



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК  
УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ**

**ЛЮДМИЛА КАЛІНІНА, ГАННА КАЛІНІНА, НАТАЛІЯ  
ЛІСОВА, ІРИНА МОСЯКОВА, ВЕРОНІКА НІДЗІЄВА**

**МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-  
ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ  
САМОВРЯДУВАННЯ**

*практичний посібник*

**Електронне видання**

**Київ  
Видавничий дім «Освіта»  
2024**

УДК 373.3/.5.014.552(083.132)

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту педагогіки НАПН України  
(протокол № 14 від 28 грудня 2023 року)*

***Рецензенти :***

***Паращенко Людмила Іванівна***, докторка наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професорка, директорка Київського ліцею бізнесу;

***Луценко Григорій Васильович***, доктор педагогічних наук, професор, кандидат фізико-математичних наук, проректор з науково-педагогічної роботи Глухівського НПУ ім. О. Довженка;

***Локшина Олена Ігорівна***, докторка педагогічних, професорка, член-кореспондент НАПН України, завідувачка відділу порівняльної педагогіки Інституту педагогіки НАПН України.

Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування : практ. посіб. [Електронне видання] / Л.М. Калініна, Г.М. Калініна, Н.І. Лісова, І.Ю. Мосякова, В.А. Нідзієва; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с.

DOI <https://doi.org/10.32405/978-966-983-486-7-2024-124>

ISBN 978-966-983-486-7

У практичному посібнику «Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування» висвітлено сутність і специфіку державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії у бінарній системі з механізмами управління.

Посібник може бути використаний у практичній діяльності керівників закладів освіти, різних типів ЗСО, центрів професійного розвитку педагогічних працівників, керівників, педагогічних працівників, які навчаються на курсах підвищення професійної майстерності; керівників закладів освіти під час навчання в магістратурі за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

The practical manual «Mechanisms of implementing State-public management of Educational Institutions in the context of self-government» highlights the essence and specifics of State-Public Management of General Secondary Education Institutions on the basis of partnership interaction in a binary system with mechanisms;

The manual can be used in the practical activities of heads of educational institutions, various types of General Secondary Education Institutions, centers for professional development of teachers, managers, teachers who study at professional development courses; heads of Educational Institutions during their master's degree in the specialty «Management of an Educational Institution».

The practical manual deals with the problem of development of public administration based on partnership interaction in modern conditions of democratization of society, reform of education, development of the information society in Ukraine and proves that the mechanisms of social partnership require study, analysis and concretization as socio-pedagogical phenomena.

Attention is focused on the strengthening of contradictions between the current principles of «partnership pedagogy» of management implementation and existing models of ineffective cooperation between educational institutions, families and communities; the growth of activity of citizens, communities, families of students and the preservation of the authoritarian position of educational institutions in their interaction and cooperation; the need to rethink traditional forms and methods of cooperation with all interested parties – students, parents, society, educational institution - in ensuring equal access to quality education and finding new effective forms, methods, technologies and mechanisms for effective partnership interaction.

It is proved that partnership, as a social phenomenon of a democratic society, determines socio-labor, economic, educational relations, subject-subject constructive interaction and non-confrontational way of their settlement on the basis of a balance of interests of interested parties, negotiations, conclusion of relevant agreements and collective agreements, programs and projects for making consolidated mutually acceptable decisions both among themselves and with the state, to achieve personal and public goals, and serves as a substrate for public-private and public-public partnership in the field of education. The essence of state-public management of the development of general secondary education on the basis of partnership is revealed.

The types of partnership in the field of education on the subject basis of division are given; classification of socio-pedagogical partnership; principles of state and public management of educational institutions based on partnership interaction; conditions for effective implementation and formation of partnership interaction in general secondary education, the region and at the level of educational institutions are determined.

© Інститут педагогіки НАПН України, 2024

© Інститут педагогіки НАПН України, 2024  
© Калініна Л. М., Калініна Г. М., Лісова Н.І.,  
Мосякова І. Ю., Нідзієва В. А., 2024.  
© Видавничий дім «Освіта», 2024

## УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ

ВО ОТГ – відділ освіти об'єднаної територіальної громади.

Гр. рада – громадська рада.

ГДУ – громадсько-державне управління.

ДГ – державно-громадська форма управління.

ДГУ – державно-громадське управління.

ДО ОДА – департамент освіти обласної державної адміністрації.

Заклад ЗСО – заклад ЗСО.

ЗДО – заклад дошкільної освіти.

ЗО – заклад освіти.

ЗСО – загальна середня освіта.

КМУ – Кабінет Міністрів України.

МОН – Міністерство освіти і науки України.

МУ – механізм управління.

НАПН – Національна академія педагогічних наук України.

НДР – науково-дослідна робота.

НІ – наукова інформація.

ОДА – обласна державна адміністрація.

ОМУ – організаційний механізм управління.

ОТГ – об'єднана територіальна громада.

РДА – районна державна адміністрація.

УО(ВО)РДА – управління освіти (відділ освіти) районної державної адміністрації.

## ЗМІСТ

<b>УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ</b> .....	5
<b>ВСТУП</b> ...( <i>Л. Калініна</i> ).....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕРМІНОСИСТЕМА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ І АНАЛІЗУ</b> ...( <i>Л. Калініна, Г. Калініна</i> ).....	13
1.1. Терміносистема державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії в умовах самоврядування.....	13
1.2. Суб'єктний компонент терміносистеми.....	15
1.3. Нормативно-імперативний компонент терміносистеми .....	16
1.4. Змістовий компонент терміносистеми.....	18
1.5. Процесуально-діяльнісний компонент терміносистеми.....	21
Запитання... ( <i>Л. Калініна</i> ).....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКИХ ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ</b> .....	29
2.1. Проблеми державно-громадського управління закладами освіти в умовах місцевого самоврядування... ( <i>Л. Калініна, Г. Калініна</i> ).....	29
2.2. Партнерство як засаднича основа державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти ( <i>Л. Калініна</i> ) .....	41
2.2.1. Сутність соціального партнерства, його специфіка і різновиди ( <i>Н. Лісова, Л. Калініна</i> ).....	42
2.2.2. Етапи розвитку й рівні сформованості партнерської державно-громадської взаємодії в умовах самоврядування ( <i>Н. Лісова</i> ).....	49
Запитання... ( <i>Л. Калініна</i> ) .....	57
<b>РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	58
3.1. Концептуальна модель системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії ( <i>Л. Калініна, Г. Калініна Н. Лісова, І. Мосякова, В. Нідзієва</i> ).....	58
3.2. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії в умовах самоврядування.....	
( <i>Л. Калініна, Н. Лісова, </i> ) .....	79
3.3. Механізми творення освітньої політики в умовах самоврядування ( <i>Л. Калініна, Н. Лісова</i> ) .....	88
Запитання ( <i>Л. Калініна</i> ).....	101
Література .....	103



## ВСТУП

Упродовж всієї історії розвитку людство перебувало в пошуку раціонально досконалої форми побудови гармонійного суспільства й управління ним, де всі люди були б вільними й рівноправними й домінувала соціальна справедливість, милосердя, довіра, правда, мудрість, взаємоповага й повага до традицій, шанобливе ставлення до батьків, чесність, щастя, мир. Цим питанням де-факто переймалися всі видатні особистості, починаючи від стародавніх філософів, письменників, політичних, громадських і церковних діячів та пересічних громадян. Водночас людство наполегливо, в різний спосіб, упродовж тисячоліть, нагромаджувало більше жорстокості, ніж толерантності й гуманізму, що підтверджується кривавою війною в Україні тепер, й десятками війн у різних країнах планети.

Як свідчать результати дослідження, найчастіше виникають питання : «Чи притаманна порушена проблема для управління освітою в цифровому суспільстві XXI століття ?», «Як віднайти демократичні моделі гармонійного розвитку цифрового суспільства й усіх його соціальних сфер, включаючи освіту як пріоритетну?», «Як, саме в XXI столітті, аналізуючи й засвоюючи уроки попередніх поколінь, буде вирішена споконвічна проблема побудови гармонійного, чесного, справедливого й демократичного суспільства на людиноцентристських засадах партнерської взаємодії?», «Чи сприятиме впровадження тотальної комп'ютеризації, технологізації, соціальних мереж у поєднанні зі штучним інтелектом, технічних винаходів, управлінських інформаційних систем і стрімке поширення цифрового «всевидячого ока» побудові демократичного суспільства в Україні й демократичних моделей управління а освіти ?».

У зв'язку з цим, актуальним питанням для наукової спільноти, громадян не лише нашої країни, а й для всього світу в цілому є визначення світоглядно-філософських засад, розробок і впровадження таких управлінських інформаційних систем, інноваційних технологій, технічних винаходів, які

матимуть детермінантні фактори впливу на гармонійний розвиток особистості, самостійне свідоме коригування соціальної та особистої поведінки громадян, дотримання законності й етичності використання персональної інформації й особистісних даних, які б обмежували функції-завдання стеження і тотального контролю за людиною.

*Інноваційні управлінські системи мають бути побудовані на ключових культурологічних засадах людиноцентризму, на парадигмі гуманізму й впровадженні здобутків менеджменту різних наукових шкіл, на технологічних засадах, які застосовують технології аналізу великих даних і штучного інтелекту, на технічних винаходах із врахуванням інтересів і потреб переважної більшості зацікавлених громадян у якісній освіті, розвитку демократичного й гармонійного суспільства.*

Проблематика науково-дослідної роботи «Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії» (2021-2022 рр.) є життєво важливою й відповідає державній освітній політиці, Концепції реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади в Україні, Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 року № 157-VIII), іншим законодавчо-правовим актам, детермінована реформами, які активно впроваджуються в Україні та процесами, що її супроводжують, а також світовими пріоритетами розвитку освіти й науки.

Слід акцентувати увагу, що в умовах війни в Україні цілі й світоглядно-управлінські засади в сфері освіти мають особливе значення для виживання й життєдіяльності кожної людини, а також для розуміння й прогнозування майбутнього освіти та управління нею, трансформаційних процесів й інноваційних рішень, що втілюють соціальну справедливість, співпрацю, довіру, взаєморозуміння, взаємодію й рушійну силу знань у всіх сферах життєдіяльності людини.



Теоретичний аналіз доробку вітчизняних науковців і учених засвідчує, що на сучасному етапі розвитку теорії та методики управління розвитком освіти здійснено чимало досліджень, у яких окреслено коло ідей, теоретичних положень, концепцій щодо окремих напрямів її розв'язання на визначених авторами світоглядно-методологічних і теоретичних засадах їх розгляду: управління середньою освітою в Англії (Локшина, 2001), інформаційне управління у сфері освіти (Калініна, 2005 і 2008; Kremen, 2017), забезпечення якості загальної середньої освіти в ракурсі європейських стандартів (Топузов, 1998 і 2015; Kremen, 2017; Паращенко & Одарчук, 2019; Lokshyna, Topuzov, 2021; Локшина, 2023), теоретичні та технологічні аспекти педагогічної експертизи розвитку ЗСО регіону (Касьянова, 2012), теоретико-методичні засади особистісно орієнтованого навчання предметів природничого циклу (Топузов, 2012; Kremen, 2017), розвиток системи управління шкільною освітою в Канаді (Магдач, 2012), моніторинг якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти (Локшина, 2003; Lokshyna, Topuzov, 2021; Malykhin, Aristova, Kalinina & Opaliuk, 2021; Malykhin, Aristova, 2022), теорія і технології управління закладами освіти як активними системами (Калініна, 2008; Калініна, Паращенко, Топузов та ін., 2018), розвиток професійно-педагогічної адаптивності та соціальної рефлексії вчителя (Топузов, Малихін, Опалюк, 2018), управління інноваційним розвитком закладів освіти (Назаренко, 2018), державно-громадське управління розвитком ЗСО в малих містах України (Лісова, 2016, 2018, 2019), управління профільними загальноосвітніми навчальними закладами в країнах Європейського Союзу (Топузов, 2008; Lokshyna, Topuzov, 2021), організаційно-методичні засади управління розвитком організаційної культури гімназій (Нідзієва, 2020), теорія і методологія освітнього партнерства в системі загальної середньої освіти (Топузов, 2021; Топузов, Калініна, Лісова, Калініна & Малюга, 2021) та інші [27; 29; 31; 42; 58; 60; 63; 64; 66; 67-69; 76; 79; 87; 88; 91; 92; 95; 97-104]. Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми державно-громадського управління в ЗСО на людиноцентристських партнерських засадах,

їх нормативно-правове, організаційно-педагогічне та науково-методичне забезпечення в контексті рівного доступу до якісної освіти європейського гатунку для усіх громадян в екстремальних умовах невизначеності.

Порушена проблема є актуальною й соціально значущою в контексті дієвої взаємодії та конструктивного діалогу між центральними органами державної влади, органами місцевого самоврядування й суб'єктами автономії кожного закладу ЗСО, однак її вивченню присвячено незначну кількість розвідок вітчизняних і зарубіжних учених і науковців у теорії державно-громадського управління освітою, освітології, педагогіці.

Науковому осмисленню *проблеми державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії* сприяв аналіз наукового доробку, праць і результатів НДР вітчизняних і зарубіжних учених. З початку 90-х років ХХ ст. виникла потреба в такій формі управління у сфері освіти, як децентралізоване державно-громадське управління, для ефективного впровадження якого в практику закладів ЗСО необхідні демократично налаштовані суб'єкти, активні громадські інститути, здатні ініціювати, підтримувати й спільно реалізовувати державну освітню політику й вчасно реагувати на виклики і загрози, ефективно застосовувати дієві механізми.

Децентралізоване державно-громадське управління в ЗСО має змінити умови розвитку людини відповідно до її індивідуальних здібностей, освітніх потреб й інтересів, соціалізації, а також вимагає наукового осмислення прогресивного зарубіжного досвіду. Як свідчить практика переходу багатьох країн світу до демократичних суспільств й суспільно-економічних, соціокультурних трансформацій в них, зокрема країн ЄС і США, вони супроводжувалася пошуками таких концептуальних моделей освітніх інституцій, моделей управління й механізмів, які б забезпечували їх підтримку місцевими громадами, передачу відповідальності місцевим органам громадського самоврядування за розвиток освіти, децентралізацію управління

освітою й раціональне використання людського капіталу й ресурсного забезпечення.

Під час дослідження була акцентована увага на посиленні суперечностей між : організацією управління на чинних засадах «педагогіки партнерства» та існуючими моделями неефективного співробітництва суб'єктів освітньої діяльності закладу освіти, родини та громади; зростанням активності окремих громадян, громади, родин здобувачів освіти й збереженням авторитарної позиції суб'єктів управління закладами освіти в процесі їх взаємодії та співпраці; необхідністю переосмислення традиційних форм і методів співпраці й взаємодії з усіма зацікавленими – здобувачі освіти, батьки, громада, заклад освіти – в забезпеченні рівного доступу до якісної освіти і пошуку нових ефективних форм, методів, технологій і механізмів ефективної партнерської взаємодії.

На сучасному етапі активних воєнних дій в Україні, впроваджувати державну освітню політику, децентралізацію в освіті, реформування, модернізацію – нелегко, зокрема й перейти на самоврядне управління розвитком ЗСО і закладами ЗСО. Необхідно подолати деякі суперечності, які породжені трансформаційними процесами в українському суспільстві, зокрема : між необхідністю збереження відносної стабільності в функціонуванні галузі освіти й об'єктивною потребою в її демократизації, децентралізації та модернізації; між усталеним стереотипом мислення про монополію держави в управлінні освітніми установами й задекларованою в нормативних документах новою паритетною роллю суспільства в управлінні ними тощо.

Представлені у посібнику результати НДР можуть бути використані освітянською спільнотою у практиці управлінської діяльності та налагодженні партнерської взаємодії різних рівнів, під час обґрунтування концепцій інноваційного розвитку закладів освіти в умовах післявоєнної відбудови України, стратагем і проєктів, розроблення програм підвищення кваліфікації й професійного розвитку керівників у сфері освіти.

Матеріали посібника стануть у нагоді для науковців, педагогічних працівників, керівників різних управлінських рівнів, державних службовців, викладачів інституцій післядипломної освіти, компетенції яких безпосередньо пов'язані з управлінням загальною середньою освітою; студентів, докторантів й аспірантів, які цікавляться питаннями теорії й методики управління освітою, її реформуванням на інноваційних людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії в умовах багатовекторного розвитку цифрового суспільства.

**РОЗДІЛ 1.**  
**ТЕРМІНОСИСТЕМА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ Й АНАЛІЗУ**  
(Л. Калініна, Г. Калініна)

---

**1.1. Терміносистема державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії в умовах самоврядування**

Відповідно до завдань науково-дослідної роботи «Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії» (2021-2023 рр.) необхідно було науково обґрунтувати і побудувати терміносистему. У цьому дослідженні термін «заклад освіти» й «заклад ЗСО» розглядаємо як ідентичні за сутністю та структурою. Завдання мають практичне значення для ефективного впровадження керівниками закладів ЗСО державної політики у сфері освіти, державно-громадської форми управління на засадах партнерської взаємодії.

Державно-громадське управління в сфері освіти на засадах партнерської взаємодії потребувало розгляду на загальнонауковому рівні методологічного знання у тринарній системі «державно-громадське управління ЗСО – державно-громадське управління закладами ЗСО – механізми управління закладами ЗСО»; пізнання, визначення й системного аналізу сутності феноменів, розкриття їх специфіки в закладах ЗСО, обґрунтування й конкретизації терміносистеми для ефективного впровадження в діяльність суб'єктів управління й освітньої діяльності.

Терміносистема побудована на засадах системології за результатами проведеного контент-аналізу, термінологічного і зіставного аналізу законодавчої й нормативно-правової бази сфери освіти, системного аналізу дефініцій феноменів із проблематики дослідження, що обґрунтовані ученими й дослідниками та наявні в науковому дискурсі. Конкретизуємо сутність і

структуру терміносистеми, що утворена з базових і похідних понять і зв'язків між ними.

### *Терміносистема*

*Терміносистема* – це система термінів у галузі наукового знання – менеджменту або менеджменту й інтеграції знань з різних із менеджментом суміжних галузей наук, яка обслуговує наукові концепції, концептуальні ідеї, теоретичні положення з державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії, сформована шляхом інтеграції законодавчо-правового й наукового тезаурусу термінів і їх дефініцій, фактичних і процедурних знань, функційно-посадових компететностей і сфер відповідальності суб'єктів управління й освітньої діяльності, громадського нагляду (контролю), суб'єктів владних (самоврядних) повноважень різних рівнів державного управління, органів місцевого самоврядування і суб'єктів добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування; функцій, прав і сфер відповідальності суб'єктів господарювання, громадських об'єднань, інших зацікавлених суб'єктів, суб'єктів різних форм власності на засадах державно-громадського й державно-приватного партнерства, їх свобод і прав, які утворює цілісність і має ієрархічну структуру.

Структура терміносистеми є ієрархічною, а терміносистема рівневою, тобто характеризується наявністю її підсистем (компонентів), які відтворюють родо-видові відношення цілого та його частки, об'єктів і їх властивих ознак (бінарне відношення, відношення рівності, відношення субпідрядності тощо), причинно-наслідкові взаємозв'язки між ними, суспільні відносини, що «<...> виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав і обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти<...>» (трудові, фінансово-економічні відносини у сфері освіти, комунікаційні відносини, партнерські відносини тощо) [22 ].

Під час побудови терміносистеми з проблематики дослідження «Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії» було використали такі методи:

- Ієрархічний (родо-видові відношення): відтворення видових термінів шляхом використання родових терміноелементів за субпідрядністю



ієрархічних рівнів системи. Наприклад, для державно-громадського управління закладами ЗСО наведемо родо-видові відношення за ознакою приналежності управління до соціальної сфери та менеджменту як галузі наукового знання : соціальне управління – державно-громадське управління – державно-громадське управління в сфері освіти – державно-громадське управління ЗСО – державно-громадське управління закладами ЗСО.

- Генетичний : представляють похідні терміни як субпідрядні з базових за принципом «об’єкт – ознака – процес».
- Операційний : раціональний відбір термінів із текстів певної проблематики на основі частотності їх використання в науковому дискурсі й практиці та з використанням цифрових інструментів.

*Терміносистема* обумовлюється в системно організованій цілісній сукупності термінів (базових і похідних понять), що має практичне значення для ефективного здійснення суб’єктами професійної управлінської й освітньої діяльності, самоврядування, самоорганізації й самоуправління.

### *Терміносистема*

*Терміносистема з позицій системології утворена з суб’єктного, нормативно-імперативного, змістового й процесуально- діяльнісного компонентів у їх цілісності, що утворюють когнітивно-сутнісний субстрат змістового контексту управлінської, освітньої діяльності суб’єктів закладів ЗСО в процесі реалізації їх функційно-посадових компетентностей та партнерської взаємодії в умовах самоврядування й автономії.*

**1.2. Суб’єктний компонент терміносистеми** сформовано на основі аналізу законодавчої й нормативно-правової бази у сфері освіти й освітньої практики партнерської взаємодії в умовах місцевого самоврядування, власного досвіду управлінської діяльності й освітньої практики.

