителів, підтримку та розвиток сайту DonorsChoose.org.

DonorsChoose.org відкрита для всіх державних і громадських шкіл у Сполучених Штатах, а також для програм GED і Pre-K, які працюють у системі державних шкіл [34].

### **3.3. Аналіз послуг ГО “Про.Світ”**

Освітня краудфандингова платформа GoF за півтора роки своєї діяльності зустрілася з проблемою фокусу ініціатив на вирішенні однієї проблеми – наповнення матеріально-технічної бази. Це певна підміна понять, коли інструменти вважають проблемою. Тому було прийнято рішення працювати з вчителями, які прагнуть змін, за методикою дизайн-мислення.

За останні 20 років світ пережив більше змін, ніж за попередні декілька століть. Інформації стає дедалі більше, а нові засоби спілкування все більш доступні. Тому важливою проблемою, яка потребує вирішення, є підготовка дітей до сприйняття світу, який змінюється з неймовірною швидкістю, навчання їх вирішувати проблеми, яких ще навіть не існує, щоб у результаті стати успішними. Для цього необхідні нові погляди, нові інструменти й нові підходи до вирішення проблем. Дизайн-мислення – один з таких методів.

Дизайн-мислення – це метод створення продуктів і послуг, які орієнтовані на людину. Він являє собою процес, під час якого дослідники намагаються зрозуміти користувача та його проблеми, роблять та перевіряють припущення, змінюють постановку проблеми та намагаються знайти альтернативні стратегії та рішення. [40]

Крім того, це також напрям думок, світогляд, який дозволяє людині вірити, що вона здатна робити зміни та створювати інновації. За допомогою дизайн-мислення можна перетворити складні завдання в можливості дизайну, тобто можна створювати нові речі та процеси.

За допомогою дизайн-мислення можна створювати нові послуги та продукти, що орієнтовані на людину. В результат використання даного методу створюється можливість отримати несподівані та інноваційні рішення для будь-якого типу завдань (бізнес, організаційних, державних, особистих) [32].

Тому даний метод може використовуватися у різних сферах: соціальному підприємстві, бізнесі, громадських організаціях, державному секторі, life design тощо. Найбільш ефективним є використання даного методу на перетині різних сфер: бізнесу та суспільства, логіки та емоцій, раціональності та креативності, людських та економічних потреб, системи та особистості.

Вчені виокремлюють такі переваги даної методики:

- можна працювати над великою кількістю потенційних рішень одночасно й розглядати їх з усіх можливих сторін;
- кінцевий продукт максимально адаптований для користувача і вирішує значущі проблеми;
- рішення дизайн-мислення не є тимчасовими;
- різнобічність людей, які разом працюють над вирішенням певної проблеми. Досвід або освіта не мають жодного значення;
- метод дуже ефективний в умовах невизначеності, коли завдання нечітке або невідоме;
- зрозумілі етапи дизайн-мислення, які логічно витікають один з одного. В разі потреби можна повторювати одну стадію або всю процедуру необхідну кількість разів. [40]

Отже, це метод, з яким одночасно можуть працювати спеціалісти різних профілів і різного рівня знань, особливо, коли заклад не знає, що робити далі, яким шляхом йти.

Дизайн-мислення відрізняється від інших методів, а саме:

1. Орієнтація на людину. В основі методу лежить глибока емпатія та розуміння потреб і бажань користувача. Протягом усього процесу проектування існує тісний зв'язок між дослідниками, якими створюється кінцевий продукт, та людьми, які є користувачами зазначеного продукту. Якщо говорити про систему освіти, то науковці, педагогічні працівники мають працювати спільно із здобувачами освіти (як учнями, так і їхніми батьками).
2. Спільна творча робота. Дизайн-мислення заохочує спільну працю та обмін думками людей із різних сфер та з різним досвідом. Тому важливо об'єднувати тих людей, які, здавалося б, не мають нічого спільного.
3. Оптимізм. Дизайн-мислення допомагає повірити, що всі люди можуть творити зміни, незалежно від розміру проблеми, кількості часу та грошей. Це досить вагома перевага, адже акцент робиться на сильних сторонах кожної особистості.
4. Експерименти. Ніхто не застрахований від помилок, головне – вчитися на своїх невдачах. А з нестандартних експериментів можна отримати інсайти та несподівані рішення. І інколи навіть несподівані ідеї можуть привести до цікавих і ефективних змін.
5. Нелінійність та повторюваність. З першого погляду, процес дизайн-мислення є дуже структурованим. Етапи логічно витікають один з одного та завершуються тестуванням прототипів. Проте на практиці метод дизайн-мислення виявляється надзвичайно гнучким та нелінійним. Наприклад,

кілька етапів можуть проводитись одночасно з різними групами в рамках команди, або ж на стадії тестування можуть з'явитися нові дані про користувачів, що, зі свого боку, призведе до чергового сеансу мозкового штурму та розробки нових прототипів.