*Суб’єктний компонент* представлено суб’єктами партнерської взаємодії закладу ЗСО : суб’єкти управління – засновник (засновники) чи співзасновники закладу освіти (районні державні адміністрації, органи місцевого

самоврядування й об'єднаних територіальних громад, районні ради тощо), керівник закладу освіти і його заступники, колегіальний орган управління закладу освіти, колегіальний орган громадського самоврядування (ст. 24 Закону України «Про освіту»); суб'єкти освітньої діяльності («фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація, громадське об'єднання), що провадить освітню діяльність» (пункт 27 частини першої статті «Основні терміни та їх визначення» в редакції Закону України «Про освіту» [№ 2834-IX від 13.12.2022](#)) [22], учасники освітнього процесу; суб'єкти органів місцевого самоврядування і посадових осіб місцевого самоврядування, органів управління у сфері освіти; суб'єкти громадського нагляду (контролю); суб'єкти добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування відповідно до законодавчо окреслених сфер їх відповідальності, владних (самоврядних) повноважень різних рівнів державного управління, органів місцевого самоврядування, до функцій яких входить: забезпечення рівного доступу та гарантування якісної освіти, як конституційного права та реалізації державної освітньої політики.

*Фундаментальні права й обов'язки громадян України, які є суб'єктами партнерської взаємодії у сфері освіти, визначено в Конституції України*

Це право на «вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей» (ст. 23), «право на свободу об'єднання у громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів» (ст. 36), «право на освіту» (ст. 53) тощо.

Основний Закон України передбачає також обов'язки людини, значущі для правового регулювання партнерської взаємодії, зокрема «обов'язки перед суспільством, у якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості» (ст. 23), необхідність «неухильно додержуватися Конституції України та законів України, не посягати на права і свободи, честь і гідність інших людей» (ст. 68).

**1.3. Нормативно-імперативний компонент терміносистеми**  
детерміновано правовими нормами регулювання освітнього партнерства,

переліком вимог до суб'єктів партнерської взаємодії і їх відносини під час упровадження державно-громадської форми управління, компетентісно орієнтованого освітнього процесу на рівні законодавчої і нормативно-правової бази у сфері освіти [19-24; 50-52], зокрема відповідно до Державних стандартів освіти відповідного рівня повної загальної середньої освіти [12-15], переліком вимог до компетентностей суб'єктів управління й освітньої діяльності, учасників освітнього процесу на рівні Професійних стандартів педагогів, які мають забезпечувати його виконання для досягнення законодавчо визначеної мети освіти й гарантування її якості, а також надають їм цілісне уявлення про нормативно-правову та нормативно-імперативну основу здійснення професійної діяльності.

#### *Закони України й нормативно-правові акти в сфері освіти*

Конституція України

Закон України «Про освіту» (2017 р.)

Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.);

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р. із змінами включно за [№ 3504-IX від 08.12.2023 р.](#))

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» (2006)

Закон України «Про державно-приватне партнерство» (2010 р.)

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.)

Державний стандарт початкової загальної освіти (2011 р.)

Державні стандарти початкової освіти (2018 р. зі змінами 2019 р. і 2020 р.)

Державні стандарти базової і повної ЗСО (2011 р. зі змінами 2013 р.)

Державний стандарт базової середньої освіти (2020 р.)

Концептуальні засади реформування середньої школи – НУШ (2016 р.)

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року

Професійний стандарт «Вчитель початкових класів закладу ЗСО», «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2020 р.)

Національний стандарт України «Система управління якістю» ДСТУ ISO 9001:2009 та професійні стандарти

Цивільний кодекс України

Концепція забезпечення якості вищої освіти України за результатами проекту Tempus «TRUST»

Нормативно-інструктивні акти на предмет наявності базових і похідних понять, їх визначень

Для визначення структури й змісту нормативно-імперативного компонента терміносистеми було проаналізовано зміст *Конституції України*, базового Закону України «Про освіту» (2017 р. зі змінами 2019 р. включно до змін за [№ 3505-IX від 08.12.2023](#) р.), інших законів України й нормативно-інструктивних актів на предмет наявності в них дефініцій базових і похідних понять із проблематики дослідження [12-15; 19-24; 50-55].

Важливим для правового регулювання партнерства в сфері освіти України, є Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, відповідно до якої, має відбутися «<...> впровадження нового *принципу педагогіки партнерства*, що ґрунтується на співпраці учня, вчителя й батьків <...>». У документі також наголошено на необхідності «<...> створення умов для розширення державно-громадського партнерства на засадах співфінансування і спільного управління школами <...>» [52].

*Змістовий компонент терміносистеми* побудований відповідно до *концепцій* [51-52] та за результатами проведеного контент і термінологічного аналізу загальних положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [21], Закону України «Про освіту» [22], Закону України «Про загальну середню освіту» [23], й інших законів і нормативно-правових актах [19; 20; 24;50], дефініцій термінів, які подано в них та які розкривають сутність системи і гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів і посадових осіб місцевого самоврядування, що детермінують державно-громадське управління закладами ЗСО в умовах самоврядування на засадах партнерської взаємодії, а також аналізу наукового дискурсу з проблематики дослідження й управлінської практики [2-4; 8-11; 17-18; 53-55; 71; 74; 78-84; 95-97; 101-104].

До терміносистеми було включено терміни відповідно до родових терміноелементів за субпідрядністю ієрархічних рівнів управління. Для обґрунтування змісту терміносистеми було окреслено термінологічне поле з проблематики дослідження, гіпотетично передбачаючи їх приналежність до родових терміноелементів за сферою застосування, галуззю наукового знання й субпідрядністю й структуровано за ознакою «родо-видові відношення».

Визначення дефініцій базових й похідних термінів здійснено за результатами термінологічного, контент-аналізу й засобом цифрового інструменту Voyant Tools (<https://voyant-tools.org/>) – веб-простору для читання й аналізу цифрових текстів. Для цього їх було структуровано в корпуси за ознакою «родо-видові відношення», визначено спільні дефіденти у структурованих корпусах термінів за допомогою цифрового інструменту Voyant Tools (<https://voyant-tools.org/>) й проаналізовано їх. Узагальнені одержані результати аналізу наведено в додатку.

До базових належать такі терміни : заклад ЗСО, «державно-громадське управління», «партнерська взаємодія», «суб'єкти партнерської взаємодії», «об'єкти партнерської взаємодії», «державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії», «місцеве самоврядування».

До похідних понять уналежнюємо : «державно-громадське партнерство»; «державно-громадське партнерство у сфері освіти», «державно-приватне партнерство», «державно-приватне партнерство в сфері освіти», «партнери», «органи державної влади», «територіальна громада», «об'єкти державно-приватного партнерства», «об'єкти державно-громадського партнерства»; «принципи державно-приватного партнерства», «довірчо-партнерська взаємодія», «соціальне партнерство», «галузеве партнерство», «освітнє партнерство», «педагогічне партнерство», «соціально-педагогічне партнерство», «соціально-педагогічне партнерство на рівні закладу освіти», «умови реалізації партнерської взаємодії», «сфери відповідальності суб'єктів партнерської

взаємодії», «види партнерської взаємодії», «громадський і приватний сектор», «секторальне і міжсекторне партнерство», «експертне партнерство», «волонтерське партнерство», «механізми соціального партнерства», «механізми партнерської взаємодії», «механізми співпраці», «механізми співробітництва», «технології партнерської співпраці», «комплексний механізм реалізації державно-громадського управління закладами освіти», «угода», «меморандум», «організаційно-правові механізми партнерства», «результат партнерської взаємодії» тощо.

Л. Калініною обґрунтовано дефініції базових і похідних термінів у процесі дослідження, оприлюднено в «Енциклопедії освіти» 2021 року видання [54] і подано в таблиці 1.

*Таблиця 1*

### **Базові й похідні терміни дослідження в авторській інтерпретації**

**Заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО)**

**Управління закладом освіти**

**Управління та громадське самоврядування закладу загальної середньої освіти**

**Громадський нагляд (контроль) у сфері освіти**

**Громадське самоврядування та державно-громадське управління у сфері освіти**

**Децентралізація в освіті**

**Ефективність управління**

**Методи управління**

**Колегіальні органи управління закладами освіти**

Для здійснення ефективної управлінської діяльності суб'єктам необхідно знати терміносистему, її склад, розуміти сутності феноменів державно-громадського управління, державно-громадського й державно-приватного партнерства у сфері освіти в їх взаємозв'язку, класифікації форм, видів і механізмів їх реалізації в умовах самоврядування і самоорганізації.



#### **1.4. Процесуально-діяльнісний компонент терміносистеми**

представлено різними процесами, які здійснюють суб'єкти державно-громадського управління в процесі професійної й освітньої діяльності та механізмами їх реалізації, включаючи організаційно-педагогічні, контрольні-експертні, інформаційно-аналітичні, координаційно-регуляційні й інші механізми; вимогами до діяльності суб'єктів освітньої й управлінської діяльності й учасників освітнього процесу згідно з професійними стандартами, правилами і процедурами, що її регламентують освітню та освітній процес, автономію, рекомендаціями щодо впровадження комплексного механізму досягнення мети освіти, результатів навчання, виховання й розвитку здобувачів освіти та їх здобутків, порадами.

До засадничих процесів державної політики у сфері освіти згідно з 6 статтею закону України «Про освіту» (2017 р.) [22] належать *процеси державно-громадського управління, державно-громадського й державно-приватного партнерства в сфері освіти*. Ці процеси утворюють основу процесуального компоненту терміносистеми та є базовими поняттями цього дослідження.

До процесуально-діялісного компоненту терміносистеми належать ще й такі процеси як освітній, навчальний, виховний, розвивальний, творчий, процес підвищення кваліфікації, процес професійного розвитку педагогів і керівників; процес розвитку емоційного, розумового й соціального інтелекту в їх синкретичній єдності, процес розвитку людського капіталу, процес інформаційно-аналітичного забезпечення управління, процес *партнерської взаємодії, співпраці, забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності, публічність ухвалення та виконання управлінських рішень* й багато інших процесів, які наведено в законодавчо-нормативних актах і науковому дискурсі менеджменту й суміжних із ним різних галузей науки, які здійснюються суб'єктами в закладах ЗСО або для їх розвитку й особистісного розвитку здобувачів освіти.

Суб'єктам для розуміння сутності процесів потрібно знати їх дефініції, сутність, специфіку й механізми реалізації, а також їх місце в структурі терміносистеми. Розглянемо *базові й похідні терміни процесуально-діяльнісного компоненту державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії в умовах самоврядування* в авторській інтерпретації, їх сутність й специфіку за результатами проведеного фундаментального дослідження.

У законодавчо-правових актах процес *державно-громадського управління* визначено як засадничий процес державної політики у сфері освіти (ст. 6 Закону України «Про освіту») [22] й як базовий термін цього дослідження. Аналіз змісту закону дав змогу з'ясувати, що вперше «державно-громадське управління» наведено в 6 статті закону України «Про освіту» «Засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності» як засадничу основу державної політики; вдруге це поняття зустрічаємо в назві 70 статті цього закону «Громадське самоврядування та державно-громадське управління у сфері освіти» з конкретизацією сфери освіти.

У п'ятому положенні цієї ж статті розкрито сутність цього поняття для сфери освіти : «*державно-громадське управління у сфері освіти* – це взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою ухвали ефективних управлінських рішень і задоволення суспільних інтересів у сфері освіти»; принципи здійснення громадського самоврядування та державно-громадського управління у сфері освіти подано в 8 положенні цієї ж 70 статті [22].

*Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерства* інтерпретуємо як взаємовигідну форму взаємодії та співпраці суб'єктів управління й освітньої діяльності й учасників освітнього процесу з усіма зацікавленими суб'єктами громадсько активного суспільства в якійній освіті та в економічному розквіті країни, що здійснюється на основі

закономірностей, тенденцій, принципів управління, механізмів освітнього партнерства під час реалізації управління й комплексного механізму управління в їх єдності.

*Процес партнерської взаємодії* в закладах ЗСО виникає, змінюється або припиняє дію на підставі укладання усного або письмового одностороннього чи взаємного договору (частини 2, 3, 4 статті 626 Цивільного кодексу України) для задоволення інтересів суб'єктів шляхом врахування їх волевиявлення і набуття взаємних прав, юридичних обов'язків і двосторонніх зобов'язань.

*Партнерська взаємодія та співпраця* між суб'єктами у сфері ЗСО, як і багато інших видів важливих *суспільних відносин*, регулюється нормами права на підставі цивільно-правових договорів, спрямованих на встановлення, зміну та припинення цивільних прав і обов'язків (частина 1 статті 626 Цивільного кодексу України). *Суспільні відносини* між сторонами регулюються нормами права з різних галузей вітчизняної системи права (конституційного, цивільного, адміністративного, сімейного, трудового у різних суспільних сферах, зокрема й сфері освіти тощо) із дотриманням принципів договірної регулювання суспільних відносин, зокрема принципу свободи в укладанні договору, виборі характеру і змісту договору відповідно до загальних засад цивільного законодавства (частина 1 статті 6 Цивільного кодексу України) та умов договору. На ці обставини мають зважати всі суб'єкти партнерської взаємодії у сфері освіти. Адже добровільна згода на виконання певних юридичних обов'язків (вчинення певних дій або свідому відмову від них) може спричинити юридичну відповідальність сторони в разі нехтування ними, і, як наслідок, порушення прав інших суб'єктів договору.

*Відносини суб'єктів партнерської взаємодії у сфері освіти та закладах ЗСО*, регулює також Закон України «Про освіту» (2017 р.) в 2 статті якого передбачено право суб'єкта освітньої діяльності «самостійно приймати : рішення з будь-яких питань у межах своєї автономії, визначеної цим Законом, спеціальними законами та/або установчими документами, зокрема з питань, не

врегульованих законодавством» [22]. Ознаками *партнерської взаємодії є процес* різноманітних суб'єкт-суб'єктних взаємовигідних зв'язків, обміну досвідом, думками, ідеями, матеріальними і духовними носіями результатів діяльності, якому сприятиме зворотний зв'язок і проявляється здатність партнерів визначати конструктивно цілі спільної діяльності й досягати запланованих результатів.

Процес партнерської взаємодії детермінує форми партнерства в сфері освіти. Закон України «Про державно-приватне партнерство» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст. 524) [19] визначає організаційно-правові засади *взаємодії державних і приватних партнерів*, постатейні положення, основні принципи *державно-приватного партнерства* на договірній основі та сфери, які стосуються саме освіти та науки.

У Законі України «Про управління об'єктами державної власності» (2006 р.) є визначення, наведено *ознаки державно-приватного партнерства* й в 4 статті вказано, що Національна академія наук України, національні галузеві академії наук є *державними партнерами*, а також конкретизовано державних партнерів, об'єкти та форми здійснення державно-приватного партнерства.

*Поняття «державно-приватне партнерство» наводиться 6 разів у Законі України «Про освіту» [22], зокрема в статті 81 «Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки» конкретизована сфера застосування для цього поняття. У 2 положенні 81 статті цього закону висвітлено порядок здійснення державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки на основі укладених договорів між органами державної влади та приватними партнерами відповідно до порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. У 3 статті цього закону наведено напрями і зміст державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки :*

спільне фінансування закладів освіти, а також юридичних і фізичних осіб, які провадять освітню діяльність;

утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз практичної підготовки;

утворення та/або спільне фінансування і експлуатація інноваційних підприємств (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) на базі існуючих закладів освіти;

розроблення і розвиток сучасних технологій освіти, навчання;

професійно-практична підготовка;

впровадження спільних програм фінансування підготовки фахівців тощо;

здійснення заходів щодо соціального захисту та поліпшення житлових умов працівників системи освіти та здобувачів освіти (з положення 81 стаття закону України «Про освіту» [ 22]).

Незважаючи на наявність у 81 статті стисло окреслених правових засад, напрямів й змісту, суті фінансування державно-приватного партнерства, дефініції цього поняття не надається, так само як і в 1 статті цього закону для наведених 30 основних термінів закону, що розкривають їх сутність [22]. Поняття «державно-приватне партнерство» подано у тексті закону – 6 разів і розглянуто шляхом наведення його характеристик без конкретизації цілісної дефініції. Слід зазначити, що поняття «державно-приватне партнерство» і «державно-громадське партнерство» належать до базових понять дослідження і потребували їх розгляду на законодавчо-правовому рівні й понятійно-змістовому рівні. З'ясовано, що ці два поняття, не належать до 30 основних понять, які подані в 1 статті цього закону, немає їх дефініцій, але є потреба у розумінні їх суті у суб'єктів управління й освітньої діяльності.

До *державно-приватного партнерства* відповідно до 4 статті закону України «Про державно-приватне партнерство» належать такі сфери, як «надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом; надання освітніх послуг», і тому сервісна концепція надання послуг у сфері освіти та законодавчо-правові акти й нормативи, які їх регулюють мають бути відображені, а зміст соціальних і освітніх послуг має відповідати суспільно-культурним й економічним потребам держави та особистісним запитам здобувачів освіти й замовників освіти, а управління закладом освіти як

управлінська послуга має бути розкрита в ракурсі відповідності цифровій епосі, його формі, стилю, методам і механізмам управління за домінантним типом культури.

Державно-приватне і державно-громадське партнерство у сфері освіти за суб'єктною ознакою поділу може бути двостороннім – між представниками держави і приватних структур, між представниками держави і громади, тристороннім – між представниками уряду, підприємцями та профспілками, здійснюватися на рівні окремої інституції регіону чи галузі, шляхом застосування освітнього партнерства, укладення договорів і проведення соціальних діалогів та полілогів й інших форм, залежно від кількості суб'єктів або партнерських інституцій.

Державно-громадське й державно-приватне партнерство у сфері освіти, залежно від методологічних підходів їх розгляду, визначають як форму партнерської взаємодії, систему відносин, співробітництво, угоду, проєкт, а також як державний чи соціальний інститут, і не інтерпретують їх як механізм за видовою ознакою, що належать до соціального партнерства та мають різновиди в сфері освіти за галузевою приналежністю.

*Державно-громадське управління різноманітними процесами в закладах ЗСО на засадах партнерської взаємодії, відповідно до укладених угод про співпрацю на добровільних партнерських засадах, детерміновано цілями спільної діяльності суб'єктів, різноманітним процесів – освітній, виховний, економічний, розвивальний, самоосвітній, організації, контроль, аналіз, самоаналіз, експертиза, самоорганізація тощо, які вони здійснюють у закладах ЗСО, раціональним добром механізмів їх реалізації, розширенням сфер взаємодії.*

Опанування керівниками закладів ЗСО терміносистемою сприятиме ефективному державно-громадському управлінню закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії через :



- розуміння й усвідомлення партнерства як форми суб'єктної взаємодії, основою якої є взаєморозуміння, взаємодовіра, взаємоповага та взаємозбагачення її суб'єктів під час співпраці;

- усвідомлення партнерства як динамічної системи, що виводить суб'єктів освітнього процесу на новий якісний рівень світобачення, світорозуміння, світосприйняття; як цілісної нелінійної системи з ціннісно-сміисловою мотивацією суб'єктів освітньої діяльності до самопізнання, самовдосконалення, досягнення високого рівня культури мислення, спілкування, інноваційної культури, творчої діяльності;

- знаходження спільної мети та об'єднання навколо ключових цінностей у процесі навчання, виховання та розвитку, що створить духовно-моральну та творчу атмосферу між його учасниками;

- взаєморозуміння, активне залучення до розв'язування розвивальних, дидактичних й управлінських задач, побудови траєкторій розвитку суб'єктів як особистостей на основі сформованих емоційних і когнітивних установок і довірчо-партнерської взаємодії, основою яких має бути миролюбство.

Упровадження терміносистеми сприятиме усвідомленому осмисленню суб'єктами управління й партнерської взаємодії не лише проблематики дослідження, а й сутності й специфіки базових і похідних термінів, раціональному їх використанню в професійній діяльності, освітній практиці та співпраці.

### ***Запитання***

1. Чи притаманна порушена проблема для управління освітою в цифровому суспільстві XXI століття ?
2. Як віднайти демократичні моделі гармонійного розвитку цифрового суспільства й усіх його соціальних сфер, включаючи освіту як пріоритетну?
3. Як, саме в XXI столітті, аналізуючи й засвоюючи уроки попередніх поколінь, буде вирішена споконвічна проблема побудови гармонійного, чесного, справедливого й демократичного суспільства на людиноцентристських засадах партнерської взаємодії ?
4. Чи сприятиме впровадження тотальної комп'ютеризації, технологізації, соціальних мереж у поєднанні зі штучним інтелектом, технічних винаходів,

управлінських інформаційних систем і стрімке поширення цифрового «всевидячого ока» побудові демократичного суспільства в Україні й демократичних моделей управління а освіти ?

5. Яка сутність дефініції «терміносистема»?

6. Для чого потрібна терміносистема ?

7. Які терміни є базовими й похідними і як вони визначаються ?

8. Які методи було застосовано під час побудови терміносистеми з проблематики дослідження «Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії» ?

9. Що таке дефініція поняття?

10. Як здійснити класифікацію на базові й похідні терміни ?

11. Які цифрові інструменти дають змогу раціонально визначити сутнісний контекст й спільні дефіденти терміносистем?

## РОЗДІЛ 2

### ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКИХ ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

#### 2. 1. Проблеми державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах місцевого самоврядування (Л. Калініна, Г. Калініна)

Визначення сутності феномена державно-громадського управління в галузі освіти є однією з найбільш складних проблем державного і соціального управління, оскільки ґрунтується на багатьох теоретично обґрунтованих ідеях і концепціях менеджменту різних наукових шкіл, від класичних до сучасних, зокрема й публічного, інформаційного й освітнього менеджменту, принципах державного і соціального управління та є об'єктом для пізнання і дослідження наукової спільноти [26; 30; 34; 35; 38; 43; 61; 70; 80–82; 94; 96; 98; 100].