Отже, метод дизайн-мислення має велику кількість переваг, які варто враховувати, коли його використовувати. Крім цього метод має свою логічну послідовність (за версією Stanford d.school), як-от:

- емпатія – вміння розуміти та чути інших;
- визначення проблеми – вміння аналізувати проблеми та визначати фокус;
- генерація ідей – вміння виходити за рамки та бачити широкі та креативні варіанти вирішення буденних проблем,
- прототипування – етап, який допомагає побачити складні моменти. Наприклад, закупаючи дорівартісне обладнання, все одно не вдається привернути увагу учнів і зацікавити їх певною ідеєю;
- тестування – етап, під час якого створюється можливість надати зворотній зв'язок на ідеї вчителя [39].

Розуміння цих кроків дозволить кожному застосовувати дизайн-мислення для розв'язання проблем у малому та великому бізнесі, на державному рівні та навіть в особистому житті. Розглянемо більш детально кожний етап.

Етап 1. Емпатія. Кожен процес розробки починається з конкретної проблеми – дизайнерського завдання. Воно має бути чітким, зрозумілим та реальним. Емпатія – це здатність уявити себе на місці іншої людини й зрозуміти її почуття, бажання та поведінку, вміння емоційно увійти в стан іншої людини. Головне на цьому етапі – зрозуміти, як і чому люди

роблять певні вчинки в своєму житті, чим вони живуть і які речі є цінними для них.

Якщо спостерігати за вчинками людей, їхніми висловлюваннями та поведінкою в оточенні інших, можна отримати корисні підказки про їхні думки та почуття, потреби, що допоможе знайти шлях до вирішення проблеми.

Налагоджений контакт із співрозмовником – це відкриті двері до розуміння наряду думок та цінностей людини, його потреб. Приємна довірлива розмова приносить несподівані плоди, адже не завжди вчинки збігаються зі словами.

Отже, емпатія потрібна, щоб скерувати свої зусилля в правильному напрямку для розв'язання проблеми, розкрити потреби, які люди мають і про які навіть не здогадуються, зрозуміти людину, для якої ви розробляєте рішення та виявити емоції, які керують поведінкою цієї людини.

Етап 2. Визначення проблеми. На цьому етапі передбачено збір всієї інформації й формування хоча б однієї можливої проблеми для вирішення. Цей етап важливо розпочати таким питанням: “Як ми можемо допомогти?”. У результаті є можливість отримати керівне твердження, сфокусоване на розумінні та потребах користувача.

Другий етап є дуже важливим, тому що саме на цьому етапі відбувається аналітичне вираження проблеми, яку потрібно вирішити. Саме на цьому етапі вся величезна кількість зібраної інформації аналізується. При цьому акцент робиться на одній конкретній групі людей. Дуже важливо проникнути в сутність їхніх потреб, зрозуміти сенс їхніх бажань. Дослідження в цій галузі свідчать, що найбільш цікаві та інноваційні рішення виникають саме в результаті наявності прогалів у сферах використання, зручності та сенсу речей.



Етап 3. Генерація ідей. На цьому етапі відбувається формулювання різних ідей. Насамперед даний етап потрібний, щоб перейти від етапу визначення проблеми безпосередньо до створення конкретних рішень. Даний етап передбачає формулювання якомога більше потенційних ідей, не відкидаючи жодних, навіть божевільних та дивних варіантів. Обрання “ідеї-переможця” відбувається пізніше, на етапі тестування та зворотнього зв'язку. На даному етапі всі ідеї записуються, при цьому їх не аналізують, а лише фіксують. Не передбачено і критику ідей, їх всі записують для подальшого аналізу. Це є дуже важливим, адже якщо на цьому етапі буде відбуватися аналіз або критика ідей – такий підхід призведе до зменшення або однотипності ідей.

Етап 4. Прототипування. Прототип – це будь-який предмет, з яким користувач може взаємодіяти: дошка зі стікерами для нотаток, модель, гаджет, рольові ігри чи сценарій.

На цьому етапі ідеї починають втілюватися в життя у вигляді прототипів (фізичних, цифрових, експериментальних). Задуми стають матеріальними, а потенційні користувачі мають можливість надати зворотній зв'язок. Навіть із дуже сирими прототипами можна побачити, чи працює ідея й що треба коригувати.

Створення прототипів допомагає відповісти на запитання, яке було поставлено на перших стадіях. Найперші прототипи варто робити швидко та дешево, наступні ставатимуть більш вдосконаленими та вузькоспрямованими, так само як і питання.

Прототипування дозволяє глибоко дослідити та протестувати всі ідеї, а завдяки простоті макету відтестувати можна відразу декілька ідей. Проте не варто забувати, що сам прототип – ще не кінцева мета дослідження і не найбільша його цінність. Набагато більш цінними є знання, які будуть отримані в процесі взаємодії з ним.