*Зміни* у всіх суспільних сферах й освітній галузі, не є винятком у цьому процесі. Активні дії людей завжди пов'язані з проголошеними *ідеями* та їх реалізацією на практиці, незважаючи на їх інноваційність або новизну вони можуть мати життєдайний або руйнівний характер не лише на локальному рівні, а й у глобальному вимірі. *Ідеї* цінностей вільної, незламної духом і гідної людини, цінності її життя і свободи не є новими для суспільства в цивілізаційному вимірі.

Ще за часів Сократа вперше було створено афінське демократичне суспільство, в якому відбувалися вільні бесіди філософів із учнями та їх послідовниками як прообраз сучасної школи. За цих умов не відомо, чи встановлення демократії було пов'язано з організацією шкіл в Афінах, біля витоків яких стояли Сократ, Платон, Аристотель, але цей факт пояснюємо обґрунтованим К. Поппером «<...> зв'язком літератури, науки і демократії <...>». Відтак можна стверджувати, що сучасна школа в Україні, як і школа в Афінах, потребує демократії, і зумовлює необхідність вивчення засад здійснення

законодавчо закріпленої форми управління – державно-громадської, у бінарному взаємозв'язку з механізмами її практичного втілення в умовах самоврядування.

Для підтвердження цього гіпотетичного припущення передбачено вивчення стану впровадження державно-громадської форми управління в освітянську практику, її переваги і сильні сторони, засади практичного втілення, ризику й недоліку її реалізації в екстремальних умовах війни.

У новому законі України «Про освіту» (2017 р.) прописано засадничі основи державної освітньої політики, поміж яких, державно-громадське управління, принципи його здійснення. У такий спосіб відбулося не лише законодавче закріплення державно-громадської форми управління, як пріоритетної, а ще підкреслена логічна послідовність її подальшого впровадження й необхідність її трансформаційного розвитку в цифровому суспільстві. До актуальних принципів сьогодення належать принципи реалізації Державної національної програми «Освіта» про рівноправність таких суб'єктів як «<...> особистість, суспільство й держава <...>», утворення «<...> системи партнерства учнів, студентів і педагогів <...>» і інші принципи, а до засад управління – партнерські засади [2]. *Партнерство*, як базисна засада державної політики у сфері освіти та *державно-громадської взаємодії* в освіті й закладах ЗСО, розглянуто в 6 і 81 статті Закону України «Про освіту» [22]. З огляду на сказане вище така *засаднича основа*, як партнерство, не є новою для закладів ЗСО і управління ним, оскільки на практиці мала втілюватися ще з 1993 році, моменту її декларації в Державній національній програмі «Освіта».

Ретроспективний аналіз концептуально-правових засад освіти й форм управління дав змогу зробити такі висновки, що в сфері освіти і закладах ЗСО вже мала б практично утвердитися законодавчо визначена форма державно-громадського управління в освіті, витoki якої сягають до початку 90-х рр. минулого століття, та відбутися поступовий її перехід до інших інноваційних форм, детермінованих розвитком цифрового суспільства в країні й світі за реальних умов її здійснення. Однак перехід від державної до державно-

громадської форми, започаткований на державному рівні ще у 1993 році відповідно до реформування системи освіти та управління нею згідно з Державною національною програмою «Освіта» («Україна XXI століття», постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1993 р. за N 896) відбувається повільно й дотепер [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text>]. Це зумовило виконання поставлених у цьому дослідженні завдань, які ґрунтувалися на дескриптивному методологічному підході, що передбачав теоретичне обґрунтування об'єкта дослідження – процесу державно-громадського управління закладами ЗСО в бінарній системі його розгляду «державно-громадське управління на партнерських засадах – механізми реалізації державно-громадського управління» як *державно-громадської взаємодії* в умовах самоврядування.

Аналіз управлінських змін, починаючи з 1991 року, упродовж двох революцій – «Помаранчевої революції» й «Революції гідності» й аналіз змін, які відбулися в життєдіяльності громадян і країни в умовах теперішньої війни в цілому, враховуючи результати досліджень співавторів цього посібника і співробітників відділу економіки й управління ЗСО упродовж 1996-2023 рр. з управлінської проблематики дадуть змогу підтвердити чи спростувати результативність впровадження державно-громадської форми управління в умовах самоврядування на засадах партнерської взаємодії. Цей аналіз слугуватиме базисом для побудови системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії, визначення світоглядно-філософських й техніко-технологічних засад її впровадження, трансформаційних процесів, які сприятимуть переходу в майбутньому до нової громадсько-державної та інших форм управління, адекватних демократичному розвитку країни тощо.

Для цього важливо було також визначити нагальні проблеми реалізації державно-громадської форми управління, осмислити ідеї й кращі практики для

раціонального застосування й прогнозування майбутніх його станів, форм і дієвих механізмів.

Вивчення стану *державно-громадського управління закладами ЗСО на засадах партнерської взаємодії* відбувалося поетапно, упродовж березня – серпня 2021 року на базі експериментальних закладів освіти відділу економіки й управління та за результатами опитування репрезентативної вибірки 540 респондентів, упродовж 2022-2023 років із застосуванням анкет у [Google формі у мережі Інтернету](#).

Про роль державної установи у реалізації державно-громадського управління освітою в умовах самоврядування респондентами в 2021 році було надано такі відповіді на питання: державний компонент у системі державно-громадського управління закладом освіти має бути пріоритетним; головним завданням є забезпечення діалогу та ефективної комунікації між структурами державного управління та органами громадського самоврядування з виконання законодавства України в галузі освіти; потрібна допомога у формуванні суспільної думки про заклад освіти як громадську інституцію, діяльність якої має бути спрямована на розквіт держави; об'єднуючи зусилля, забезпечити мотивацію та спільно керувати процесом виконання завдань реалізації освітньої політики на місцевому рівні. При цьому 59,3 % респондентів акцентують увагу на процесах цифровізації в суспільстві, починаючи з пандемії, технізації й зміні акцентів у різних видах діяльності, зокрема партнерській, проектній та волонтерській діяльності; на ролі сучасного суспільства, державних і громадських інституцій щодо швидкості отримання інформації, навчання з допомогою різних гаджетів, цифрових інструментів завдяки вільному і безкоштовному доступу до освітніх інформаційних ресурсів, які надали вітчизняні компанії розробників ППЗ, взаємодії з іншими закладами освіти.

У 2021 році респондентами названо проблеми й питання, які потребували уваги й спільних дій для забезпечення ефективного партнерства в сфері освіти на місцевому рівні. Відповіді 51,7 % респондентів переконують, що є проблеми



забезпечення державними установами стабільної та зрозумілої для громадян освітньої політики у країні, регіоні, місті та на рівні закладу освіти; створення органами державної влади в освіті та органами місцевого самоврядування офіційних вебсайтів для оперативного розміщення на них новин, офіційної інформації про партнерську діяльність і спільну роботу з громадськістю або вчасне наповнення й оновлення існуючих вебсторінок; створення державними установами регіонального інформаційного простору для громадських вільних обговорень актуальних культурних і освітніх проблем й спільних проєктів; надання громадянам не лише адміністративних, а й інформаційних і якісних додаткових освітніх послуг; забезпечення електронної державно-громадської взаємодії й електронної демократії, упорядкування електронної взаємодії виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства; впровадження ефективних механізмів комунікації, партнерства й співпраці між державними, громадськими інституціями й закладами освіти тощо.

На запитання анкети для керівників закладів освіти щодо *можливостей продуктивного й конструктивного діалогу між владними й громадськими інститутами* у контексті реалізації державної *освітньої політики* в умовах самоврядування та *вирішення освітніх проблем* більшість респондентів – 53,7 % надали ствердну відповідь, відзначивши такі спільні форми діалогічної взаємодії, як проєкти різного рівня проведення, конференції, форуми, круглі столи, шкільні ради, зустрічі з громадськістю тощо.

Наступне запитання відкритого типу було сформульоване так : «Якою має бути демократична школа активного суспільства?». У відповідях 63,9 % респондентів зазначили, що учні мають бути ініціативні, самовмотивовані й відповідальні, активні учасники самоврядування та управління; вчителі – партнерами, що враховують індивідуально-психічні особливості здобувачів освіти й поважають думку батьків; керівники – поважають права учнів, колег, колегіально ухвалюють рішення та провадять розподілену відповідальність за них. Отримавши одностайні ствердні й розлогі відповіді респондентів

експериментальних закладів ЗСО відділу економіки й управління ЗСО зроблено висновок не лише про розуміння респондентами сутності й специфіки партнерства, а й про реальні механізми його застосування за адекватних принципів його реалізації.

Особливий інтерес викликають результати відповідей на запитання: «Якими можуть бути результати цих змін для кожної людини, для суспільства і для світу загалом?», зважаючи на платонівську *ідею Розуму*, оскільки постійно треба замислюватися про мінливість сучасного світу й розуміння його суб'єктами. Бачення керівників на це питання є важливим ще й тому, що вільна людина, для якої демократія та громадянське суспільство є природним звичним середовищем, хоча найбільш непізнаним, формується у родині, соціальних і громадських інституціях, у закладі освіти як провідному освітньому інституті, в цифровому освітньому просторі України та світу.

На запитання анкети – «На яких ідеях має бути побудоване управління закладом освіти в демократичному суспільстві?» респондентами надано такі ствердні відповіді: здобуття учнями навичок управління власною життєдіяльністю та громадськими справами – 70,0 %; покращення життя учнів і виховання громадян, які зможуть жити і продуктивно працювати в екстремальних і невизначених умовах – 67,8 %; цілком зрозуміло, що умови війни й умови мирного відновлення України належать саме до цих умов; забезпечення рівного доступу до якісної освіти в умовах місцевого самоврядування й ОТГ – 67,6 %; загальнолюдські цінності, демократія, національне усвідомлення, співпраця, взаємоповага, довіра; повага на всіх рівнях освіти, дитина як найвища цінність – 66,3 %.

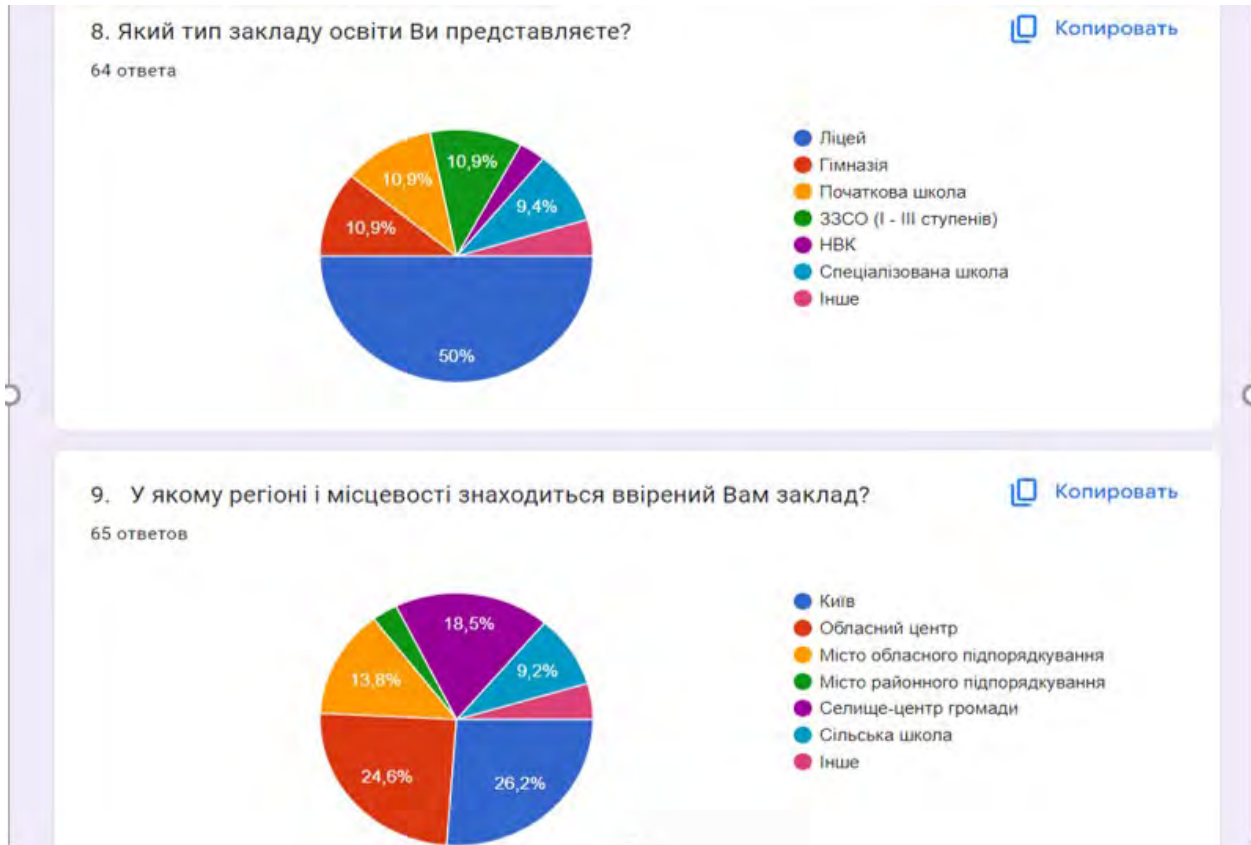
На думку 90,6 % респондентів для закладу освіти демократичного суспільства мають бути притаманні такі цінності як гуманізм, відкритість, толерантність, співпраця, відповідальність, професіоналізм. Важливим для респондентів виявилось завдання навчити здобувачів освіти не тільки жити й дотримуватися її законів, відстоювати свої власні права, а й практично

реалізувати ці знання в життєдіяльності та життєтворчості в умовах війни в країні, й упродовж усього життя. 55,2 % респондентів відзначали важливість загальнолюдських цінностей, принципів державотворення та громадянських цінностей. Важливою цінністю респонденти вважають пріоритетність безпекового освітнього середовища й раціонального ресурсного забезпечення сфери освіти на державному й місцевому рівнях.

Вивчення цього питання підтверджує запит не лише на нову школу, а й на запит формування нової людини – вільної, незалежної, сильної духом із високим рівнем сформованості людської гідності, громадської відповідальності й самоповаги, забезпеченої правовими гарантіями та заслужено наданими духовними та матеріальними благами, які реально здатна сприйняти, оцінити, а головне – впроваджувати та розвивати ідеї демократії, ідеї соціальної рівності й справедливості, адекватні форми управління цифрової цивілізації.

Результати вивчення стану державно-громадського управління закладами ЗСО на засадах партнерської взаємодії під час війни узагальнено за результатами опитування 78 керівників закладів ЗСО різних типів за допомогою Google форми в мережі «Інтернет». Повномасштабна агресивна війна росії проти України привнесла чималих руйнівних змін у освіту. З урахуванням викликів часу, умов воєнного стану й місцевого самоврядування державно-громадське управління трансформаційних змін і набуло специфіки.

Типи закладів ЗСО і місце їх розташування наведено на рис. 2.1.



*Рис. 2.1. Типи закладів ЗСО і місце їх розташування*

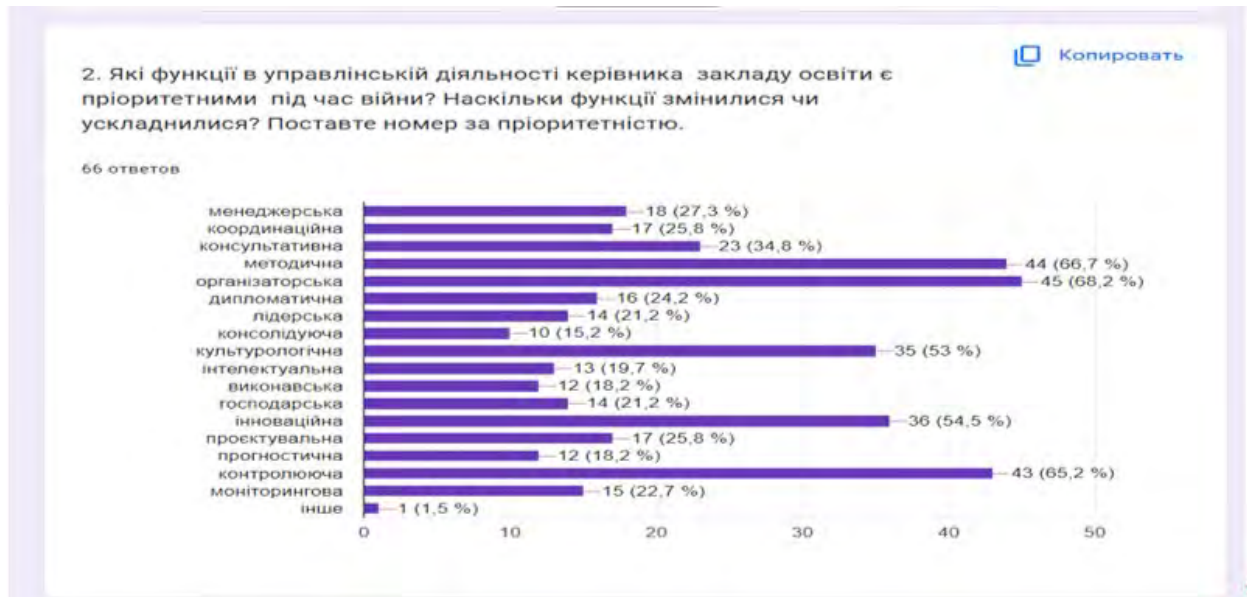
Для аналізу провадження освітньої політики й умов здійснення державно-громадського управління важливим є статус території розташування закладів загальної середньої освіти (рис. 2.2).



*Рис. 2.2. Статус території розташування закладів ЗСО*

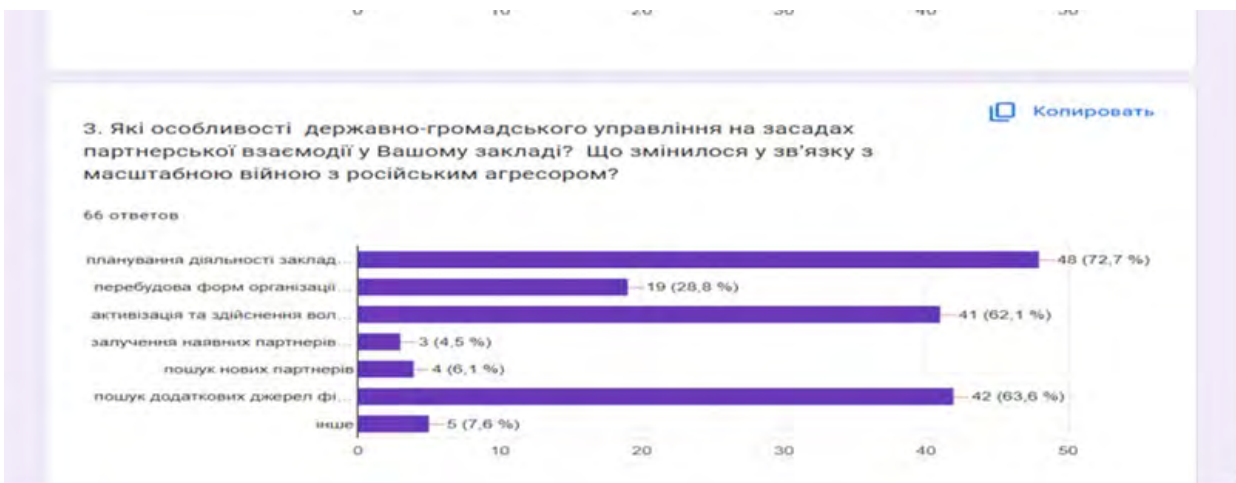
Реалізація управлінських функцій керівниками закладів ЗСО під час війни за пріоритетністю їх виконання показано на рис. 2 3 : організаторська функція –

68,2 %; методична – 66,7 %; контролювальна – 65,2 %; інноваційна – 54,5 %; культурологічна – 53,0 %; координаційна – 25,8 % та інші функції названі респондентами показано на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Пріоритетність виконання управлінських функцій керівниками закладів ЗСО**

Зміни в державно-громадському управлінні закладами ЗСО різних типів в умовах повномасштабної війни з російським агресором, що детермінують його специфіку, на думку респондентів, відбулися в плануванні діяльності суб'єктів закладів освіти – 72,7 %; пошуку додаткових джерел фінансування – 63,6 %; активізації та здійсненні волонтерської діяльності – 62,1 %; перебудові форм організації освітнього процесу – 28,8 %; залученні існуючих партнерів до взаємодії – 4,5 %; 7,6 % названі інші зміни. Пошук нових партнерів здійснюють 6,1 % керівників (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Результати відповідей респондентів щодо специфіки державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії під час війни**

Ставлення до впровадження державно-приватної партнерської взаємодії закладу освіти з іншими юридичними і фізичними особами позитивне у більшості респондентів – 52,3%, у 21,5 % нейтральне, та у 12,3 % негативне, 16,9 % досі не визначилися зі ставленням до цієї форми партнерської взаємодії (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Результати анкетування керівників ЗСО щодо ставлення до впровадження державно-приватної партнерської взаємодії закладу освіти з іншими юридичними і фізичними особами**

Серед партнерів закладів освіти різних типів респондентами названо наукову спільноту 83,3 %, обласні ППО – 50%, органи місцевого самоврядування й місцеву територіальну громаду – 34,8 %, МОН України – 15,2 %, центри професійного розвитку – 18,2 % та інших партнерів – 1,5 % (рис. 2. 6).





**Рис. 2.6. Результати анкетування керівників закладів ЗСО щодо суб'єктів партнерської співпраці**

На запитання анкети «Чи задоволений колектив закладу ЗСО, який Ви очолюєте, рівнем співпраці та взаємодії з партнерами» респонденти надали такі відповіді. 46,2 % респондентів, вважає, що колектив є задоволеним, частково задоволеним колектив є на думку 32,3 %, інші варіанти відповідей надали 15,4 % респондентів. 9,2 % респондентів вважають, що колектив, який вони очолюють, не задоволений рівнем співпраці та взаємодії з партнерами; 1,5 % – не визначилися з відповіддю (рис. 2.7).