Етап 5. Тестування. Тестування – це спроба отримати зворотній зв'язок щодо створених прототипів. Тут необхідно знову увімкнути «режим емпатії» й уважно прислухатись до думок людей. Не просто питати, чи подобається користувачу зразок, а викликати його на відверту розмову, допитуючись “чому?”.

І важливо пам'ятати про принцип: прототипи необхідно робити так, ніби в усьому праві, але тестувати так, ніби знаєте, що помиляєтеся.

Останній етап процесу дизайн-мислення допомагає викристалізувати рішення та покращити прототипи. Якщо щось іде не так, варто повернутися до генерації ідей. Також це можливість вкотре краще пізнати свого користувача.

У результаті тестування можна зрозуміти, чи «чіпляє» користувача прототип, а також суттєво зекономити ресурси. Вчасно протестувати, отримати зворотній зв'язок, зрозуміти що працює, а що ні – зекономити час та гроші на вироблення непотрібної речі чи впровадження нової методики.

### **Сходини**

Ситуація на сході України на даний час потребує постійного залучення ресурсів країни, громадських організацій та активістів. Освіта може стати тим відновлюваним джерелом ресурсів, якого так потребують східні регіони, оскільки саме освіта формує цінності, дає важливі знання та необхідні навички учням, а отже, забезпечує майбутнє країни.

Тому у червні 2018 року Громадська організація Центр інноваційної освіти „Про.Світ“ розпочала освітню програму “Сходини» у 14 містах Донецької та Луганської областей, яка виконується в рамках Проекту «Зміцнення громадської довіри» (UCBI II), що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

“Сходини” – програма для шкільних команд Донецької та Луганської областей, яка має на меті підсилення потенціалу вчителів, учнів, громадських активістів в ініціюванні та реалізації дієвих рішень для трансформації освітньої системи. Завдання програми – зробити школи дружніми та відкритими для громади, враховуючи при цьому потреби учнів, їхніх батьків і вчителів для змін в освіті та суспільстві.

Програма дала учасникам можливість набути навички:

- дизайн-мислення (використання новітньої методики створення інновацій);
- проектного менеджменту (розробки та реалізації освітніх проектів);
- фандрейзингу (залучення фінансових ресурсів на потреби школи чи громади);
- командної роботи.

Протягом червня-серпня 2018 року 103 шкільні команди пройшли дводенне навчання з питань розробки освітнього проекту. Свої проекти 50 команд запустили на краудфандинговій платформі GoF. Кращі проекти отримати співфінансування у розмірі 25 000 гривень для втілення проекту.

Результати програми:

- 14 міст Донецької та Луганської області;
- 362 учасники (учні, вчителі, батьки та громадські активісти);
- 103 шкільні команди;
- 50 проектів опубліковані для публічного збору коштів на краудфандинговій платформі;
- 1 200 000 грн зібрано для реалізації ініціатив;
- 1 200 добровольців долучилися до фінансування проектів;
- 28 локальних подій для привернення уваги громади до школи.

“У липні цього року наша команда взяла участь в освітній програмі “Сходини”, яка складалась з декількох частин: дводенного тренінгу,

реєстрації ініціатив на краудфандинговій платформі GoF та саме краудфандингової кампанії і реалізації проекту. Кожен з цих кроків став для нашої команди великим відкриттям та незабутнім досвідом.

Два дні тренінгу, присвячені знайомству з принципами краудфандингу, виявився напрочуд збалансованим з точки зору інформаційної насиченості, емоцій та позитивних вражень. Професійна майстерність тренерів у поєднанні з дружелюбною атмосферою, що панувала серед учасників, дозволили відчувати себе єдиною командою зі спільною метою. А результатом став чудовий продукт, який має на меті створення шкільного медіацентру «WOWrecords», – Наталя Сквородкіна, м. Добропілля.

### **Освітні хакатони EduHack**

В Україні за останні два роки з'явилося багато позитивних, новаторських освітніх проектів із цілісним підходом до змін, які мають локальний вплив. Сьогодні ж час виходити за рамки шкіл та посилювати й поширювати позитивний досвід. Саме тому “Про.Світ” обрав формат освітніх хакатонів – дводенні події, де збиратимуться команди, що втілюють зміни, та експерти й ментори, які зможуть посилити їхній досвід та продумати освітні рішення, що масштабуватимуться країною.

Місія програми – сприяти пошуку кращих освітніх рішень для учнів, допомагати вчителям розробляти нові підходи з експертною підтримкою та можливістю тестувати рішення в конкретному освітньому середовищі.

Протягом 2018 року було проведено 2 освітні хакатони:

1. “Інклюзія. Як зробити школу приязною для всіх?” – м. Київ, 10 команд з усієї України та 2 успішно реалізовані проекти;
2. “Технології. Як реалізувати цифрову компетентність у школі?” – м. Львів, 9 команд львівських шкіл та 2 успішно реалізовані проекти.

Працюючи у форматі освітніх хакатонів було визначено два основні недоліки програми:

- два дні замало для освоєння методики дизайн-мислення
- офлайн-події зменшують кількість учасників, які можуть взяти участь.