**Рис. 2.7. Результати анкетування керівників ЗСО щодо задоволення колективу, який вони очолюють рівнем співпраці та взаємодії з партнерами**

На запитання анкети «Ваші особисті очікування і плани щодо реалізації ефективного державно-громадського управління закладом освіти на засадах партнерської взаємодії у період війни й повоєнної відбудови України» 89,74 % надали оптимістичні відповіді. Зокрема, з метою реалізації ефективного державно-громадського управління закладом освіти на засадах партнерської взаємодії у період війни й повоєнної відбудови України плануємо забезпечити освітній процес в онлайн режимі (змішане навчання) за умови облаштування укриття; продовжуємо забезпечувати комплексний підхід до подолання бар'єрів : від поширення інклюзивних практик та гендерної рівності до співпраці всіх учасників освітнього процесу; посилення співпраці з питань створення умов для повного залучення учнів до офлайн-навчання.

Очікування респондентів пов'язані не тільки з усвідомленням і розумінням проблеми і суті спільної роботи усіма партнерами, а з більшою відповідальністю від держави за створення безпечного середовища й відновлення матеріально-технічної бази закладів ЗСО, з перекладанням відповідальності на заклад освіти, батьків і громаду; з декларацією й популізмом, з переформатуванням роботи інститутів, курсів на практичну сторону шляхом обміну досвідом і інформацією, вивчення кращих практик і представлення власного досвіду роботи колективів.

На основі вивчення практики й узагальнення результатів опитування з'ясовано, що переважна більшість освітян поділяє ідеї партнерства, але готовність втілювати педагогіку партнерства поки що сформована не повною мірою. Зроблено висновок, що значною мірою впровадженню педагогіки партнерства сприятиме, насамперед : усвідомлення партнерства, як форми суб'єктної взаємодії, основою якої є взаєморозуміння, взаємодовіра, взаємоповага та взаємозбагачення її учасників; як динамічної системи, що виводить учасників освітнього процесу на новий якісний рівень світобачення, світорозуміння, світосприйняття; як цілісної нелінійної системи з ціннісно-смісловою

мотивацією суб'єктів освітньої діяльності до самопізнання та самовдосконалення, досягнення достатнього й високого рівня культури мислення, спілкування, інноваційної культури, творчої діяльності; знаходження спільної мети до об'єднання навколо ключових цінностей у процесі навчання, виховання та розвитку, що створить духовно-моральну та творчу атмосферу між його учасниками; порозуміння, активне залучення до розв'язування життєво важливих проблем, побудови траєкторій розвитку суб'єктів як особистостей на основі сформованих емоційних і когнітивних установок учасників освітнього процесу і довірчо-партнерської взаємодії, основою яких має бути, миролюбство.

Отже, у межах цього підрозділу описано аналіз результатів опитування керівників закладів різних типів закладів ЗСО й місцевості їх розташування упродовж 2021-2023 рр., аналіз реалізації управлінських функцій, проблеми впровадження державно-громадської форми управління на засадах партнерської взаємодії в умовах місцевого самоврядування; думки, очікування й конкретні міркування керівників, їх прогностичне бачення майбутніх станів розвитку закладу ЗСО і партнерської взаємодії.

## **2.2. Партнерство як засаднича основа державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти (Л. Калініна)**

Концепція партнерства в системі загальної середньої освіти ґрунтується на визнанні взаємозумовленості державних і громадських суб'єктів управління як рівноправних партнерів і розумінні того, що державно-громадське управління розвитку закладів загальної середньої освіти залежить від соціокультурних, політичних, економічних, ергономічних, екогенних, техногенних і технологічних чинників, які детермінують переосмислення його цілей і завдань, сутності управлінської діяльності й партнерської взаємодії в контексті демократизації, гуманізації, ідей миру, національних і демократичних цінностей, екзистенціалізму, довіри й безпекових умов життєдіяльності.

Сутність *партнерства й партнерської взаємодії* визначається в соціально-філософських і соціологічних теоріях і концепціях як характер соціальної

взаємодії, міжособистісна комунікація, діалог і спілкування. У антропологічних дослідженнях – як об’єктивна реальність, що представлена соціальними інститутами, які забезпечують соціалізацію індивіда й відтворення соціуму; як суб’єктивна реальність – суб’єктність людини та її можливості змінювати об’єктивну реальність [1–3; 6–7; 10–11; 34; 41; 49; 56–57; 72]. Отже, потенційні основи *партнерства закладено* в самій людині, його архетипах (від грецької – початок, зразок) – моделях пізнання й поведінки, які передаються від покоління до покоління, співіснуванні, співпраці й взаємодії з іншими людьми як взаємодоповнювальних компонентів структури особистості *соціальної природи*; свідомості й самосвідомості й «колективного несвідомого», що характеризує його як чинник становлення людини як особистості, його суб’єктності та є однією з важливих умов самореалізації, життєдіяльності, життєтворчості.

*Основні принципи партнерської взаємодії* щоразу формуються на новому рівні розвитку особистої й національної культури як базові *цінності* особистісної свідомості й колективної свідомості, що існують незалежно від них у межах традицій, звичаїв, моралі, права й характеризуються відповідними ціннісними установками.

Із філософських позицій партнерська взаємодія постає як безперервний процес, який має такі етапи розгортання : діалог, згода або консенсус, практична діяльність у циклі суб’єктної партнерської взаємодії. Сутність партнерської взаємодії в психології вченими також тлумачиться з різних позицій, як от : самовмотивований процес налагодження контактів між людьми; модель міжособистісних відносин, продуктивних взаємин і спосіб спільного вирішення проблем; показник рівня особистісного й професійного зростання людини; важлива умова соціалізації особистості тощо [78, с. 178-179].

## **2.2. 1. Сутність соціального партнерства, його специфіка і різновиди**

*(Н. Лісова, Л. Калініна)*

Для соціокультурної сфери, до якої належить сфера освіти й науки, характерним є соціальне партнерство – такий тип взаємовідносин між органами

влади, інститутами громадянського суспільства, підприємництвом, різними соціальними групами, за якого різні *соціокультурні* й соціально-економічні інтереси досягаються шляхом компромісу взаємовигідних цілей та узгоджених дій [49, с. 291] (уточнення наше. – Л.К.).

*Соціальне партнерство* належить до галузевого, специфіка якого полягає в організації партнерства між соціальними інститутами, суб'єктами окремої галузі (сфери) діяльності людини чи суспільства. *Соціальне партнерство* стосується усіх сфер суспільства залежно від класифікаційних ознак їх визначення й розгляду вченими у різних галузях науки й практики та є *базовою видовою категорією*. Структуру суспільства можна розглядати під різним кутом зору. Наприклад, її можна звести до сукупності всіх груп, що входять у нього, і тоді матимемо справу насамперед із населенням. *У науці суспільство визначають як сукупність п'яти фундаментальних інститутів: сім'ї, виробництва, держави, культури (освіта і наука) і релігії, а в деяких працях учених – як цілісність чотирьох інститутів, об'єднавши два останні – освіту й релігію – в один інститут – духовний. Інститути виконують функцію стовпів суспільства й прогнозування вимірів його розвитку й майбутніх цивілізаційних станів.*

*Партнерство в галузі освіти*, що належить до культурної або духовної сфери суспільства, залежно від предмета розгляду, є соціальним за сферою поділу суспільства й специфіки діяльності людини в соціумі, має різні види залежно від основи його розгляду й класифікації.

У науковому дискурсі *«партнерство в галузі освіти»* розглядається як *освітнє партнерство*. Але ці дві категорії є ідентичними за сутнісно-смісловим контекстом. Різновидом *освітнього партнерства*, яке належить за видовою класифікаційною ознакою до соціального, є *соціально-педагогічне партнерство*, як їх підвид за галузевою приналежністю до освіти й специфікою науково-педагогічної й педагогічної діяльності працівників.

Соціальний складник категорії *«соціально-педагогічне партнерство»* представлено такими суб'єктами: правдомовні особистості, моральні

авторитети нації [48], представники громад, органів самоврядування, самоорганізації, ОТГ, колегіальних органів управління закладів освіти, громадські лідери, громадські, культурні й політичні діячі, замовники освіти, батьки учнів, інші. До педагогічного складника належать керівники, науково-педагогічні й педагогічні працівники, педагогічні ради, органи самоврядування в закладах ЗСО, асоціації педагогів-дослідників і керівників шкіл, експерти шкільної освіти тощо.

*Соціально-педагогічне партнерство в умовах самоврядування розглядаємо як демократичну модель активної взаємодії відповідальних громадян, представників органів державної влади й місцевого самоврядування, асоціацій органів місцевого самоврядування в Україні, замовників освіти, суб'єктів освітньої діяльності, суб'єктів владних повноважень і громадського нагляду (контролю), об'єднаних спільними цілями діяльності, що спрямовані на створення конкурентного соціокультурного простору й безпечного освітньо-цифрового середовища на всіх рівнях місцевого самоврядування для забезпечення конституційного права на освіту для усіх громадян, досягнення цілей освітньої політики й законодавчо визначеної мети освіти «різнобічного розвитку, виховання й соціалізації особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізаційної взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення й навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадської активності» (курсив наш. – Л. Калініна) [94].*

*Соціально-педагогічне партнерство на місцевому рівні представлено органами державної влади й місцевого самоврядування, відділом освіти, закладами ЗСО, різними установами, які функційно пов'язані з освітньою галуззю, громадськими організаціями для визначення та втілення в життя спільно узгодженої державної освітньої політики. Таке соціально-педагогічне партнерство в умовах самоврядування іманентне для системи закладу ЗСО, залежить від масштабу, специфіки ініціативи й партнерської взаємодії.*

Партнерство на рівні закладу ЗСО визначаємо на таких рівнях : *перший рівень* – класний колектив, партнерами якого є *учасники освітнього процесу* : здобувачі освіти; педагогічні, науково-педагогічні й наукові працівники; батьки здобувачів освіти; фізичні особи, які провадять освітню діяльність; інші особи, передбачені спеціальними законами та залучені до освітнього процесу в порядку, що встановлюється закладом освіти (стаття 52 закону України «Про освіту», 2017 «Категорії учасників освітнього процесу»); керівник і керівники структурних підрозділів, представники колегіальних органів управління й органів громадського самоврядування закладу ЗСО : органи самоврядування працівників закладу ЗСО, самоврядування здобувачів освіти, батьківського самоврядування й інших органів громадського самоврядування учасників освітнього процесу (педагогічне партнерство).

*Другий рівень* – колектив закладу ЗСО, партнерами якого *учасники освітнього процесу закладу ЗСО*; керівник, керівники структурних підрозділів і представники колегіальних органів управління закладу ЗСО; суб'єкти освітньої діяльності й представники органів громадського самоврядування : органи самоврядування працівників закладу ЗСО, самоврядування здобувачів освіти, батьківського самоврядування й інших органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу; профспілка (педагогічне партнерство). *Третій рівень* – рівень взаємодії школи з соціальними партнерами ззовні (соціально-педагогічне партнерство). Бути партнером – означає мати фактичний вплив на ухвалення рішень і бути відповідальним за їх реалізацію.

Для законодавчо визначеного державно-приватного партнерства властиве «співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів і органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних і комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в

порядку, установленому Законом України «Про державно-приватне партнерство» (2010) та іншими законодавчими актами» [19].

Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки охарактеризовано в статті 81 Закону України «Про освіту» (2017), прописано правові засади його здійснення у сфері освіти і науки, а «державно-громадське партнерство» наведено лише 1 раз без розкриття сутності цього терміна [22]. Державно-громадське й державно-приватне партнерство в освіті належать за видовою ознакою до соціального й галузевого та має специфіку реалізації в освіті.

*Державно-громадське партнерство* трактуємо як вид соціального партнерства, у межах якого представники державної влади й громадськості тимчасово (ситуативно) або на довгостроковій (проектній) основі вибудовують відносини для вирішення соціально значущих питань відповідно до цілей суб'єктів, змісту та масштабності розгортання ініціативи, способів діяльності й співпраці та форми укладання співробітництва.

Функціонування державно-громадської системи управління освітою як і реальне втілення державно-громадського партнерства неможливе без *добровільної активної участі в управлінні представників громадськості* (курсив наш. – Л. Калініна). Зважаючи на аналіз результатів практики державно-громадського управління закладами ЗСО, рефлексії управлінського досвіду та наведених вище узагальнень зроблено такі висновки: по-перше, не можна декларувати лише такі взаємовідносини; по-друге, варто через законодавчу базу закріпити сутність, визначити механізми реалізації державно-громадського і державно-приватного партнерства з конкретизацією умов місцевого самоврядування; по-третє, створити передумови для впровадження партнерства в освіті шляхом організації навчання усіх залучених суб'єктів до партнерської взаємодії; по-четверте, забезпечити мотивацію до добровільної співпраці й практичного втілення партнерства; по-п'яте, процес державно-громадського й державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки та результати



партнерства мають бути широко оприлюднені в соціальних мережах, мережі «Інтернет», ЗМІ.

У процесі дослідження класифіковано партнерство за галузевою належністю його здійснення в певній соціальній сфері суспільства й за суб'єктною ознакою учасників взаємодії. Ключовим поняттям у цій класифікації є партнерство, яке залежно від основ поділу має різновиди і ієрархічну структуру в системі.

Структура видів партнерства в галузі освіти в умовах самоврядування.

□ *Галузеве партнерство* характеризує специфіку партнерства й результати його втілення в певній галузі або галузях, залежно від об'єкта й предмета дослідження, і має свою специфіку. До галузевого партнерства належить партнерство в сфері охорони здоров'я, в сфері культури, в сфері освіти й науки та інших соціальних і виробничих сферах діяльності людини. Галузеве партнерство є одночасно і соціальним за сферою здійснення і втілення задумів партнерів.

Залежно від основ класифікації і галузі його розгляду партнерство має різні види, наприклад, державно-приватне й державно-громадське партнерство.

□ *Соціальне партнерство* є галузевим партнерством, але має різновиди і відображає специфіку його розгляду в конкретній соціальній сфері: *соціальне партнерство в галузі (сфері) охорони здоров'я, соціальне партнерство в галузі (сфері) культури, соціальне партнерство в галузі (сфері) освіти й науки* тощо.

Соціальне партнерство, як і його види, можуть розглядатися в межах усієї соціальної сфери або однієї або декількох її галузей, зважаючи на соціальну структуру суспільства, фундаментальні соціальні інститути, що відповідають за добробут всього населення суспільства в контексті їх реального впливу на суспільство, його цивілізаційний поступ і розквіт.

□ *Освітнє партнерство* є одночасно галузевим і соціальним партнерством за видовою ознакою приналежності до галузі освіти, як соціокультурної сфери суспільства й соціальної природи діяльності людини залежно від предмета розгляду дослідника.

□ *Соціально-педагогічне партнерство* є різновидом *соціального й освітнього* партнерства одночасно, які в свою чергу належать до галузевого партнерства в освіті; відображає специфіку педагогічної діяльності й процеси педагогізації в галузі освіти, діалогічної партнерської взаємодії між суб'єктами освітнього процесу в закладах ЗСО. Педагогічне партнерство є різновидом соціально-педагогічного партнерства і має власну специфіку.

Структура видів соціального партнерства в умовах самоврядування схематично представлено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Структура видів соціального партнерства в умовах самоврядування**

Кожен вид партнерства можна класифікувати за різними основами для пізнання його сутності, вивчення специфіки і подальшого його практичного втілення. Розглянемо основи класифікації для соціально-педагогічного

партнерства в галузі освіти в умовах самоврядування : масштаб функціонування, способи здійснення взаємодії, зміст взаємодії, форми партнерської взаємодії, цілі визначення і реалізації взаємодії, суб'єкти освітнього процесу, суб'єкти партнерської взаємодії, що об'єднанні спільною метою.

### **2.2.2. Етапи розвитку й рівні сформованості партнерської державно-громадської взаємодії в умовах самоврядування (Н. Лісова)**

Зміст *соціально-педагогічного партнерства* визначається стратегією й тактикою розвитку ЗСО в умовах самоврядування, метою й завданнями освітньої політики закладу освіти, стратегіями розвитку відділу освіти. «Головним завданням закладу освіти є формування молодого покоління з високим рівнем сформованості людської та громадянської гідності, правовими гарантіями та заслужено наданими духовними й матеріальними благами, яке реально здатне сприйняти, критично оцінити, а головне – впроваджувати та розвивати ідеї демократії та соціальної рівності <...>» [30, с. 4].

Різновид взаємодії в процесі партнерства вказує на те, як партнери співпрацюють, узгоджують плани й реалізують їх. Ефективність співпраці, взаємодії партнерів встановлюється за такими критеріями :

- 1) активність партнерів у визначенні цілей (на близьку й далеку перспективу) і плануванні спільних заходів щодо їх досягнення;
- 2) відповідальність за спільно досягнутий результат взаємодії, за успіхи, творчі й навчальні досягнення, результати індивідуальної діяльності й співпраці;
- 3) тип партнерських відносин із дотриманням принципів їх здійснення : взаємоповага, взаємодопомога, взаємодія, відкритість, щирість, чесність, довіра.

Вибудовування соціально-педагогічного партнерства є справою не з легких. Його ініціатору і організатору потрібні не лише знання й уміння, а й метакомпетентності й навички XXI століття для його реалізації, а ще узгодження світоглядно-філософських засад їхньої взаємодії, оскільки цей процес відбувається поетапно : від нижчого до вищого рівня. Логіку поетапного

розвитку суб'єктної партнерської взаємодії в умовах місцевого самоврядування подано за такою схемою (рис. 2.2).

*Перший етап* – це *етап адаптаційної партнерської взаємодії*, під час якого відбувається пошук і знайомство партнерів, взаємна адаптація партнерів, узгодження спільних інтересів, можливостей та ідей кожного партнера, визначення цілей і завдань, змісту програм, проектів і заходів для їх втілення в співпраці.



**Рис. 2. 2. Етапи розвитку суб'єктної партнерської взаємодії в умовах місцевого самоврядування**

*Другий етап* – *формування й розвитку суб'єктної партнерської взаємодії* – відзначається реалізацією мети й завдань, змісту взаємодії партнерів, можливостей кожного суб'єкта в співпраці. Водночас варто враховувати потреби та інтереси кожного суб'єкта партнерської взаємодії, виробляти спільні правила взаємодії, що базуються на спільно прийнятних і узгоджених демократичних цінностях і морально-етичних нормах.

Якщо розглядати цей етап суб'єктної партнерської взаємодії соціально-педагогічного партнерства на рівні класу та рівні закладу ЗСО, то його сутність в

діалогічному спілкуванні, взаємодії та співпраці між учителем, учнями й батьками учнів. Педагог-предметник має бути наставником, а родина має бути залучена до побудови індивідуальної освітньої траєкторії розвитку дитини та індивідуальної програми розвитку. Учні, батьки та вчителі, об'єднані спільно узгодженими цілями та прагненнями, стають добровільними й зацікавленими, рівноправними партнерами, відповідальними за індивідуальні й спільні результати й успіхи. Якщо аналізувати партнерство відділу освіти, закладу ЗСО з соціальними партнерами, то етапи адаптації, й творчої взаємодії ґрунтуватимуться насамперед на взаєморозумінні й прийнятті інтересів іншої сторони, за необхідності – їх корекції. У таких випадках співпраця будується у формі спільно визначених договірних відносин, тобто соціально-педагогічне партнерство буде детерміновано ще й формою взаємодії, що базується на загальнолюдських, демократичних і організаційних цінностях й цінностях національної культури.

*Формування й розвиток суб'єктної партнерської взаємодії на цьому етапі відбувається неоднаково із-за різного рівня сформованості партнерських відносин, на які впливають багато чинників: рівень культури партнерів, комунікаційна компетентність, умови співпраці тощо. Важливо, що в партнерів, які досягають довірчих відносин, знижується рівень взаємоконтролю, але підвищується обопільна відповідальність за результати спільної взаємодії. На другому етапі продовжується узгодження позицій, вибір пріоритетів, спільне обговорення інноваційних практик, відбувається взаємодопомога й взаємопідтримка, забезпечується позитивний психологічний настрій у співпраці. Припускаємо, що можуть виникати в процесі співдіяльності конфлікти, але, здебільшого, вони мають конструктивний характер, виробничу спрямованість.*

Соціально-педагогічне партнерство, яке переходить до наступного, *третього*, етапу свого розвитку – творчого *етапу* партнерської взаємодії в умовах місцевого самоврядування, набуває особливих ознак, зокрема ефективності взаємовідносин, співдружності, розвитку суб'єктів, що перебувають у взаємодії.