У результаті було сформовано шеститижневе онлайн-навчання за методикою дизайн-мислення.

Основні переваги:

- доступність - освітяни з будь-якого куточку України можуть взяти участь;
- учасники можуть переглядати матеріали необхідну для них кількість разів;
- одночасно проходити курс може необмежена кількість осіб;
- завдяки постійній комунікації з учасники не втрачається індивідуальний підхід;
- використання отриманих знань відразу на практиці.

У результаті виникла програма шеститижневого онлайн навчання EduHackChallenge за методикою дизайн-мислення.

### **Шеститижневе онлайн-навчання EduHackChallenge**

В Україні 16 176 закладів загальної середньої освіти, де працює 441 тисяча вчителів. Працюючи з учителями та спільнотою освітян більше 2 років, ми усвідомили, що є велика кількість агентів змін, які готові активно брати участь у трансформації та у впровадженні компетенцій НУШ, зокрема, ініціювати зміни знизу.

Проте вони не мають достатніх знань, навичок та ідей для цього. Їм часто не вистачає успішних моделей та кейсів, які можуть бути використані у їхніх школах. Так, в процесі реалізації проекту у форматі

шеститижневого онлайн-навчання, учасники можуть отримати необхідні навички для систематизації власних ідей та ініціювання змін.

Працюючи з освітянами у форматі шеститижневого онлайн-навчання челенджу – навчання стає доступним. Активні вчителі з усіх куточків України мають можливість за допомогою дизайн-мислення інтегрувати найкращі рішення до своїх дисциплін, розробити найкращі методики та поширювати їх країною. Окрім цього, дизайн-мислення передбачає безперервне спілкування з користувачами послуг (учнями) та отримання від них зворотнього зв'язку. Даний формат навчання забезпечує цю можливість.

Під час навчань учителі зможуть:

- познайомитися з методикою дизайн-мислення та навчатися працювати у такому форматі;
- визначати ключові проблеми під час впровадження критичного мислення у свої дисципліни та шукати ефективні рішення цих проблем;
- отримати зворотній зв'язок та менторську підтримку під час навчання;
- матимуть постійний доступ до всіх матеріалів курсу;
- сформувати необхідні навички для систематизації власних ідей та ініціювання змін;
- отримати менторську допомогу на етапі розроблення та впровадження проектів у своїх школах;
- долучитися до розбудови спільноти проактивних освітян за різними напрямками.

Мета програми: сформувати спільноту вчителів, які вміють аналізувати проблеми у школі під час впровадження нових підходів, розробляють проекти, що допомагають вирішити ці проблеми.

Для реалізації мети були визначені такі завдання:

- навчити освітян аналізувати проблеми у школі під час інтегрування медіаграмотності та критичного мислення в свої дисципліни за допомогою методики дизайн-мислення;
- розробити та апробувати ефективні рішення інтегрування медіаграмотності та критичного мислення в уроки літератури, історії та мистецтва;
- поширити дієві практики інтегрування медіаграмотності та критичного мислення у дисципліни в українських школах, шляхом офлайн-події.

Методика дизайн-мислення допомагає знайти найкраще рішення, враховуючи потреби усіх користувачів послуг, розробити нові продукти/методики/підходи з експертною підтримкою та можливістю апробувати рішення в конкретному освітньому середовищі.

Навчання проходить протягом 6 тижнів й містить наступні етапи:

- 1 тиждень – дизайн-мислення - як це працює?;
- 2 тиждень – емпатія;
- 3 тиждень – генерація ідей;
- 4 тиждень – прототипування;
- 5 тиждень – тестування;
- 6 тиждень – від ідеї до проекту.

На першому етапі учасники знайомляться з особливостями методики дизайн-мислення, її етапами та особливостями роботи під час шеститижневого онлайн-навчання. Отримують необхідні матеріали для ознайомлення з методикою та рекомендації по додатковим джерелам інформації (виступи TED, онлайн-курси, література). Під час вебінару учасники можуть задати додаткові питання експерту. На цьому ж тижні учасники детально знайомляться з першим “кроком” - Емпатія”. Даний

етап передбачає спілкування з головним користувачем послуг - з учнем. Учасникам пропонується поділитися з учнями своєю історією, розповісти, чому він (учасник) прагне змін та задати ряд питань, які допоможуть розкрити та проаналізувати ключові проблеми у викладанні їх дисципліни. Важливо на даному етапі забезпечити безпечне середовище для дитини - анонімність, розуміння, що вона може говорити відверто і за її відповіді її не покарають.

Головні правила:

1. Необхідно заохотити до спілкування. Для цього необхідно підготувати тези питань, але не наполягати на чіткому дотриманні всіх пунктів. Краще спілкуватися у форматі неформального інтерв'ю.
2. Важливо дивитися, слухати та чути. До того ж робити це так, аби учні хотіли спілкуватися, робили це відкрито та з задоволенням. Але також важливо зосередитися на тому, що каже співрозмовник, а не на своїх міркуваннях на рахунок його слів.
3. Допомога. Важливо не підказувати відповіді, дозволити співрозмовнику самому будувати сценарій розповіді. Але зважати на те, що люди часто не точно описують свої дії, тому направляти уточнюючими питаннями.

На даному етапі учасники вже відзначали значні зміни у процесі своєї роботи, адже діти, учні, у цей момент ставали співтворцями освітнього процесу.

Вчителі фіксують отримані відповіді від учнів, аналізують їх та вже в ході аналізу переходять до наступного етапу - визначення проблеми. Проблема має бути точковою, а учасник має розуміти, що йому з командою під силу її вирішити. Координатор курсу в цей час переглядає



відповіді учасників, задає уточнюючі питання та направляє у процесі навчання.

Наступний етап - генерація ідей.

Є сотні технік, які активують творчість. Найбільш розповсюдженими є мозковий штурм, бодістормінг, скетчінг, SCAMPER, створення мапи думок. У рамках курсу ми використовуємо мозковий штурм.

Мозковий штурм – це спосіб вирішення питань, заснований на стимулюванні творчої активності групи учасників. Метою даного підходу є отримання максимально можливої кількості ідей від кожного з учасників групи для того, щоб вирішити якусь проблему або знайти відповідь на актуальне питання. По закінченню штурму обирається найкраща ідея для її реалізації.

Поєднання групової дискусії з методами мозкового штурму – це один з кращих способів отримання безлічі ідей, оскільки різні люди володіють різними стилями мислення і життєвим досвідом. Це дозволяє витратити менше часу й енергії в порівнянні зі спробою знайти рішення силами якоїсь однієї людини. Іншими позитивними моментами такого групового обговорення є те, що воно стимулює творчу активність учасників, а також допомагає кожному учаснику групи зробити свою свідомість більш відкритою для інших поглядів на речі.

Є декілька умов, які допоможуть провести мозковий штурм ефективно:

- Ідеї не критикуються
- Чим більше ідей, тим краще
- Записувати варто абсолютно всі ідеї (без змін)
- Кожну ідею фіксуємо окремо

Нашим учасникам ми пропонуємо зробити це у декілька кроків:

**КРОК 1** Генеруємо ідеї!

Це метод, коли кожен учасник записує всі ідеї підряд, які йому приходять в голову. Навіть дуже дивні.

#### КРОК 2 “А що, якщо..”

Продовжити пошук “ідеального” рішення можна, поставивши умови. Наприклад, “А що, якщо у школі відсутній вільний доступ до інтернету?”. “А що, якщо цим доведеться користуватися за відсутності світла?” і тому подібне. Важливо не обмежувати свою фантазію та спробуйте абсолютно різні умови.

#### КРОК 3 “Чужа роль”

Уявімо, що ми супергерої. Чи вчені. Чи дослідники космосу. Що ми запропонуємо для вирішення проблеми в такому випадку?

#### КРОК 4 Голосування!

Можна залиште всі стікери з ідеями на столі та запропонувати кожному учаснику процесу генерації ідей поставити “+” тим ідеям, які сподобались.

Після проведення мозкового штурму у своїй школі, учасники діляться напрацьованими ідеями та описують процес. При перегляді даного домашнього завдання координатор звертає увагу на тому, аби кожен учень був залучений до процесу, усі ідеї були зафіксовані, а обрання найкращого рішення не було авторитарним. Отриману теорію цього тижня доповнює вебінар, де учасники можуть задати питання, які виникали у них у процесі виконання завдання.

Наступні два етапи взаємопов’язані і можуть проходити циклічно, тому учасники мають два тижні для розробки прототипу найкращих ідей та на отримання зворотного зв’язку від учнів. На цьому етапі в учасників виникає найбільше складнощів пов’язаних з відсутністю чітких інструкцій за якими вони мають діяти. Саме тут і включається креативність, тобто учасники використовують власні знання і поєднують це з інструментами,

які отримують під час онлайн-навчання цим самим максимально розкриваючи свою креативність.

Отримавши зворотній зв'язок від учнів, учасники переходили до наступного етапу, деталізували подальші кроки для втілення проекту в життя, деталізували етапи проекту, за необхідності бюджет та описували подальший розвиток ідеї.

Додатково щотижня учасники отримують необхідні навчальні матеріали: літературу, відео, статті та інше. Окрім цього, учасники об'єднані в групи/чати, комунікують між собою, спілкуються.

У пілотному EduHackChallenge “Мова і школа: як викладати ефективно?”, присвячений трьом мовним напрямками: вивчення української, іноземних мов та інтеграція дітей із сімей нацменшин, взяло участь 450 учасників з усієї України та, навіть, команда з української школи в Нідерландах.

Успішно завершили курс, виконавши всі завдання - 112 осіб.