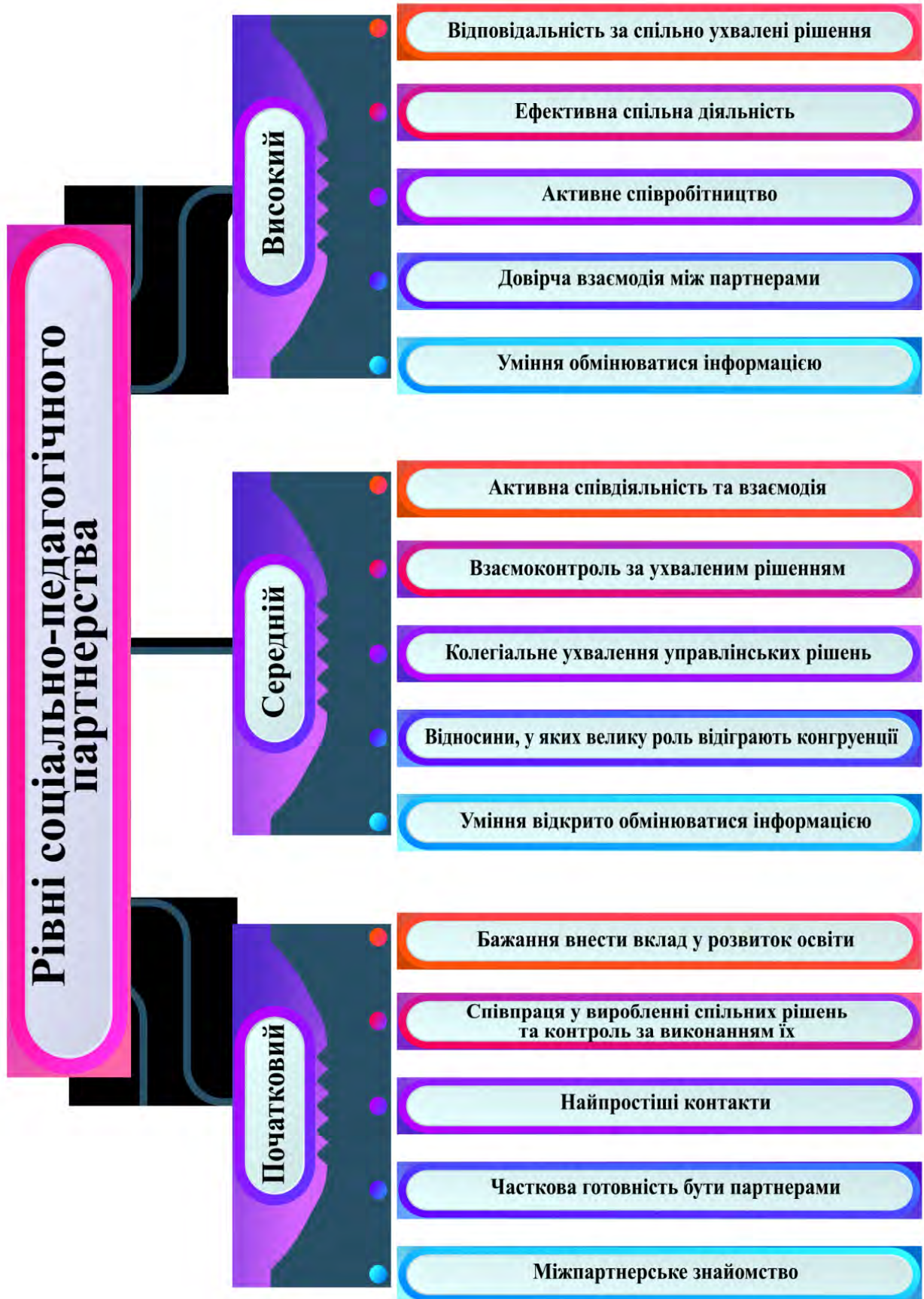


Рис. 2.3. Рівні сформованості соціально-педагогічного партнерства

На основі трансформації взаємин між партнерами, їхніх відносин і співробітництва в процесі соціально-педагогічного партнерства встановлюються рівні його розвитку (на рис. 2.3), які формуються поетапно : від початкового – до високого рівня.

На *початковому рівні* відбувається знайомство між партнерами, які можуть бути частково готовими до співпраці, проте мають бажання зробити внесок у розвиток партнерства й громади; здійснюються найпростіші контакти з метою обміну інформацією; налагоджується співпраця щодо ухвалення спільних рішень і забезпечення контролю за їх виконанням.

*Середній рівень* партнерства визначається тим, що партнери володіють умінням відкрито обмінюватися інформацією; будують відносини, у яких велику роль відіграє ефект конгруенції (підтвердження взаємних очікувань), готові співпрацювати для досягнення поставлених цілей і завдань, ухвалення управлінських рішень й здійснювати взаємоконтроль за їх втіленням. Спільна діяльність супроводжується продуктивною співпрацею й комунікацією, взаєморозумінням і взаємопідтримкою.

*Високому рівню* властивий постійний обмін інформацією та довірча партнерська взаємодія; між партнерами – дружні відносини, відповідальне ставлення до спільно ухвалених рішень, ефективне співробітництво, реалізується творчий підхід до виконання спільних заходів із метою забезпечення умов для розвитку освітньої політики, успішного вирішення проблем освітнього процесу, сприяння забезпеченню розвитку особистості й місцевих громадських об'єднань, а також усієї громади.

Соціально-педагогічне партнерство спрямоване на системні зміни, насамперед, зміни світогляду суб'єктів-партнерів, що мають виявлятися в їх суб'єктній активності як патріотично налаштованих громадян; в усвідомленні та реалізації свобод особистості, індивідуальних здібностей і розумінні ролі громади як рушійної сили демократичної розбудови й повоєнного відновлення країни, міських і сільських територіальних громад, громадянського суспільства



та, безперечно, зміни мають відбуватися в культурі, освіті й науці як пріоритетних духовних сферах суспільства.

Дієвими формами *соціального партнерства* стали постійні «відкриті діалоги» для взаєморозуміння та взаємоузгодження дій суб'єктів у процесі реалізації місцевої освітньої політики, а також щорічні громадські слухання, форуми, на яких органи державної влади (громадського самоврядування) отримують інформацію про ставлення громадськості до вже ухвалених рішень або до тих, які мають ухвалити [94], ступінь довіри до влади, органів місцевого самоврядування, ЗСУ, державних діячів у галузі освіти, стан раціонального впровадження державної освітньої політики й мовної політики зокрема.

Результатом соціально-педагогічного партнерства вважатиметься не стільки збільшення кількості партнерів, скільки успішна кооперація й результативність діяльності таких партнерів із метою формування Людини інноваційного типу, Людини культури, що гідна довіри, її особистісного розвитку в різних видах діяльності й розвитку ЗСО; творча діяльність соціальних і педагогічних структур на засадах суб'єктної партнерської взаємодії; забезпечення рівного доступу до якісної освіти європейського гатунку, розроблення нових методичних матеріалів і освітніх програм, інших освітніх інформаційних продуктів.

У процесі дослідження з'ясовано, що партнерська взаємодія є однією з ознак внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі ЗСО, оскільки оцінювання якості освіти здійснюється за такими напрямками: безпечне освітнє середовище, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність, управлінський процес. Розроблено науково-методичний супровід регіонального проекту «Оцінювання, аналітика й прогнозування якості освіти засобами ІКТ», програму дистанційного курсу за вибором «Як успішно навчати учнів: дослідження, дидактика та сучасна практика», які впроваджено в освітню практику експериментальних закладів ЗСО й курсову підготовку педагогічних працівників у Черкаській області.

Під керівництвом співавтора цього посібника Н. Лісової й спільно з партнерами – творчими групами вчителів м. Черкаси й м. Сміли – розроблено тести з української мови, української літератури, зарубіжної літератури, математики для формувального й підсумкового оцінювання предметної компетентності, самооцінки освітніх результатів учнів 5-6 класів (адаптаційний цикл), здійснено їх апробацію й коригування, які представлено на сайті Інтернет-школи КНЗ «Черкаський ОПОПП Черкаської обласної ради».

Співавтором цього посібника і Програми підвищення кваліфікації для вчителів природничо-наукового циклу й математики «Європейська якість навчання для кращої успішності учнів» в межах Модуля Жана Моне (620287-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE) 2020–2023 рр. Л. Калініною проведено в Інституті педагогіки Національної академії педагогічних наук України упродовж 2021-2023 рр. курси підвищення кваліфікації вчителів природничо-наукового циклу і математики закладів загальної середньої освіти України спільно з партнерами – докторантами й аспірантами Інституту педагогіки НАПН України : Валентин Рогоза (науковий консультант – професор Л. Калініна), Владислав Пелех (науковий керівник – професор Л. Калініна), Петро Британський (науковий керівник – академік НАПН України – О. Топузов), Інна Ліпчевська (науковий керівник – професор О. Малихін).

Предметом розгляду на курсах були програмні продукти : Bing chat, Google Bard, Ernier bot, інші, формування навичок роботи з системами ШІ, а предметом дискусій був штучний інтелект у контексті розумної мовної моделі й одночасно високим рівнем ризику й загрозовою для людства технологією, перспективи розвитку штучного інтелекту (ШІ) як рівноправного партнера в розвитку системи наукового знання й інноваційної освіти, інтеграційні функції систем ШІ, їх спроможності, майбутнє технологій ШІ, можливості їх застосування у різних сферах життєдіяльності людини, користь і ризики використання для людства.

Спільно з партнерами – слухачами курсів Програми підвищення кваліфікації для вчителів природничо-наукового циклу й математики

«Європейська якість навчання для кращої успішності учнів» під керівництвом академіка НАПН України О. Топузова і професора Л. Калініної розроблено чотири збірника завдань для розвитку природничо-наукової компетентності здобувачів освіти у вимогах PISA, що включають авторські компетентнісно орієнтовані завдання, тестові запитання з природничо-наукової грамотності на основі пробних тестових запитань OECD PISA, призначених для розвитку природничо-наукової компетентності здобувачів освіти.

*Авторський доробок учених Інституту педагогіки, педагогів, слухачів  
Програм підвищення кваліфікації вчителів у межах модуля Жана Моне 2021-  
2022 років, створений на партнерських засадах*

*Інститут педагогіки, НАПН України (2023) [Збірник завдань для розвитку природничо-наукової компетентності учнів у вимогах PISA. Частина 1](#) [Навчальний матеріал]*

*Інститут педагогіки, НАПН України (2023) [Збірник завдань для розвитку природничо-наукової компетентності учнів у вимогах PISA. Частина 3](#) [Навчальний матеріал]*

*Інститут педагогіки, НАПН України (2023) [Збірник завдань для розвитку природничо-наукової компетентності учнів у вимогах PISA. Частина 4](#) [Навчальний матеріал]*

*Інститут педагогіки, НАПН України (2023) [Збірник завдань для розвитку природничо-наукової компетентності учнів у вимогах PISA. Частина 2](#) [Навчальний матеріал]*

*Топузов, Олег Михайлович ([orcid.org/0000-0001-7690-1663](https://orcid.org/0000-0001-7690-1663)), Заболотна, Оксана Адольфівна ([orcid.org/0000-0003-4901-1053](https://orcid.org/0000-0003-4901-1053)), Локшина, Олена Ігорівна ([orcid.org/0000-0001-5097-9171](https://orcid.org/0000-0001-5097-9171)), Калініна, Л. М. ([orcid.org/0000-0003-0534-6089](https://orcid.org/0000-0003-0534-6089)) and Васильєва, Д. В. ([orcid.org/0000-0002-4083-681X](https://orcid.org/0000-0002-4083-681X)) (2022) [Програма підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників за спеціальністю – 014. Середня освіта: математика](#) [Навчальний матеріал]*

*Топузов, Олег Михайлович ([orcid.org/0000-0001-7690-1663](https://orcid.org/0000-0001-7690-1663)), Заболотна, Оксана Адольфівна ([orcid.org/0000-0003-4901-1053](https://orcid.org/0000-0003-4901-1053)), Локшина, Олена Ігорівна ([orcid.org/0000-0001-5097-9171](https://orcid.org/0000-0001-5097-9171)), Калініна, Л.М. ([orcid.org/0000-0003-0534-6089](https://orcid.org/0000-0003-0534-6089)) and Васильєва, Д.В. ([orcid.org/0000-0002-4083-681X](https://orcid.org/0000-0002-4083-681X)) (2022) [Програма підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників за спеціальністю – 014. Середня освіта: природничі науки](#) [Навчальний матеріал]*

*Топузов, Олег Михайлович ([orcid.org/0000-0001-7690-1663](https://orcid.org/0000-0001-7690-1663)), Заболотна, Оксана Адольфівна ([orcid.org/0000-0003-4901-1053](https://orcid.org/0000-0003-4901-1053)), Локшина, Олена Ігорівна ([orcid.org/0000-0001-5097-9171](https://orcid.org/0000-0001-5097-9171)), Калініна, Л.М. ([orcid.org/0000-0003-0534-6089](https://orcid.org/0000-0003-0534-6089))*

0534-6089) and Васильєва, Д. В. ([orcid.org/0000-0002-4083-681X](https://orcid.org/0000-0002-4083-681X)) (2022) *Програма підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників за спеціальністю – 014. Середня освіта: українська мова і література* [Навчальний матеріал]

### *Запитання*

1. Чому важливо знати й розуміти сутність феноменів, які детермінують функційно-посадову компетентність, обов'язки й сфери відповідальності суб'єктів управління й освітнього процесу?
2. Які види партнерства розглянуто в науковому дискурсі, законодавстві й нормативно-правових актах?
3. Яку важливу інформацію для розвитку освітньої політики на місцевому рівні та покращення якості освіти в регіонах надають законодавчо-правові документи ?
4. Які види соціального партнерства в умовах самоврядування обґрунтовані в науковому дискурсі?
5. Які законодавчо визначені форми управління й партнерства детермінують партнерську взаємодію суб'єктів освітньої діяльності й управління в умовах самоврядування?
6. Якими є формати партнерських взаємодій в закладі ЗСО ?
7. Назвіть характерні ознаки партнерської взаємодії суб'єктів у ЗСО і закладах ЗСО ?
8. У чому полягає сутність партнерства й партнерської взаємодії в ЗСО?
9. Які принципи партнерської взаємодії Вам відомі ?
10. Які критеріальні виміри рівнів сформованості суб'єктної партнерської взаємодії в умовах самоврядування?

### РОЗДІЛ 3

## СИСТЕМА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ САМОВРЯДУВАННЯ

### 3.1. Концептуальна модель системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії

*(Л. Калініна, Н. Лісова, В. Нідзієва, І. Мосякова, Г. Калініна)*

Сучасний глобалізований світ і розвиток цифрового суспільства актуалізують необхідність упровадження змін в освітніх системах і, звісно, визначення результатів їх впливів, які потребують адекватного та розумного управління; модернізації або розроблення нових концепцій і теорій менеджменту, спектр яких невпинно розширюється й набуває інноваційних змін від класичних, притаманних індустріальній епосі, до нових фундаментальних теорій цифрового суспільства на основі обґрунтованих концептуальних, прогностичних, факторно-критеріальних моделей закладів ЗСО й управління ними, застосування технічних винаходів і технологічних інновацій.

Реалізація задуму дослідження потребувала конкретизації світоглядно-філософських і методологічних засад, які випливають із законів, закономірностей, тенденцій, принципів існування складно організованих систем і управління ними, концептуальних положень, які розкривають цілеспрямованість і векторність їх інноваційного розвитку систем; побудови концептуальної за формою моделі закладу ЗСО, розкриття сутності суб'єкт-суб'єктної й суб'єкт-об'єктної взаємодії шляхом відображення стійких причинно-наслідкових зв'язків у органіграмі закладу ЗСО й державно-громадському управлінні як атрибуту складно організованих систем, структурі ресурсного забезпечення, архітектурі інформаційного забезпечення тощо.

Проблема партнерської взаємодії, співпраці закладу з сім'єю й громадою у вихованні й розвитку здобувачів освіти є складною й багатогранною, стосується визначення мети й завдань, змістового контексту й структури взаємодії, розподілу функцій, обов'язків і ролей між усіма суб'єктами освітньої діяльності

й учасниками освітнього процесу, – вироблення спільних дій на окреслених світоглядно-філософських засадах її втілення в практику. Новий вектор освітніх можливостей, пов'язаний із концептуальними засадами Нової української школи, має спрямування на активне впровадження в управління й освітній процес педагогіки партнерства й демократичних цінностей, як засадничої основи суб'єктної партнерської взаємодії в умовах самоврядування.

Заклад ЗСО будь-якого типу має власну історію, людський капітал, культуру, традиції, технології та інші атрибути. Заклад ЗСО з позицій системної методології є складно організованою, активною, м'якою, відкритою мегасистемою й розглядається в процесі дослідження як соціокультурна, соціоекономічна, організаційна, техніко-технологічна система.

Цільове призначення моделі, спрощеного аналога змодельованого об'єкта дослідження – закладу ЗСО як складно організованої відкритої й активної мегасистеми, її субмоделей як підсистем мегасистеми та окремих цілісних складних систем – це відтворення об'єкта (оригіналу), принципів його побудови, органіграм, властивостей, атрибутів, взаємозв'язків у ідеальному вигляді, специфіки функціонування у визначених умовах самоврядування й розвитку цифрового суспільства під час війни на окреслених методологічних і теоретичних засадах, опис об'єкта дослідження або пізнання, що є тотожною або спрощеною версією змодельованого об'єкта.

Теоретичним підґрунтям концептуальної моделі є гуманна парадигма людиноцентризму (автори В. Кремень, П. Саух) [93; 103; 104], теорії системології, розвитку людських й інтелектуальних ресурсів, людського та соціального капіталу, соціального партнерства, відкритих й активних соціоекономічних систем, організаційного розвитку й управління (автори – Л. Грейнер, Д. МакГрегор, ін.), державно-громадського управління активними освітніми (автор ідеї, концепції, теоретико-методологічних засад її втілення у сферу освіти – Л. Калініна; обґрунтовані тенденції державно-громадського управління активними освітніми системами – Л. Калініна й Г. Калініна й

комплексний механізму управління – Л. Паращенко) [42], державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в складній системі «дитина – школа – громада» в умовах самоврядування та самоорганізації громад малих міст (автор – Н. Лісова) [63] та інші теорії [28; 31-33; 39; 40; 71-73; 77; 80].

Методологічно-теоретичне підґрунтя концептуальної моделі сприятиме не лише усвідомленню проблеми, а й об'єднанню зусиль усіх зацікавлених партнерів на рівні держави й громади для розвитку *активного, вільного, громадянського, людиноцентристського, демократичного суспільства*, інноваційної освіти на людиноцентристських партнерських засадах під час війни й в умовах післявоєнної відбудови України. На визначеному методологічно-теоретичному підґрунті для повноти сприйняття предмета цього дослідження розроблено концептуальну модель *демократичного розвитку закладу ЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії* з урахуванням принципу системології – принципу множинності моделей систем.

Система як базова категорія теорії систем має іманентно притаманні їй специфічні властивості й потребує управління. Полісуб'єктний, культурологічний, інформаційний наукові підходи до пізнання сутності закладу ЗСО дають змогу осмислити й розглядати його як активну соціокультурну, соціоекономічну й техніко-технологічну складно організовану мегасистему «здобувачі освіти – безпечне освітнє середовище закладу ЗСО – суб'єкти партнерської взаємодії»; модернізацію державно-громадського управління закладами ЗСО у демократичному розвитку до громадсько-державної форми й європейських стандартів врядування на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії.

Оскільки моделювання концептуальної моделі *демократичного розвитку закладу ЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії* як складно організованої соціокультурної системи на довірчих засадах розкрито авторами цього посібника Л. Калініною й Н. Лісовою в монографії «Організаційно-



педагогічні засади функціонування опорних закладів освіти в умовах децентралізації» [40, с. 65-125], то засадничі засади й принципи її побудови доречно використовувати як базові з уточненням світоглядно-філософських і теоретико-методологічних засад, специфіки суб'єктності партнерських відносин. Така екстраполяція застосування засадничих засад і послідовності етапів моделювання для нового об'єкта дослідження – закладу ЗСО є цілком логічною, оскільки опорний заклад освіти є новим законодавчо визначеним типом закладу освіти в сільській місцевості в умовах децентралізації. Попри наявність характерних тільки для опорного закладу ознак і специфіки, більшість із них є спільними для усіх закладів ЗСО, що детерміновані їх законодавчо-нормативним статусом.

Застосування моделювання дало змогу теоретично уточнити концептуальні світоглядно-філософські засади для об'єкта цього дослідження, побудувати *концептуальну модель демократичного розвитку закладу ЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії*, визначити інноваційні вектори розвитку закладу ЗСО в умовах самоврядування й автономії. Це – *вектор власного розвитку*, що цілеспрямовує на налагодження взаємозв'язку з усіма зацікавленими партнерами й суб'єктами партнерської взаємодії в закладі ЗСО; *вектор розвитку суб'єктного партнерства* – на розвиток суб'єктної взаємодії; *вектор демократичного розвитку* цілеспрямований на створення закладу культури партнерської взаємодії, що забезпечує формування й розвиток Людини культури інноваційного критичного мислення, культури демократичних взаємин й культури співробітництва та інших видів культур, що є засадничими для ефективного партнерства й співробітництва.

У цьому підрозділі розкриємо моделювання *системи державно-громадського управління закладами ЗСО*, як підсистему мегасистеми закладу ЗСО та представимо її та інші субмоделі закладу ЗСО графічно.

В основу розробленої й обґрунтованої *концептуальної моделі системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на*

*людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії, як субмоделі й компоненти концептуальної моделі демократичного розвитку закладу ЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, покладено принцип системології – принцип множинності моделей, що охоплює декілька субмоделей : субмодель інформаційної системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії; теоретична субмодель змісту організаційної культури закладу загальної середньої освіти; субмодель формування життєстійкості – життєздатності – життєтворчості особистості здобувача освіти й інші субмоделі, які можуть бути обґрунтовані на запит практики.*

У процесі моделювання важливими були думки керівників закладів освіти щодо ролі громади як повноправного партнера й активного суб'єкта демократичних перетворень у країні у взаємодії :

– включення громади різними засобами у процес управління школою відкриває можливості для активізації власної громадської діяльності щодо вирішення шкільних проблем і проблем суспільства;

– школа стає об'єктом інноваційної активності громади, а громада, у свою чергу, стає учасником процесу модернізації освіти;

– громада повинна й може брати участь у роботі закладу, знати реальний стан речей у школі та суспільстві, мати вплив на всі суспільні процеси;

– громада може і має здійснювати управління і контроль за діяльністю школи, брати участь в оцінюванні діяльності різних напрямів [27, с. 449].