Цікавою тенденцією є те, що більшість рішень є дійсно якісними, точковими та не потребують додаткового бюджету і можуть бути реалізованими відразу на уроках у школі.

### **3.4. Управлінські висновки**

За роки діяльності ГО “Про.Світ” значно виросла у своїх програмах та проектах, а краудфандингова платформа GoFundEd з проекту стала самодостатньою окремою благодійною організацією зі своїми навчальними програмами. Програми та фокуси GoFundEd стали самодостатніми та спрямовані на вплив на конкретного вчителя, тим часом Про.Світ сфокусований на зміні культури школи та впливу на екосистему, що будується навколо закладів загальної середньої освіти. З юридичної

точки зору, громадська організація - це — об'єднання громадян, яке створюється для спільної реалізації спільних інтересів (культурних, економічних, вікових, гендерних, регіональних, релігійних, професійних, соціальних тощо). GoFundEd за своєю структурою і специфікою роботи надає благодійну допомогу у вигляді майна школам. У 2018 році баланс між реалізацією освітніх програм та кількістю наданої допомоги вже був на межі, тож краудфандингова платформа GoFundEd почала діяти, як окрема благодійна організація за підтримки ГО “Про.Світ”.

Враховуючи рух реформ в Україні, громадський сектор має бути досить гнучким та уміти якісно управляти змінами. ГО “Про.Світ” завжди рухається вперед шляхом маленьких пілотів та є передовою організацією у становленні шкільної освіти в Україні. Тож активно експериментувавши у 2018 році - було прийнято стратегічне рішення сфокусуватися у наступному році на створенні екосистеми школи в умовах не лише реформи про освіту, а й децентралізації в Україні. Тож основний фокус 2019 року - програма “Школа 3.0.”.

Також цей рік показав, що нова реформа про освіту вплинула і на фінансування шкіл, а програма EduHackChallenge продемонструвала, що методика дизайн-мислення може провокувати втілення рішень, які не потребують додаткового фінансування, проте впливають на втілення реформи знизу та розвитку необхідних компетентностей вчителів, враховуючи зміни його (вчителя) ролі у школі.

Тож у результаті роботи було прийнято ряд наступних управлінських рішень:

1. Краудфандингова платформа GoFundEd у 2019 році працюватиме у форматі хвиль, які будуть пов'язані з семестрами, тобто запуск проектів на платформі відбуватиметься двома етапами – “хвилями” – взимку та восени.

2. Між етапами команда матиме можливість провести дослідження аби зрозуміти роль платформи в Україні та спрогнозувати, куди рухатися далі

У цей час вчителі з усієї України матимуть можливість доєднатися до наступних онлайн-навчань за методикою дизайн-мислення, аби вплинути на впровадження STEM освіти у школі та інтегрувати розвиток критичного мислення в учнів у рамках стандартних та звичних дисциплін.

## ВИСНОВКИ

Існує одна історія про водія, який темної ночі виявив, що загубив ключі від автомобіля. Він безперестанку шукав їх при світлі ліхтаря. Хтось запитав його, чи це те місце, де він загубив ключі. «Ні, – відповів той, – але це єдине місце, де щось видно». В освітній галузі теж існує давня звичка дивитися на те, що найближче і що найліпше видно. Можливо, це не найкраще місце для пошуку, але саме там є знайомі питання і відповіді. [27]. Саме з цією історією порівнює розвиток освіти Андреас Шлейшер у книзі “Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття”.

Стратегія потрібна тоді, коли відбулися або передбачаються перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей організації. В умовах реформування України, організації мають якісно управляти змінами та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

У даній роботі ми детально розглядали динаміку змін проектів і програм ГО “Про.Світ”. Як від навчання окремих вчителів організація вибудувала програму зміни культури поведінки цілої інституції - школи.

Робота над стратегією організації – це системний процес, який потребує залучення всієї команди, для того щоб організація ефективно спрогнозувала та спланувала своє майбутнє, спрямувала свою діяльність на досягнення місії, стратегічних цілей та виконання стратегічних завдань.

Стратегія громадської організації “Про.Світ” пов'язана із правильним визначенням цілей для досягнення успіху в діяльності. У 2019 році організація фокусується на створенні громадоорієнтованої освіти в громадах, адже кожна громада може стати маленькою освітньою екосистемою. Під освітньою екосистемою в громаді ми розуміємо

скоординованість зусиль усіх сторін (управлінців, вчителів, батьків, учнів, членів спільноти) над забезпеченням якісної освіти для учнів та жителів громади. Програма “Школа 3.0” впевнено еволюціонує на допомогу освітнім лідерам та управлінцям у створенні якісних та релевантних освітніх стратегій, побудови командної роботи, вдосконалення педагогічних практик.

Організація продовжує формувати власну експертизу та середовище експертів та менторів, які мають необхідні компетенції, щоб допомагати школам у періоди трансформацій. Через навчальні програми для менторів та експертів “Школа менторства Про.Світ”, формується мережа агентів змін у регіонах, які можуть працювати з директорами шкіл, освітніми управлінцями у громадах над розвитком освіти у громаді та школі, проводити діагностування школи за методом Річарда Дюфора та допомагати їм розвивати освітнє середовище.