У процесі дослідження враховано, що заклад ЗСО як активна соціокультурна, соціоекономічна й техніко-технологічна складно організована система у їх цілісності з позицій системології є рівневою мегасистемою, ієрархічність якої виявляється в тому, що кожна система утворена з рівнів і, водночас, є одним із компонентів вищого ієрархічного рівня мегасистеми ЗСО; тенденції розвитку й принципи державно-громадського управління [27; 28; 32; 36]; авторське обґрунтування Н. Лісовою принципів довіри, професіоналізації,

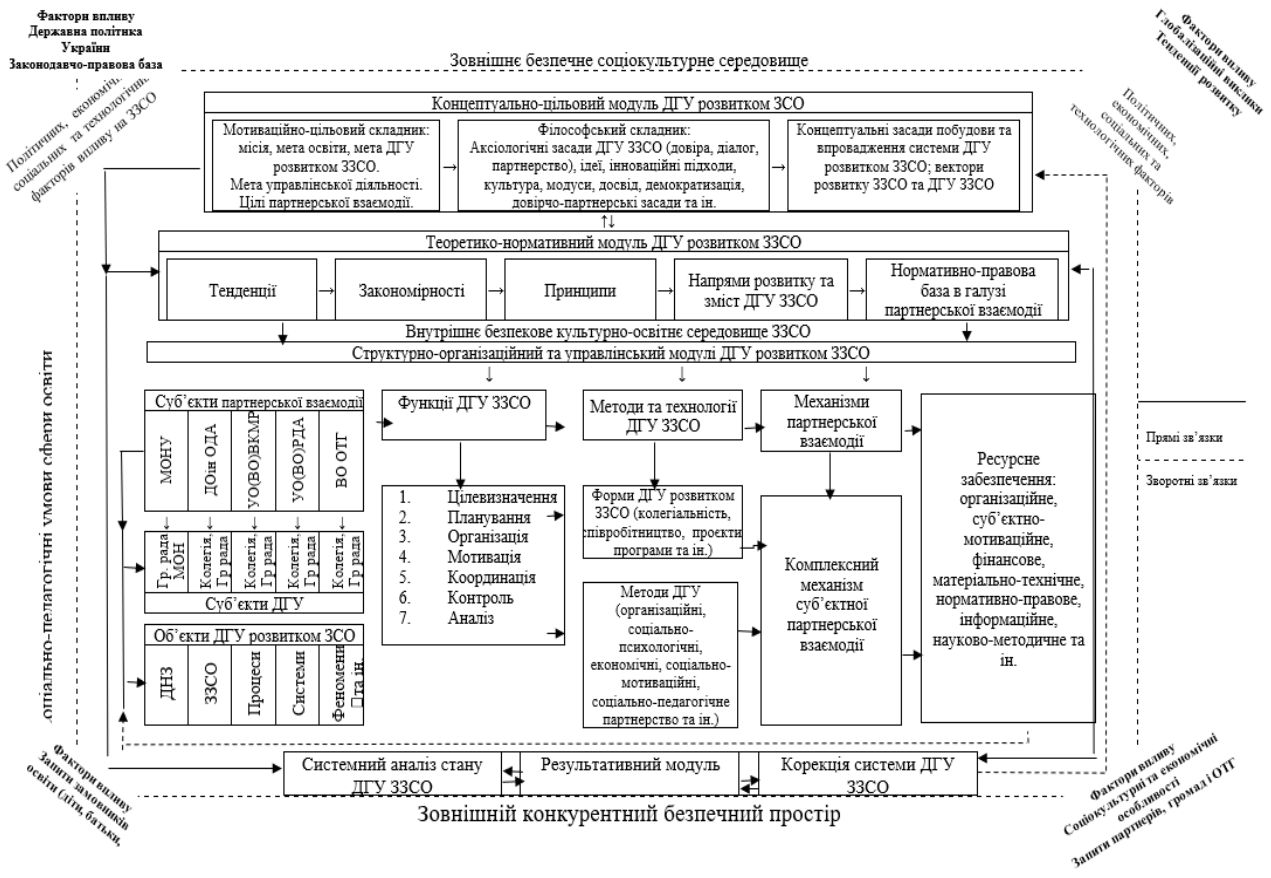
етики, рівноправності суб'єктів-партнерів управління. Довіра виступає субстратом, яка виникає внаслідок дотримання партнерами моральних, організаційних і демократичних цінностей під час партнерської взаємодії.

Концептуальна модель *системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії* характеризується своєю системою цілей, структурою, функціями, складом субмоделей, яким властиві їх ознаки, компоненти та характеристики, детерміновані причинно-наслідковими зв'язками й способами взаємодії суб'єктів; зокрема і партнерської взаємодії, які відбуваються на основі цільових функцій, деталізуються у процедурах, організаційно-правових засадах діяльності суб'єктів закладу ЗСО і партнерів, механізмах реалізації.

Концептуальна модель *системи державно-громадського управління закладами ЗСО* включає чотири модулі: концептуально-цільовий, теоретико-нормативний, управлінський і структурно-організаційний й результативний в їх цілісності (рис. 3.1).

Описано й схарактеризовано кожен модуль, з-поміж них – *концептуально-цільовий модуль* системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти має такі складники: мотиваційно-цільовий і філософський. Цей модуль має також складник, який охоплює концептуальні основи побудови і впровадження авторської системи, вектори розвитку закладу ЗСО й державно-громадського управління ним.

*Теоретико-нормативний модуль* концептуальної моделі системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти включає закономірності, тенденції, принципи, напрями розвитку, зміст державно-громадського управління, нормативно-правову базу в галузі партнерської взаємодії, є науково обґрунтованим і відображає теоретичні, організаційно-правові й нормативно-імперативні засади діяльності суб'єктів освітньої діяльності й партнерської взаємодії.



**Рис.3.1. Концептуальна модель системи державно-громадського управління закладами ЗСО на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії**

На рис. 3.1 введено такі позначення: ДГУ – державно-громадське управління; ЗСО – загальна середня освіта; МОНУ – Міністерство освіти і науки України; ДО ОДА – департамент освіти обласної державної адміністрації; УО(ВО)VKMP – управління освіти (відділ освіти) виконавчого комітету міської ради; УО(ВО)РДА – управління освіти (відділ освіти) районної державної адміністрації; ВО ОТГ – відділ освіти об'єднаної територіальної громади; Гр. рада – громадська рада; ЗДО – заклад дошкільної освіти; ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти:

*Управлінський та структурно-організаційний модуль* концептуальної моделі системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти мають такі складники: суб'єкти та об'єкти державно-

громадського управління, державно-громадського й державно-приватного партнерства, системи, феномени, процеси й механізми реалізації.

Державно-громадське управління складом закладу ЗСО як активною соціокультурною системою на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерських взаємодії орієнтовано на суб'єктів, їх цілі та діяльність, що сприятиме розв'язанню спільно узгоджених завдань, дає змогу розподілити цілі, завдання, обов'язки й сфери відповідальності кожного суб'єкта партнерської взаємодії з урахуванням їх професійних цілей та особистісних цілей суб'єктів як відповідальних громадян за якісну освіту й розквіт держави.

Державно-громадське управління на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерських взаємодії представників влади та органів місцевого самоврядування має бути впровадженим шляхом спільно розроблених програм, проєктів, заходів і інших обраних форм співпраці за раціонального добору концепцій, теорій, моделей закладів ЗСО й реалізації комплексного механізму щонайменше на трьох ієрархічних рівнях управління.

Процес державно-громадського *управління* на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерських взаємодії з позицій синергетичного, системно-кібернетичного та діяльнісного підходів, як нелінійний процес, що характеризується кількісною мірою – зменшенням ентропії, як мірою ймовірності розвитку закладів ЗСО як активних соціокультурних і соціоекономічних систем у їх єдності, антиентропійною спрямованістю та самоорганізацією, єдністю процесів управління, інформації та ентропії, та який здійснюється на *принципах синергетики*.

Це такі *принципи*: нового синергетичного розуміння суб'єктами управління й партнерських взаємодій освітньої реальності, освітньо-цифрового середовища й цифрового суспільства; визнання неоднозначності одержаних суб'єктами результатів освітнього процесу й партнерських взаємодій як наслідку їхнього ймовірного опису; «розгортання малого» або підсилення флуктуації; врахування внутрішніх тенденцій розвитку освітніх, соціокультурних і

соціоекономічних систем у їх єдності й принципу додатковості Н. Бора; доцільне поєднання змісту релевантної достовірної інформації, її обсягу з адресним одержанням суб'єктами-користувачами (суб'єкти управління, освітньої діяльності, учасники освітнього процесу і суб'єкти партнерської взаємодії) для досягнення мети й розв'язання завдань.

До *першого рівня* належить *оперативний*, на якому будь-яка громадська організація може вступати в партнерську взаємодію з органами державної влади для вирішення нагальних проблем і завдань, втілення інноваційних соціокультурних систем і стратегій, розв'язання критичних ситуацій, що виникли на місцевому рівні, створення адекватних умов для особистісного розвитку кожного учня, інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти, його ресурсного забезпечення.

*Другий рівень управління – тактичний* – у взаємодії можуть перебувати громадські організації, що відтворюють думку регіональної або територіальної громади на районному, міському або обласному рівні з питань експертної оцінки стану і проблем розвитку закладу ЗСО й ЗСО, контролю за виконанням ухвалених рішень, особистісного розвитку здобувачів освіти, їх досягнень, прогностичного розвитку освітніх систем.

*Третій – стратегічний рівень управління*, за якого громадські організації мають привертати увагу державних органів до вироблення нормативно-правової бази їх діяльності, створення представницьких органів громадських організацій як у країні, так і на регіональному рівні, що потребуватиме широкого використання можливостей експертизи й прогнозування розвитку ЗСО.

*Результативний модуль* концептуальної моделі системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти дає змогу науковцям і практикакам провести аналіз результатів діяльності суб'єктів державно-громадського управління та розвитку загальної середньої освіти в процесі партнерської взаємодії, окреслити інструментарій і методику не лише для визначення стану державно-громадського управління демократичним



розвитком закладів загальної середньої освіти, але й для внесення відповідних коректив у систему. Як відомо, саме системи продукують результати. «Якщо потрібні інші освітні результати – треба змінювати систему освіти та управління нею» (Сер Крістофер Бол, Великобританія).

Усі модулі взаємопов'язані через подані схематично прямі й зворотні зв'язки, що спрямовані на досягнення мети освіти й управління, завдань, які сформульовані для всіх суб'єктів державно-громадського управління й партнерської взаємодії, що відповідають концептуальним засадам національної освітньої політики щодо розвитку загальної середньої освіти.

Концептуальна модель авторської *системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти* згідно з теорією організаційного розвитку й управління вченого Д. Шона (США) має властивість «розмноження центрів» партнерів-громад, які спільно з закладами освіти зацікавлені в формуванні й розвитку сильних духом і вільних громадян незалежної України, економічно розвинених, морально, духовно і психічно здорових здобувачів освіти як Людей культури, гідних довіри з новим критичним мисленням і творчим потенціалом, спроможних розвивати сильну демократичну державу та відновлювати Україну після руйнівних наслідків війни.

Заклад ЗСО, як центр партнерської взаємодії, на визначених людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії цілеспрямовано здійснює державно-громадське управління, упорядковує систему дій, спрямованих на досягнення мети освіти, результатів діяльності суб'єктів і партнерів. Організація спільної діяльності суб'єктів ДГУ й партнерської взаємодії має здійснюватися на основі угод, правових актів, розпоряджень органів управління освітою й місцевого самоврядування, наказів, морально-етичних норм, сформованої організаційної культури в закладі ЗСО.

Аналіз освітньої практики, інформаційного й наукового дискурсу дає змогу визначити напрями й зміст партнерської взаємодії суб'єктів державно-громадського управління в умовах самоврядування, їх зміни, що відбулися за



умов мирного розвитку сфери освіти й умов воєнного стану в країні, порівняти спільне й відмінне.

*Зміст державно-громадської партнерської взаємодії* на засадах людиноцентризму в закладах ЗСО в умовах самоврядування й воєнного часу має свою специфіку. Партнерська взаємодія суб'єктів освітнього процесу відбувається як процес самовмотивованого налагодження співпраці, міжособистісних відносин і продуктивних взаємин для здійснення ефективного ДГУ, раціонального вироблення інноваційних стратегій і шляхів розв'язання соціокультурних проблем, подолання кризових станів і руйнувань інфраструктури закладів ЗСО, налагодження контактів і обміну інформацією згідно зі спільно узгодженою соціальною значущою метою співпраці й узгодження взаємодій.

Державно-громадська та державно-приватна взаємодія на різних ієрархічних рівнях системи освіти в умовах самоврядування за результатами аналізу практики й проєктної діяльності різних рівнів цілеспрямована на забезпечення в закладах загальної середньої освіти розв'язання таких завдань:

– рівного доступу здобувачів освіти до здобуття якісної освіти європейського гатунку, як їх конституційного права, незалежно від їх місцезнаходження, місцерозташування закладів ЗСО в умовах воєнного часу в Україні;

– об'єднання усіх партнерів, які беруть участь у реалізації ініціатив із подолання наслідків війни в Україні, відновлення й розвитку соціокультурної сфери, створенні безбар'єрного простору як соціальної норми й толерантної взаємодії;

– залучення усіх зацікавлених сторін, включаючи національні, міжнародні й місцеві інституції, навколо спільного бачення партнерської діяльності шляхом визначення стратегічних цілей, напрямів і контенту партнерської взаємодії на довірчо-партнерських засадах;

– системна модернізація й трансформація освітнього простору, відновлення освітньої інфраструктури, відбудова зруйнованих чи пошкоджених закладів освіти, їхня архітектурна трансформація в контексті дитиноцентричної концепції відбудови зруйнованих типових шкіл, облаштування укриттів у закладах освіти ([https:// mon.gov.ua/ua/news/ukrittya-suchasnij-dizajn-ta-bezbaryernij-prostir-v-ukrayini-pracyuyut-nad-ditinocentrichnoyu-koncepciyeyu-vidbudovi-zrujnovanih-tipovih-shkil](https://mon.gov.ua/ua/news/ukrittya-suchasnij-dizajn-ta-bezbaryernij-prostir-v-ukrayini-pracyuyut-nad-ditinocentrichnoyu-koncepciyeyu-vidbudovi-zrujnovanih-tipovih-shkil) );

– напрацювання спільного вектору партнерської взаємодії з відбудови закладів загальної середньої освіти на принципах «Build Back Better» шляхом організації й проведення Всеукраїнського архітектурного конкурсу «RESET 2022 : енергоефективні, зелені школи (<https://mon.gov.ua/ua/news/vidbudetsya-konferenciya-reset-vidbuduyemo-shkoli-energoefektivnimi-ta-zelenimi>);

– реформування шкільного харчування у межах проєкту Всесвітньої продовольчої продуктивної програми ООН на основі підписаного в 2022 році Меморандуму про взаєморозуміння та співпрацю для реалізації програми шкільного харчування для понад 60 000 дітей у 420 школах по всій країні з Міністерством освіти і науки України (<https://ukraine.un.org/uk/252917>);

– дотримання мовної політики, забезпечення функціонування державної мови у закладах загальної середньої освіти;

– створення безпечного освітнього середовища в закладах освіти, розвиток мережі «класів безпеки», метою якого є забезпечення безпеки життєдіяльності й безпечної поведінки дітей, формування у здобувачів освіти навичок безпеки життєдіяльності, надання домедичної допомоги й вмінь поводження в надзвичайних ситуаціях в умовах воєнного часу й післявоєнний період;

– організація й реалізація програм із надолуження освітніх втрат;

– забезпечення інформаційної безпеки у воєнний час шляхом розвитку критичного мислення, фактчекінгу, аналізу різних джерел інформації для розрізнення маніпуляцій і пропаганди, декодування фейків;

– організація превентивної роботи з учасниками освітнього процесу, спрямована на запобігання вчинення дітьми правопорушень і насилля щодо них;

– цифровізація освіти у ракурсі дебюрократизації та осучаснення освіти в межах ініціативи Міністерства освіти і науки України з відновлення освітнього процесу «Школо, ми разом!», під'єднання до першої освітньої інформаційної системи (ОІС) провідного Автоматизованого інформаційного комплексу освітнього менеджменту (АІКОМ);

– цифровізація управлінської й освітньої діяльності суб'єктів освітнього процесу, дистанційне навчання за програмою «Цифрові інструменти» для освітян, створення цифрових освітніх центрів;

– національно-патріотичне виховання здобувачів освіти;

– військова, спортивна й медична підготовка здобувачів освіти;

– психосоціальна підтримка здобувачів освіти, їхніх батьків і освітян, інших суб'єктів партнерської взаємодії.

Швидкість упровадження цієї авторської системи буде залежати від кількох чинників: новизни, потреби суб'єктів у партнерській взаємодії, сумісності її з безпековим довкіллям, сформованості демократичних цінностей, осмисленні й складності опанування нею, можливостями її випробування, здатності до об'єктивного оцінювання результатів інновацій і результатів партнерської взаємодії, урахування ближньої й дальньої перспективи розвитку безпечної школи як соціокультурної системи і загальної середньої освіти в мирній незалежній країні.

Слід зазначити, що кожна конкретна субмодель *концептуальної моделі демократичного розвитку закладу ЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії* представлена своєрідною структурою, її складом, характеристиками компонентів, цільовими орієнтирами, нормами й умовами функціонування та розвитку.

За класифікацією і сутністю *система державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії* є активною, інформаційною, соціокультурною, техніко-технологічною й рефлексивною мегасистемою,

оскільки ефективність їх функціонування залежить від достовірної актуальної інформації, оперативності здійснення суб'єктами інформаційних процесів, і всіх процесів у системі на основі інформації, від застосування інформаційних ресурсів, сервісів, інструментів, супроводжуються процедурами осмислення й трансформації інформації, на основі яких здійснюються певні прогнози щодо перспектив і шляхів розвитку системи та її підсистем. Ці положення й детермінували обґрунтування *субмоделі інформаційної системи як компоненти системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти і мегасистеми – закладу ЗСО.*

Теоретичним підґрунтям побудови *субмоделі інформаційної системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти* на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії є сукупність *концептуальних ідей* про впорядкування суб'єктами інформаційних процесів збору, оброблення та збереження організаційно-управлінських даних із застосуванням технічних засобів ІТ, АІ; систематизацію інформаційних потоків, які функціонують в закладах ЗСО, як активних освітніх системах; визнання особистості, інформації й теоретичного знання, освіти стратегічними ресурсами та найістотнішими цінностями в країні й субстратом управління та всіх видів діяльності й процесів у закладах ЗСО; оптимальне поєднання змісту та обсягу інформації з її адресним суб'єктним одержанням для досягнення мети освіти й розв'язання професійних завдань суб'єктами управління, освітнього процесу, самоуправління і громадського самоврядування й партнерами; а також факторно-критеріальний вимір досягнення цілей інформаційної діяльності й цілей освіти суб'єктами освітнього процесу й партнерської взаємодії шляхом визначення відповідних рівнів і критеріїв.

*Державно-громадське-управління закладом загальної середньої освіти* на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії визначаємо як складний, багатогранний і нелінійний процес суб'єкт-суб'єктної, суб'єкт-об'єктної, об'єкт-об'єктної інформаційно-комунікаційної партнерської

взаємодії, взаємозв'язку в середовищі й часі на основі інформації, цілеспрямованими на організацію, проектування і координацію освітньої політики, стратегій, програм, проєктів, заходів для досягнення встановленої мети функціонування й інноваційного розвитку, закладу ЗСО.

На основі засад інформаційного менеджменту [27] й вивчення сутності усіх процесів і інформаційних процесів зокрема, узагальнення практичного досвіду обґрунтовано: алгоритм аналізу інформації, що надходить до закладів ЗСО з різних джерел; алгоритм дій суб'єктів партнерської взаємодії під час опрацювання, систематизації інформації та партнерської взаємодії; модель процесу отримання інформації, технологію дій суб'єктів партнерської взаємодії в процесі інформаційного обміну та співпраці. Визначена методологія побудови концептуальної системи та її субмоделі, розроблені алгоритми і технології дали змогу конкретизувати компоненти інформаційної системи, а саме: цільовий, суб'єктно-діяльнісний, змістовий, техніко-технологічний, результативний; її зміст, мету і завдання, механізми функціонування й розвитку, системотвірні фактори, що інтегрують систему в цілісність.

У процесі експерименту розроблено критерії виміру ефективності системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії, що структурно утворено з взаємопов'язаних факторів:  $\Phi_1$  – ефективність функціонування підсистем закладу ЗСО,  $\Phi_2$  – ефективність управлінської діяльності й партнерської взаємодії,  $\Phi_3$  – результативність досягнення цілей освіти, закладу ЗСО й партнерської взаємодії [37; 40; 44].

Доведено, що інформаційна субмодель функціонує як підсистема системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на визначених світоглядно-теоретичних засадах, а суб'єкти партнерської взаємодії – управління, самоуправління й державно-громадського самоврядування забезпечують цілеспрямований та опосередкований впливи на підвищення

ефективності управління, досягнення спільно визначених узгоджених цілей й покращення якості освіти.