У GoFundEd був фантастично плідний проектами рік, і це дозволяє проаналізувати досвід, щоб з’ясувати, якою мірою краудфандинг сприяє зростанню соціального капіталу в освітньому середовищі, формує довіру та розвиває лідерські компетенції у авторів проектів. Переконані, що дослідження дозволить нам зануритись ще більше у потреби спільноти і зрозуміти як ми можемо їм бути максимально корисними надалі. Ми плануємо перші півроку присвятити вивченню та аналізу проектів та їх впливу, а тому змінюємо тактику роботи. Відтепер, усі охочі реалізовувати свої ідеї на платформі, можуть стартувати свої кампанії двічі в рік – у осінньому чи весняному семестрі.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Все про освіту в Україні та світі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pedpresa.ua/196737-mon-vyznachylo-10-priorityativ-na-2019-rik.html>.
2. Децентралізація влади [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://old.decentralization.gov.ua/reforms/item/id/1>.  
"Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: Навч. посібник.— К.: ІЗМН, 1996.— 140 с."
3. Дятлов Л. Н. Загальний менеджмент: концепції та коментарі. М .: Альпіна Бізнес Букс, 2007. С. 60.
4. Закон України “Про освіту” №3491-д від 04.04.2016
5. Законодавство України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.
6. Іванова Є. В. Тренінг управління змінами в організації. СПб .: Речь, 2007.С. 78-80.
7. Лазарев В. С. Системное развитие школы.— М.: Педагогическое общество России, 2002.— 304 с.
8. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом.— Х.: Видав. гр. «Основа», 2004.— 240 с.
9. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом.— Х.: Видав. гр. «Основа», 2003.— 80 с.
10. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху.— Х.: Видав. гр. «Основа», 2006.— 160 с.
11. МОН - ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/ua/tag/zagalna-serednya-osvita>.



12. МОН - НУШ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>.
13. МОН - опорні школи [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli>.
14. Новий закон про освіту: що він нам дає? [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://life.pravda.com.ua/columns/2017/07/5/225125/>. (дата звернення: 24.02.2018). – Назва з екрана.
15. О'Шоніесі Дж. Принципи організації управління фірмою. М.: Прогрес, 1979. с.
16. Программно-целевое управление развитием образования/Под ред. А. М. Моисеева.— М.: Пед. общество России, 1999.
17. Р.В. Петрунникова, И.И. Заяц, И.И. Ахременко. История психологии - Минск.: Изд-во МИУ, 2009
18. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений/Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева.— М.: Новая школа, 1995.— 464 с.
19. Управление школой: теоретические основы и методы/Под ред. В. С. Лазарева.— М.: Центр соц. и эконом. исследований.— 1997.— 336 с.
20. Управління організаційними змінами: навч. посібник. Уфа: Уфимський державний нафтовий технічний університет. 2008. С. 93-94.
21. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: 1 ч./О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.— Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2003.— 312 с.

22. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: 1 ч./О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.— Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2003.— 312 с.
23. Урядовий портал - Реформа освіти та науки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-osviti>.
24. Ушаков К. М. Розвиток організації: в пошуках адекватних теорій. М.: Сентябрь. 2004. С. 62.
25. Черникова Г. В. Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы (практическое пособие для директора школы).— М.: Сентябрь, 2004.— 208 с.
26. Шлейхер А. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття / Андреас Шлейхер. – м. Львів: Видавництво “Літопис”, 2001. – 294 с.
27. CEDOS - аналітичний центр - Бюджет освіти та науки 2018: що прийняв парламент [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cedos.org.ua/uk/articles/biudzheth-osvity-ta-nauky-2018-shcho-pryiniav-parlament#reforma>.
28. DonorsChoose Just Funded Its 1 Millionth Project". Fast Company. 2018-01-31. Retrieved 2018-02-16.
29. DonorsChoose.org: Our Story [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.donorschoose.org/>.
30. Kickstarting Utopia: Crowdfunding lets you route around the Man" Greg Beato, Reason.com. February, 2014.
31. PLATFORMA [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://bydesign.platfor.ma/stages-of-dt>.
32. Wikipedia - Краудфандинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Краудфандинг>.