Субмоделлю концептуальної моделі демократичного розвитку закладу ЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії є теоретична модель змісту організаційної культури закладу ЗСО на людиноцентристських засадах партнерської взаємодії. Авторська теоретична модель змісту організаційної культури закладу ЗСО побудована на засадах парадигми людино(дитино)центризму, теорії аксіології, тектології, педагогіки партнерства, діяльнісного, особистісно суб'єктного, рівневого, середовищного, системного наукових підходів до пізнання феномену організаційної культури, який розглядаємо як соціокультурну систему, що має рухомі межі й утворено з чотирьох компонентів (рис. 3.2).

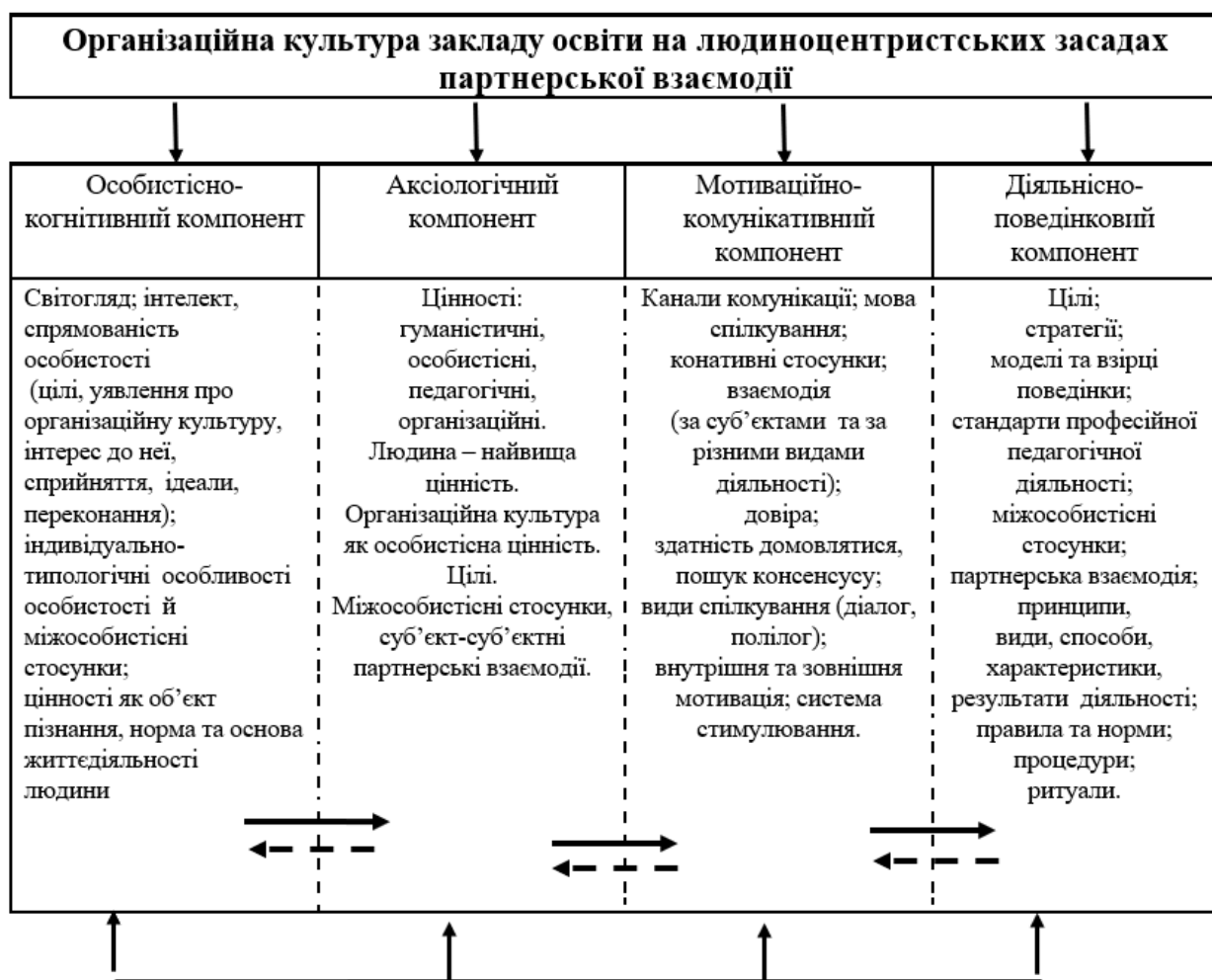


Рис. 3.2. Теоретична субмодель змісту організаційної культури закладу ЗСО на людиноцентристських засадах партнерської взаємодії

Системотвірними елементами теоретичної субмоделі змісту організаційної культури закладу ЗСО є мета, цінності та діяльність суб'єктів освітнього процесу, а засобом її функціонування – міжособистісні стосунки й партнерська взаємодія. Мета розвитку організаційної культури закладу ЗСО полягає у забезпеченні злагодженої діяльності суб'єктів освітнього процесу як рівноправних партнерів для досягнення законодавчо визначеної мети освіти шляхом змін у світогляді, уявленнях, ідеалів, переконань, міжособистісних стосунків, норм і правил життєдіяльності, цінностей і вірувань, комунікацій, моделей і взірців поведінки в суб'єктів закладу ЗСО [75; 76].

*Особистісно-когнітивний компонент* субмоделі визначає спільні погляди на сенс й цінність людського життя, культуру, діяльність й процеси пізнання, самопізнання, організації самоорганізації, управління й самоуправління; на основі спільно узгодженої системи цінностей, морально-етичних норм, національної культури, створює підґрунтя для міжособистісної й партнерської взаємодії та соціальної адаптації. *Аксіологічний компонент* представлено гуманістичними, особистісними та організаційними цінностями; *мотиваційно-комунікативний компонент* розкриває мотивацію щодо впровадження нових ідей, ІТ, АІ, інновацій й способи поширення інформації; *діяльнісно-поведінковий компонент* поєднує в систему всі види діяльності суб'єктів освітнього процесу закладу ЗСО й партнерів, співпрацю, партнерство, кооперацію, командну й проектну роботу, підґрунтям яких є спільні організаційні й особистісні цінності, що забезпечують її ефективність, розвиток і конкурентні переваги закладу ЗСО, детермінує соціально прийнятні моделі поведінки, надає кращі зразки діяльності та поведінки для наслідування в життєдіяльності.

Встановлено, що найбільш проблемним в організації управління є «взаємовідносини», рівнем яких не задоволені або задоволені частково разом із тими, хто утримався від відповіді 57,92 % опитаних респондентів, «співробітництвом» – відповідно – 55,21 %, «умовами роботи» – 53,54 %. Взаємовідносини є детермінантами таких характеристик організаційної



культури як «залученість» та «узгодженість дій», що впливають на досягнення місії, цілей освіти й особистісних цілей, сприяють розвитку організаційної культури.

Пошук причин виявленого стану організації управління діяльністю закладу ЗСО зумовлює необхідність проведення «клінічного дослідження» організаційної культури як базису інноваційного розвитку закладу, всебічного розвитку особистості й партнерської взаємодії для трансформаційних змін таких характеристик організаційної культури як місія, адаптивність, узгодженість, залученість, кооперація і співвзаємодія суб'єктів освітнього процесу й партнерів до співпраці, які мають суб'єктний характер і найбільше впливають на ядро організаційної культури (світогляд, переконання, сприйняття, ідеали, цінності, вірування й очікування), поведінку, міжособистісні стосунки і взаємодію, на процеси внутрішньої інтеграції систем і процесів, гнучкість структур, адаптацію суб'єктів освітнього процесу до непередбачуваних умов і війни, трансформацію закладів ЗСО до особистісних запитів й потреб, демократичних цінностей і змін у зовнішньому середовищі, здобувачів освіти й країни.

*Побудова субмоделі формування життєтворчості – життєстійкості – життєздатності особистості здобувача освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії концептуальної моделі демократичного розвитку закладу ЗСО* детермінована викликами сьогодення, що вмотивовують здобувачів освіти, педагогічний колектив, батьківську громадськість, громадянські інституції, адміністрацію закладів ЗСО, позашкільної освіти й наукових установ до суспільно значущої результативної партнерської співпраці. Метою побудови субмоделі є створення безпечного розвивального середовища – «поля креативності», що спонукає, спрямовує й спричинює їх взаємодію до життєстійкості в умовах війни й непередбачуваних кризових ситуаціях, до життєтворчості – до спільної мети суб'єктної партнерської взаємодії – формування демократичних цінностей, усебічно розвиненої культурної особистості, виховання відповідальних громадян, патріотів,

інноваторів, які здатні до свідомого суспільного вибору успішної самореалізації компетентностей й співпраці на благо іншим людям і країні (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Субмодель формування життєтворчості – життєстійкості – життєздатності особистості здобувача освіти на засадах суб’єктної партнерської взаємодії**

Для того, щоб стати суб’єктом власного життя, необхідно найкращим чином використовувати всі ті можливості, які дає життя і спільна життєдіяльність у співпраці, підвищувати життєву, громадянську й соціальну активності, що не можливо без усвідомлення передусім своїх ціннісних орієнтацій, пріоритетів, цілей та ідеалів, які визначають життєстійкість, життєздатність й життєтворчість, які підлягають рефлексії, аналізу, оцінці, вихованню, формуванню і корекції. Процес усвідомлення, тобто рефлексія власного життя, уможлиблює послідовне емоційно-когнітивне відображення свого актуального життєвого світу в його загальному ціннісно-світоглядному контексті.

Партнерство розглядаємо як баланс інтересів усіх суб’єктів, зацікавлених у формуванні відповідальних громадян-патріотів незалежної й незламної України, якісній освіті європейського гатунку, що досягається завдяки спільноузгодженій соціально значущій цілі, активації соціальній взаємодії щодо формування життєстійкості, й життєздатності, й життєтворчості, особистості в умовах війни та в кризових ситуаціях на засадах гуманізму, компромісу й консенсусу. Адже любов до дитини, Людини,

толерантність, здатність співчувати й співпереживати були і залишаються провідними принципами співпраці, й взаємодії.

Здобувачі освіти – є суб'єктами співпраці з педагогами, батьками й учнями колективу, закладів освіти й позашкільної освіти з іншими активними патріотично налаштованими громадянами України, що ґрунтуються на взаємній повазі, довірі, доброзичливому ставленні і взаємній вимогливості. Вони є добровільними, самовмотивованими й рівноправними учасниками освітнього процесу й партнерської взаємодії, є відповідальними за власні результати діяльності, ініціюють й визначають демократичний спосіб співпраці.

Теоретично обґрунтована концептуальна модель системи державно-громадського управління закладами ЗСО на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії була впроваджена в діяльність експериментальних закладів ЗСО відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України відповідно до укладених угод про співпрацю й НДР, систему післядипломної педагогічної освіти Черкаської області зокрема, на курсах підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ I-III ступенів, їх заступників, упродовж 2021-2023 років. Керівники закладів загальної середньої освіти є активними учасниками обласної творчої групи, представляють кращі практики державно-громадського управління закладами ЗСО щодо успішної реалізації програм розвитку школи, громади, учнівського й батьківського самоврядування. Авторська система державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії й механізми її реалізації зайшли відображення в змісті модулів програми «Модель школи культури довіри: вектори розвитку» й програми «Організаційно-методичні основи моніторингу якості освіти як інструменту системи забезпечення якості повної загальної середньої освіти в умовах державно-громадського управління». Механізми партнерської-довірчої взаємодії в умовах самоврядування розкрито на лекційно/практичних заняттях курсів підвищення кваліфікації для керівників

сфери освіти, зокрема «Формування партнерсько-довірчої взаємодії у системі освіти територіальних громад», «Розвиток тринарної соціокультурної системи «дитина – школа – громада», «Людиноцентристський розвиток закладу освіти на довірчо-партнерських засадах», «Види соціально-педагогічного партнерства».

Розроблено науково-методичний супровід регіональних проєктів «Розвиток зовнішніх оцінювань в умовах самоврядування на довірчо-партнерських засадах» (2021-2022), «Оцінювання, аналітика й прогнозування якості освіти засобами ІТ й АІ» (2022-2027), програму дистанційного курсу за вибором «Як успішно навчати учнів: дослідження, дидактика й сучасна практика», які впроваджено в освітню практику експериментальних закладів ЗСО й курсову підготовку педагогічних працівників у Черкаській області.

Наукові ідеї щодо впровадження в закладах ЗСО державно-громадської форми управління через партнерство, полілог і довіру сприяли активізації самоврядних організацій – батьківських, учнівських, освітянських для підвищення рівня соціалізації, актуалізації проблем у дидактико-аксіологічній підсистемі для забезпечення компенсаторної освіти здобувачів освіти і педагогів в умовах сучасних викликів і війни.

Суспільним запитом у період соціокультурних змін, є практика організації процесу навчання здобувачів освіти на людиноцентристських засадах партнерства. Дослідження передбачало вивчення і з'ясування особливостей сучасного процесу навчання здобувачів освіти в умовах війни, взаємозв'язку діяльності здобувачів освіти, їхніх батьків і педагогів, специфіки цієї партнерської взаємодії та її вплив на результати навчання, якість освіти в цілому.

Науковий пошук дав змогу виявити й впровадити такі ключові принципи дидактики на нове соціальне замовлення – якість загальної середньої освіти, рівний доступ до якісної освіти, успішне навчання здобувачів освіти. За такими принципами формуються «концентрація уваги, активне залучення, корекція помилок і цикл «повторення вдень — консолідація вночі», оскільки на них стоїть універсальний алгоритм людського навчання, наявний у мозку всіх дітей і

дорослих. Провідними науковцями та педагогами-предметниками, кращими практиками-експериментаторами, доведено, що реалізація названих принципів під час організації навчального процесу і дистанційного навчання зокрема, має обов'язково поєднуватися з принципами довіри, партнерства між суб'єктами освітньої діяльності, зокрема педагогами й здобувачами освіти, їхніми батьками. Отже, висновуємо, що значну увагу в умовах пандемії та війни приділено організації дистанційного навчання за наявного нерівного доступу здобувачів освіти до мережі «Інтернет» та до забезпечення технічними засобами, що потребує й наразі посилення якості технічного обслуговування й Інтернет-зв'язку, створення бази відеоуроків і навчально-методичного забезпечення тощо.

Упровадження авторської системи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на людиноцентристських засадах суб'єктної партнерської взаємодії сприяло налагодженню в експериментальних закладах ЗСО партнерської взаємодії з усіма зацікавленими суб'єктами в якісній освіті, створенню безпечного освітнього середовища спільно з партнерами, посиленню довіри в співпраці здобувачів освіти й дорослих – батьків і мешканців громад у період війни. Опитування показало, що більше 75 % здобувачів освіти та їх батьки добровільно беруть участь у волонтерських заходах і донатять для забезпечення безпекового середовища життєдіяльності.

### **3.2. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії в умовах самоврядування**

(Л. Калініна, Н. Лісова)

Із позицій системно-структурного підходу *механізм державно-громадського управління* закладом ЗСО є складником системи державно-громадського управління та комплексного механізму державно-громадського управління, елементом організаційної, інформаційно-комунікаційної, контрольної-аналітичної структури системи управління, а також системи забезпечення якості освіти, різних видів діяльності суб'єктів управління й суб'єктів освітньої діяльності.

Аналіз концептуальних підходів до розгляду феномена «механізм управління», термінологічний аналіз і контент-аналіз сутності та структури базового терміна «*механізм державно-громадського управління закладом ЗСО*» у системі понять «*механізми державно-громадського управління сферою освіти – механізми державно-громадського управління ЗСО – механізми державно-громадського управління закладом ЗСО*» дає змогу зробити висновок, що «*механізм державно-громадського управління закладом ЗСО*» є управлінською категорією й за видовою ознакою належить до більш широкого класу механізмів соціального управління в науковій галузі менеджменту [29; 33; 58-60; 62; 63; 89; 93].

*Державно-громадське управління закладом ЗСО*, як і механізми його реалізації здійснюється на окреслених світоглядно-філософських засадах відповідно до об'єкта й предмета цього дослідження. *Механізм державно-громадського управління закладом ЗСО* як об'єкт дослідження є тим двигуном, який приводить у дію сукупність ідей, поглядів, позицій суб'єктів; узгоджує та реалізує процеси щодо утворення й удосконалення суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єктних взаємодій між структурними елементами цілісної складно організованої системи закладу ЗСО шляхом узгодження управлінських рішень для досягнення конституційно визначеної мети освіти, місії, стратегічної мети управління та виконання поставлених оперативних і тактичних завдань.

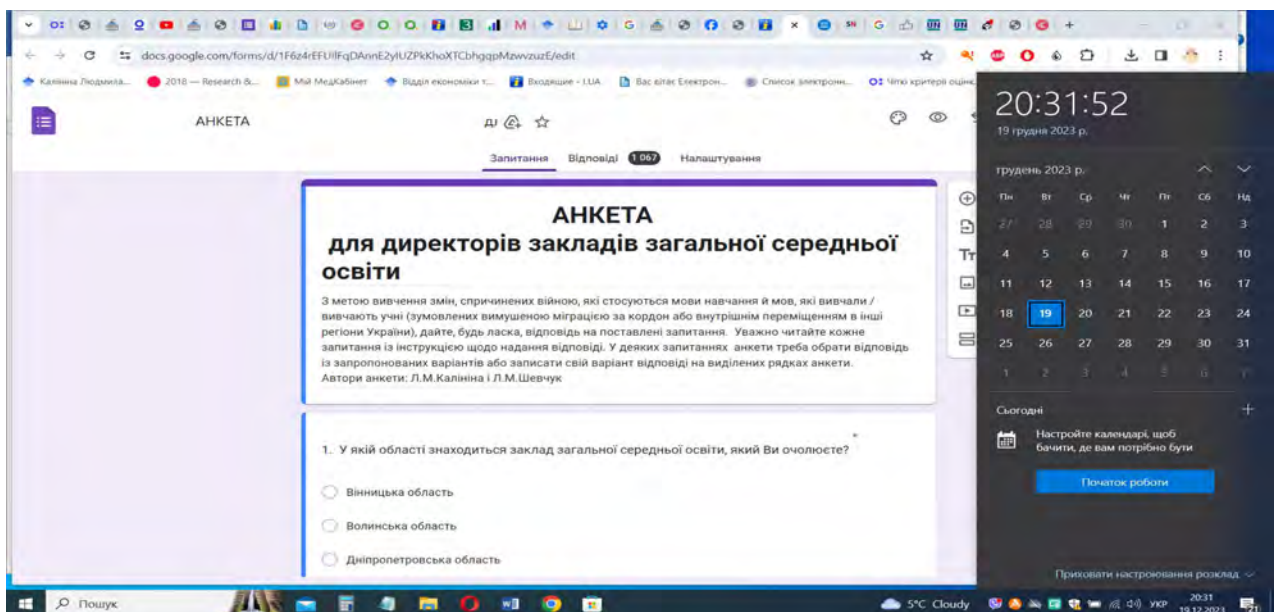
*Механізми державно-громадського управління закладами ЗСО на засадах партнерської взаємодії в умовах самоврядування*

Законодавчі зміни трактують освіту як «<...> основу <...> розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту <...>» та зумовлюють реформаційні, концептуальні, змістово-технологічні зміни в освіті, закладах ЗСО, спричиняють розвиток НУШ, партнерства з громадськими інститутами. Важливу роль у цих змінах відведено *управлінню*, яке за *формою* залишається *державно-громадським*, але має здійснюватися на нових засадах «дитиноцентризму» [77, с. 7], державно-громадського й державно-приватного



партнерства та потребує пошуку й упровадження нових відкритих і демократичних моделей, дієвих *організаційно-управлінських механізмів, механізмів розподілу коштів* (ст. 6 «Засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності» Закону України «Про освіту», 2017) [22, с. 10].

З метою вивчення змін у ЗСО і закладах ЗСО, спричинених війною та які стосуються організації управління закладами ЗСО, мови навчання й мов, які вивчали / вивчають учні, (враховуючи вимушену міграцію за кордон або внутрішнє переміщення в інші регіони України), було проведено опитування керівників закладів ЗСО. Результати дослідження підтверджують, що система освіти зазнала суттєвих руйнівних змін під час війни й пандемії, на думку майже 90 % респондентів від загальної 1067 кількості вибірки (рис. 3.4), 9,0 % – вважають зміни, що відбулися негативними.



**Рис. 3.4. Кількісні показники вибірки респондентів опитування**

Зміни під час війни в реальному часі, зміни (законодавчі, реформаційні, концептуальні, морально-світоглядні, інвестиційні, технологічні, технічного й матеріального стану закладів ЗСО) у всіх сферах життєдіяльності людини й освіти, також є рушієм усіх процесів, які відбуваються в суспільстві та віддзеркалюються у закладах ЗСО як мінісупільстві. Зміни детермінують запуск нових і модернізацію механізмів взаємодії, співпраці й співробітництва, а також й практико-орієнтовані завдання для науки управління освітою – розроблення та



впровадження нових моделей державно-громадського управління закладами освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії в умовах самоврядування.

Незважаючи на те, що перехід до державно-громадського управління розвитком ЗСО на місцевому рівні виписано законодавчо (Закон України «Про освіту», 2017 р.), визначено форми участі громадськості в управлінні нею, проте їх результативність є низькою через недосконалість *дієвих механізмів взаємодії й співпраці* обох складників управління. За таких умов не забезпечуватиметься дієве партнерство в ЗСО в цілому й закладах ЗСО зокрема.