33. Wikipedia - DonorsChoose [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://en.wikipedia.org/wiki/DonorsChoose>.
34. Енциклопедія українознавства : Словникова частина : [в 11 т.] / Наукове товариство імені Шевченка ; гол. ред. проф., д-р Володимир Кубійович. — Париж ; Нью-Йорк : Молоде життя ; Львів ; Київ : Глобус, 1955—2003.
35. Wikipedia - Матриця Ансоффа [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Матриця\\_Ансоффа](https://en.wikipedia.org/wiki/Матриця_Ансоффа).
36. Доватур А. І. «Політика» Арістотеля // Арістотель. Твори: В 4-х т. Т. 4 / Пер. с древньогрец.; Общ. ред. А. И. Доватура. — М.: Мысль, 1983. — С.38-57. — 830 с. — (Филос. наследие. Т, 90).
37. Dannemiller, K. D., and Jacobs, R. W. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 28(4), 480—498.
38. Українська радянська енциклопедія : у 12 т. / гол. ред. М. П. Бажан ; редкол.: О. К. Антонов та ін. — 2-ге вид. — К. : Головна редакція УРЕ, 1974—1985.
39. Stanford d.school [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dschool.stanford.edu/>.
40. Что такое дизайн-мышление? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://te-st.ru/2015/01/28/what-is-design-thinking/>.

## Додаток 1

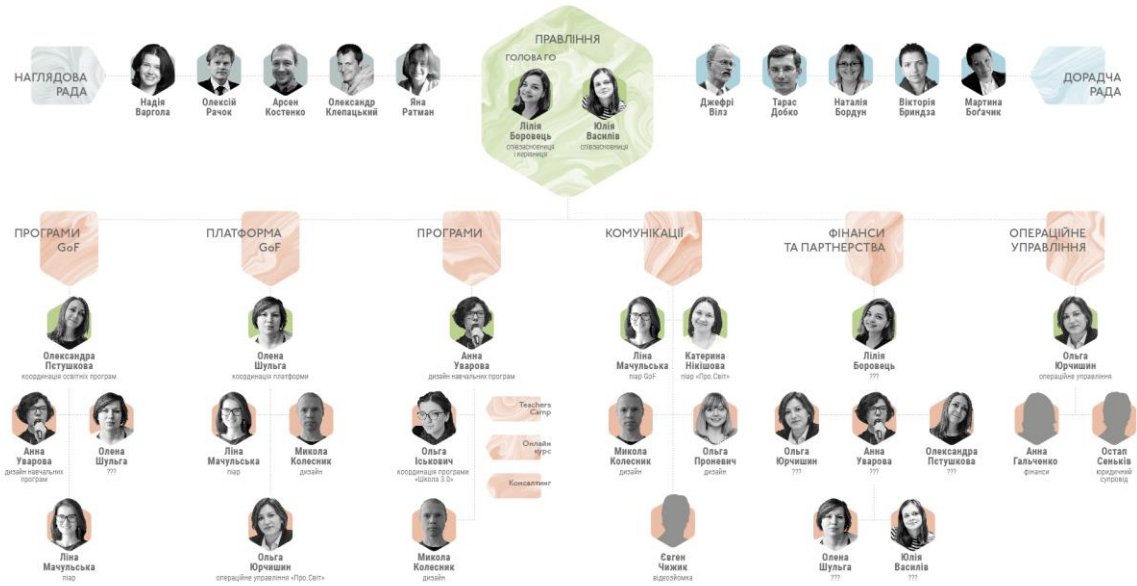
Про підготовку навчальних закладів до 2017-2018 навчального року [2]



## Додаток 2

# Організаційна структура Громадської організації “Центр інноваційної освіти “Про.Світ”

## ПРОСВІТ ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА



## Додаток 3

## Детальна програма шеститижневого онлайн-навчання EduHackChallenge

Тиждень	Фокус тижня	Що включає в себе?
	критичне мислення	-вебінар “Критичне мислення - мистецтво аналізувати” -матеріали та додаткова література на задану тематику
1	введення в тему	-Інструкція “Як ми працюватимемо” -Вебінар “Дизайн мислення: як це працює?” -Матеріали, які використовуватимемо на першому тижні - Домашнє завдання 1
2	генеруємо ідеї	-Аналіз домашнього завдання -Вебінар “Мистецтво брейнштурму” -Домашнє завдання 2
3	розробляємо прототип та тестуємо	-Вебінар “Розробляємо прототип та тестуємо” із залученням експертки Наталії Василенко, практикуючого педагога дизайн-мислення в Academy of Thought and Industry, Сан-Франциско. -Домашнє завдання 3
4	розробляємо прототип та тестуємо	-Коментування прототипу -Тестування прототипу -Внесення змін -Вебінар “Обговорення питань”
5	аналізуємо зворотній зв'язок та вносимо зміни, формуємо проекти	-Тестування вдосконаленого прототипу -Знайомство з Gof - вебінар “Проектний менеджмент” -Домашнє завдання 4 -Коментування завдання координаторами програми та модераторами платформи
6	зворотній зв'язок від експертів	-Коментарі до проектів від залучених експертів та їх опрацювання учасниками -Внесення остаточних змін до проекту -Аналіз проробленої роботи - вебінар “Як я перенесу на свою роботу отриманий досвід” -День питань - збір питань в учасників та підготовка додаткових матеріалів-відповідей -Інсайти та аналіз результатів
Фінальна подія	Підсумки	- підчінг найкращих ідей - панельна дискусія з експертами - нетворкінг