У науковому дискурсі наведено різні підходи щодо вирішення проблеми створення та практичної реалізації механізмів державного, державно-громадського й громадсько-державного управління системою освіти, зокрема й загальною середньою освітою. Ці питання різноаспектно досліджували вітчизняні вчені М. Білинська, Р. Вдовиченко, Л. Гаєвська, В. Грабовський, Д. Двінчук, Л. Калініна, В. Кремень, В. Луговий, Н. Лісова, О. Онаць, Л. Паращенко, О. Пастовенський, О. Топузов, С. Шевченко та ін. [9; 29; 55; 56; 58-60; 72; 78; 80; 84]. Важливість наукових доробків полягає в тому, що вчені розглядають механізми управління системою освіти, враховуючи соціальне замовлення, результати організації діяльності науково-освітніх структур, громадських рад, напрями консолідації зусиль різних осіб і громадських організацій, зацікавлених в інноваційному й збалансованому розвитку ЗСО, генезис взаємодії держави, педагогічної громадськості й соціуму тощо.

Як свідчить аналіз наукового дискурсу, у процесі реформування сфери освіти, зокрема переходу його на демократичні засади, важливу роль в умовах місцевого самоврядування мають відігравати *механізми державно-громадського й громадсько-державного управління розвитком ЗСО*.

На законодавчому рівні повноваження суб'єктів органів місцевого самоврядування у сфері освіти погоджено з тенденціями розвитку держави (Закон «Про місцеве самоврядування»), створюються умови й поступово відбувається налагодження взаємодії державних і громадських форм управління

освітою, з'являються можливості залучення додаткових місцевих ресурсів для розвитку всіх ланок ЗСО і закладів ЗСО, з'являється зацікавленість до вирішення її проблем у місцевому співтоваристві громадян.

Стає очевидним, що важливими завданнями органів управління освітою (відділів/управлінь освіти) є залучення громадськості до безпосередньої участі в контролі за реалізацією конституційних прав громадян на освіту, забезпечення фінансових, матеріально-технічних, кадрових й інших умов, необхідних для відповідної діяльності закладів освіти, надання адресної соціальної підтримки певним категоріям учнів і вихованців.

Для результативного впровадження державно-громадського управління формуються *механізми* як активні складники системи управління за допомогою яких суб'єктами будуть впроваджуватися будь-які зміни, нововведення, проєкти, взаємодії не лише під час пандемії, війни, невизначеності, а й в умовах повоєнного відновлення освіти в країні.

Одним із базових *механізмів управління*, на нашу думку, є механізм *державно-громадської взаємодії*, сутність якого полягає в цілеспрямованій та узгодженій спільній діяльності державних структур і громадськості в управлінні ЗСО й закладами ЗСО, що здійснюється на засадах партнерської взаємодії в умовах самоврядування за певними «правилами гри» (*угода про співпрацю, контракт, меморандум, проєкт, програма й інші форми взаємодії*), що здатний задовольняти потреби замовників освіти, громад і суспільства в конституційному праві на якісну освіту та не суперечить інтересам держави.

Слід зазначити, що Нобелівські лауреати Лео Гурвіц (Leo Hurwicz), Роджер Майерсон (Roger Myerson) і Ерік Маскін (Eric Maskin) сформулювали найбільш загальне *визначення механізму*, яке можна застосовувати до *будь-якої взаємодії* між економічними об'єктами, розглядаючи таку взаємодію як стратегічну гру, а, власне, сам формат гри механізмом. Гра за такого трактування представляє опис того, як можуть діяти гравці – економічні суб'єкти – і, що спричинить будь-який набір дій гравців. У такому контексті механізм – це

процедурно окреслені дії, правила, норми поведінки, які застосовують гравці – суб'єкти економічних взаємодій – для досягнення прогнозованого результату, якого мають досягти гравці – економічні суб'єкти. Аналіз й екстраполяція цього визначення на об'єкт дослідження дає змогу зробити висновки, що його правомірно застосовувати й до соціоекономічних і соціокультурних об'єктів і систем, якими є заклад ЗСО, сфера освіти, що надають різні види послуг і застосовують різноманітні економічні механізми в процесі діяльності.

Отже, налагодження взаємодії елементів механізму, сприятиме перетворенню енергії та руху в ньому, організації діяльності, *державно-громадській взаємодії, налагодженню партнерства* і, як результат, відбуватиметься демократичний розвиток об'єкта – закладу ЗСО. Сам механізм не може діяти, його необхідно запуснути, і для цього потрібна людина як діяльнісний суб'єкт. Власне, у такий спосіб і відбувається раціональне поєднання механічного та соціального. При цьому варто враховувати й стани, у яких перебуває механізм, що може існувати й не виконувати свого призначення, для чого його створили. Отже, натепер схарактеризувати точними даними й визначити результативність та ефективність діяльності й взаємодії неможливо.

*Державно-громадська взаємодія* сприяє виходу державного складника управління ЗСО й за межі корпоративних інтересів, перебудові їх діяльності суб'єктів-партнерів, щоб забезпечити демократичний розвиток не лише ЗСО, а й країни. Саме в цьому полягає її відкритість, демократичність, повага до усіх поглядів суб'єкт-партнерів, вироблення критичного мислення, з'являється можливість більше залучати педагогічну спільноту, здобувачів освіти і громади до соціально-педагогічного партнерства, отож одночасно відбуватиметься реальне формування державно-громадського управління системою ЗСО і закладом ЗСО.

Зазначимо, що таке партнерство істотно змінює умови соціалізації молодого покоління, що, зі свого боку, вимагає їх наукового осмислення, необхідного для нових реалій повоєнного відновлення, вироблення дієвих

практик. Ці перетворення ускладнюватимуть процес соціалізації, який виникатиме під впливом і взаємодії людини з різними чинниками, функція й значимість яких на різних етапах становлення особистості не лише взаємодоповнюватиме, а й часто заперечуватиме одна одну. Така партнерська взаємодія є рівневою в системі державно-громадського управління ЗСО, а її функційний вимір забезпечуватиметься механізмами соціального партнерства, як це подано в підрозділі 3.1 цього посібника.

У системі державно-громадського управління ЗСО, *механізми соціального партнерства* за класифікаційною ознакою віднесено до управлінської компонентної системи як її складник і різновид комплексного механізму управління, що діє за певних соціально-політичних, економічних і організаційно-педагогічних умов функціонування й розвитку освітньої мегасистеми – сфери освіти. *Механізми соціального партнерства* з позицій системного підходу, як і система освіти, належать до управлінської мегасистеми державно-громадського управління освітою. За видовою ознакою класифікації вони відносяться до комплексного механізму державно-громадського управління ЗСО та мають *різновиди*.

У процесі дослідження на основі вивчення наукового дискурсу й практики управління ЗСО виявили найбільш поширені *механізми соціального партнерства*, до яких належать *механізми науково-громадського консультування, публічного обговорення питань з інноваційного розвитку ЗСО, державно-громадської експертизи, громадського та експертного контролю, соціальний діалог, механізми PR (public relations) – «паблік рилейшенз» (від англ. public relations відносини з публікою, зв'язок з громадськістю), спрямовані на консолідацію дій партнерів*.

Аналізуючи механізми соціально-педагогічного партнерства важливо визначати суб'єктів-партнерів і їх об'єднання. На рівні територіальної громади суб'єкти соціально-педагогічного партнерства представлено управлінням (відділом) освіти, органами самоврядування та органами державної влади,

зкладами освіти, різними установами, громадськими організаціями для визначення та втілення в життя узгодженої освітньої політики. *Механізми соціального партнерства* та його різновиди є основою для ефективного здійснення процесу державно-громадського управління ЗСО та демократичного розвитку закладів ЗСО.

Для практики важливим є експериментально доведені висновки про те, що об'єднавчою силою механізмів *державно-громадського управління, соціального партнерства, партнерської взаємодії, змін, механізму впровадження інновацій* у соціокультурний простір з метою розвитку державно-громадського управління ЗСО в умовах місцевого самоврядування є *довіра як засадничий принцип співпраці суб'єктів партнерської взаємодії*.

*Громадський нагляд (контроль) у сфері освіти як механізм соціального партнерства й державно-громадського управління* здійснюється суб'єктами громадського нагляду (контролю) – громадськими об'єднаннями та іншими інститутами громадянського суспільства, установчими документами, яких передбачено діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб із інвалідністю, професійними об'єднаннями педагогічних і науково-педагогічних працівників, об'єднаннями здобувачів освіти, об'єднаннями батьківських комітетів та органами, до яких вони делегують своїх представників.

У сфері освіти громадський нагляд (контроль) є дієвим *механізмом соціального партнерства й державно-громадського управління* за умови успішного виконання органами влади ухвалених рішень, розроблених і реалізованих проєктів, програм розвитку ЗСО, розподілу і використання ресурсів і фінансів тощо.

Зазначимо, що *механізм соціально-педагогічного партнерства* є різновидом *механізму соціального партнерства*, який має впроваджуватися одночасно з *механізмами організації та проведення різних форм співпраці* між названими суб'єктами партнерства та педагогічними працівниками. Насамперед, можна використати *механізм організації й проведення періодичних консультацій*,

*колективних переговорів* у процесі підготовки статутів, угод, рішень, під час розв'язання проблем, конфліктів і розроблення стратегії й тактики розвитку освітньої політики на місцевому рівні.

*Механізм соціально-педагогічного партнерства* варто спрямувати на створення умов взаємодії не лише школи, батьківства, органів шкільного самоврядування, а й органів громадського самоврядування, бізнесу й усієї громади на довірчо-партнерських засадах.

Соціально-педагогічне партнерство, за умови успішного впровадження, трансформує системи взаємодії суб'єктів у добровільних партнерів, які будуть готові до взаєморозуміння, взаємопідтримки, взаємодопомоги на основі культури довіри, що стимулюватиме розвиток відповідальності кожного й упровадження партнерської взаємодії насамперед на таких принципах, як: цілевизначення, співуправління, гуманізації, довірчої команди, інтеграції, відповідальності, добровільності та свободи вибору, гідності й довіри.

Це спонукає до розроблення та використання способів соціалізації, навчання, виховання та розвитку особистості здобувачів освіти й усіх суб'єктів такої взаємодії (заклад ЗСО, сім'ї, громади як партнерів), які беруть участь у цьому процесі, шляхом розширення соціокультурного та освітнього простору й безпекового освітнього середовища закладу ЗСО. Потім – виявити особливості побудови соціально-педагогічного партнерства на різних рівнях освіти, використати *механізми подолання труднощів*, зокрема в залученні сімей до управління освітнім процесом; навчання батьківства для активної участі в шкільних заходах, спільних проектах тощо; навчання педагогів довірчій партнерській взаємодії з батьками й дітьми тощо.

*Механізм соціально-педагогічного партнерства* спрямований на вирішення педагогічних завдань у вихованні, розвитку особистості здобувачів освіти, відбувається за дотримання морально-етичних цінностей (ініціативність суб'єктів, відповідальність за спільну справу, відкритість і чесність у відносинах, створення комфортних умов, демократизація управління на різних рівнях тощо).



Така структура партнерських і довірчих відносин у закладах ЗСО сприятиме динаміці позитивних результатів під час вирішення управлінських завдань, досягнення мети освіти й результатів якісного навчання.

До механізмів державно-громадського управління в умовах місцевого самоврядування належать й *механізми взаємодії місцевих органів управління й громадських структур*. Найбільш поширеними в умовах місцевого самоврядування є *механізми управління проєктами* як цілеспрямованою зміною, обмеженою в часі, окремої системи з установленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат засобів і ресурсів, із специфічною організацією взаємодії. Важливо, щоб проєкти мали інноваційний характер і забезпечували розвиток усіх управлінських структур і різних сфер життєдіяльності громади. Із метою формування загальнолюдських і національних цінностей у молодого покоління необхідно втілювати в практику управління різні проєкти, до впровадження яких залучатимуться представники органів влади й органів самоврядування, активних громадських структур. Для успішної реалізації проєктів потрібно як компетентне керівництво, так і громадський контроль.

### **3.3. Механізми творення освітньої політики в умовах самоврядування**

*(Л. Калініна, Н. Лісова)*

Процес творення освітньої політики на місцевому рівні та її впровадження на демократичних засадах є об'єктом наукового пізнання у ракурсі епістемології – знання про процес, його будову, структуру, функціонування й розвиток освітньої політики. Для цього визначаємо систему понять, які є базовими для висвітлення процесу творення освітньої політики в умовах самоврядування: освітня політика – самоврядування – суб'єкти процесу творення освітньої політики на місцевому рівні – інноваційні підходи, принципи – зміст освітньої політики – механізми творення та реалізації освітньої політики в умовах самоврядування за державно-громадської форми управління.

Розглянемо їх сутнісні характеристики. Освітня політика в умовах самоврядування посідає чільне місце в процесі розвитку сучасного демократичного суспільства й має свою специфіку.

Освітня політика, як феномен, започаткована в другій половині ХХ століття – у період переходу від методологічного монізму до світоглядно-методологічного плюралізму, який, без сумніву, виділяє певні розбіжності у дефініції «освітня політика» й одержані науковцями результати досліджень, наслідком яких стало еклектичне поєднання різнорідних світоглядних засад та ідей – від марксистських до неоліберальних, що подекуди не стикаються між собою [47].

З'ясуємо сутність цього базового поняття. Вітчизняні й зарубіжні дослідники трактують поняття «освітня політика» в контексті національного, європейського та світового контекстів. Згідно з «Енциклопедією освіти» (2008р.) : це «сфера взаємовідносин індивідів, різних соціальних груп із метою використання владних інституцій для реалізації своїх інтересів та потреб» [53, с. 623]. Важливо відзначити, що ключовим суб'єктом державної освітньої політики в суспільстві визначено державу. В «Економічній енциклопедії» це поняття трактується так : «Суб'єкти освітньої політики – це індивід, соціальні спільноти (нація, професійні групи, еліти тощо), соціальні інститути (державна, політичні партії та рухи, профспілки, групи інтересів тощо). *Об'єктом освітньої політики* є освіта як суспільне благо, як інтелектуальний і матеріальний ресурс суспільства, як система освітніх інституцій. Тип освітньої політики визначається характером соціально-економічних і політичних відносин у суспільстві, якістю еліт, домінуючою політичною культурою, національними освітніми традиціями тощо» [17, с. 623].

Методологічні засади державної освітньої політики висвітлено в наукових працях вітчизняних філософів і науковців у галузі державного управління освітою Вол. Беха, Н. Дічек, В. Кременя, С. Клепка, Л. Калініної І. Іванюк,

О. Локшиної, В. Огнев'юка, Л. Паращенко, В. Савельєва, П. Сауха, С. Сисоєвої, В. Тертичко, М. Шульги, а також політологів [6; 7; 25; 47; 72; 80; 86; 103-104].

У колективній монографії «Управління освітою» за науковою редакцією професора В. Бега розкрито феномен сучасної освітньої політики та її особливості в контексті державно-громадської форми управління [94]. Досвід формування освітньої політики та пріоритети її розвитку в європейському контексті демократичних суспільств здійснив докладний опис вчений-філософ С. Клепко в монографії «Філософія освіти в європейському контексті» [46].

Велику увагу дослідники приділяють чинникам впливу на процеси формування державної політики в сфері освіти та її реалізацію. Наведемо, для прикладу, думки В. Тертички, який розглядає державну політику як багатовекторну систему, здатну відтворювати динамічну єдність і взаємодію основних сфер суспільного життя й суб'єктів. При цьому він пропонує враховувати вплив соціально-економічних і політичних чинників на її зміст; звертає увагу на рівень сформованості культури в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, оскільки «<...> кожен працівник <...> є своєрідною клітиною складного організму <...>» і має забезпечувати реалізацію державної освітньої політики [86, с. 575]. Дослідниця І. Іванюк у праці «Освітня політика» подає сутність поняття освітньої політики, її основні характеристики, пріоритети, ідеологічні засади та етичні норми [25]. Цінними є судження І. Іванюк, яка вважає, що для розуміння процесу освітньої політики варто знати цінності, що покладено в основу її формування, треба брати до уваги ухвалення політичних рішень в освіті. Політика не може творитися з чистого аркуша, тому треба зважати на історичний, соціальний, економічний, етнічний, релігійний та інші контекст творення [25, с. 15-16].

Українські політологи, фахівці державного управління констатують, що розвиток сучасного цифрового суспільства потребує розуміння сутності такої категорії як політика, а отже, сутності нового змісту, специфіки творення освітньої політики та періодизації розвитку. У праці [94] В. Савельєв подав

періодизацію процесу формування західного дискурсу теорії й практики розвитку менеджменту: 50-70-ті роки ХХ ст. – традиційне освітнє адміністрування; 80-90-ті роки ХХ ст. – «новий державний менеджмент»; середина 90-х років ХХ ст. – наш час – утвердження моделі «освітнього врядування» у ракурсі освітньої політики країн [94, с. 123].

Західні вчені у зв'язку із такими змінами замість понять: держава (the state), уряд (government), влада, авторитет (power, authority), лояльність (loyalty), суверенітет (sovereignty), участь (participation), група інтересу (interest group) – ввели поняття врядування (governance), інституційна спроможність (institutional capacity), мережі (networks), складність (complexity), довіра (trust), деліберація (deliberation), взаємозалежність (interdependence) [94, с.106]. Ці поняття і формально, і реально стосуються насамперед людини, спонукають її до нового мислення, активної участі в суспільно-політичних процесах країни, зокрема в сфері освіти.

Дж. Най, професор Гарвардського університету, відомий політолог, у книзі «Майбутнє влади» дав власну оцінку ситуації, як і західні дослідники, розкрив «<...> нові тенденції децентралізованого врядування <...>» [72, с. 162].

На ґрунті такої політики зароджується парадигма «майбутньої цивілізації», центральною фігурою якої «<...> є людина, яка в однаковій мірі наділена свободою й відповідальністю <...>». Це, на наш погляд, має бути Людина культури, яка гідна довіри, – вільна, чесна, відкрита, щира, відповідальна, смілива, що сповідує демократичні загальнолюдські цінності, креативна людина – креативний лідер. За цих умов процес вироблення політики (policy) в суспільстві стає своєрідним майданчиком, на якому люди можуть заявляти свою громадянську позицію, висловлювати бажання, ставлення до змін у суспільстві й співпраці.

Головною функцією створення нового порядку (polity) та політики (politics) є пошук стратегем – «<...> формату, який міг би забезпечити довіру між взаємозалежними акторами <...>», здебільшого – з представниками органів

державної й громадської влади <...>» [72, с.164], що є важливим в умовах самоврядування. Зважаючи на це, освітню політику розглядаємо як управлінський стратегічний інструмент, що належить за видовою ознакою до класу управлінсько-організаційних механізмів, здатних забезпечити демократичне врядування, демократичний розвиток сфери освіти, закладів ЗСО і країни.

Для цього дослідження важливе поняття «освітнє врядування» (educational governance), що у функційній тріаді, поряд із поняттями «управління/адміністрування» (administration) й «менеджмент, керування» (management), посідає нині ключове місце й набуває важливого методологічного значення. Зокрема, в Концепції врядування зроблено акцент на таких характеристиках системи державного управління, як «довіра» (trust), «підзвітність» (accountability) та «відповідальність» (responsibility). Довіра покликана забезпечити «<...> етичне та практичне обґрунтування більш діалогічного та демократичного стилю державного управління <...>» [94, с.121].

Держава, за демократичних умов розвитку, діє як «координатор» і регулятор «плюралістичних взаємодій», «довірена інституція», що виражає суспільні інтереси її громадян. Вона (держава) буде виконувати свої функції не однобоко, а в контексті пошуку рівноваги між державними і громадськими інтересами. За таких умов відбуватимуться процеси зміцнення суспільної довіри до органів влади й її представників, підтримуватимуться координація дій, співробітництво й партнерство, а найголовніше – переважатиме розуміння значення участі громадян у вирішенні суспільної важливості проблем, забезпечення соціальної справедливості.

У процесі дослідження акцентовано увагу на суб'єктно-об'єктному характері процесу й механізмах *творення освітньої політики* на місцевому рівні. Науковці по-різному характеризують *суб'єктів* й *процес творення освітньої політики*, що зумовлює численні дискусії й конкретизацію позиції усіх зацікавлених суб'єктів у її втіленні.

Поняття «державна освітня політика» в наукових джерелах трактується по-різному, має кілька визначень. По-перше, «освітня політика» є найважливішим складником політики держави, є багатокомпонентним утворенням і прерогативою органів державної влади; по-друге, є інструментом забезпечення конституційних прав і свобод громадян країни; по-третє – сприяє підвищенню темпів розвитку людського й соціального капіталу, соціально-економічного, науково-технічного й технологічного розвитку, гуманізації суспільства, зростанню культури. Отже, освітня політика сприяє встановленню узгоджених дій держави й суспільства, є складником політики самої держави, забезпечує реалізацію сукупності ідей, важливих для кожного громадянина країни, цілей і завдань, практичних заходів для розвитку як освіти, так і держави та є загальнодержавницькою справою.

Мовна політика в Україні є компонентом державної освітньої політики (<https://mcip.gov.ua/news/mova-ta-suspilstvo-suchasna-movna-polityka-v-ukrayini/>), заснована на [Конституції](#) України, міжнародних зобов'язаннях, з 16 липня 2019 року й на [Законі України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»](#).

У процесі дослідження, з 9 жовтня 2023 року до 9 січня 2024 року, науковим колективом Інституту педагогіки НАПН України Олегом Топузовим, доктором педагогічних наук, професором, дійсним членом (академік) НАПН України; Людмилою Калініною, доктором педагогічних наук, професором; Ларисою Шевчук, кандидаткою педагогічних наук, старшою науковою співробітницею на партнерських засадах проводилося вивчення організації навчання учнів у реаліях війни в контексті реалізації державної освітньої політики й мовної політики зокрема.

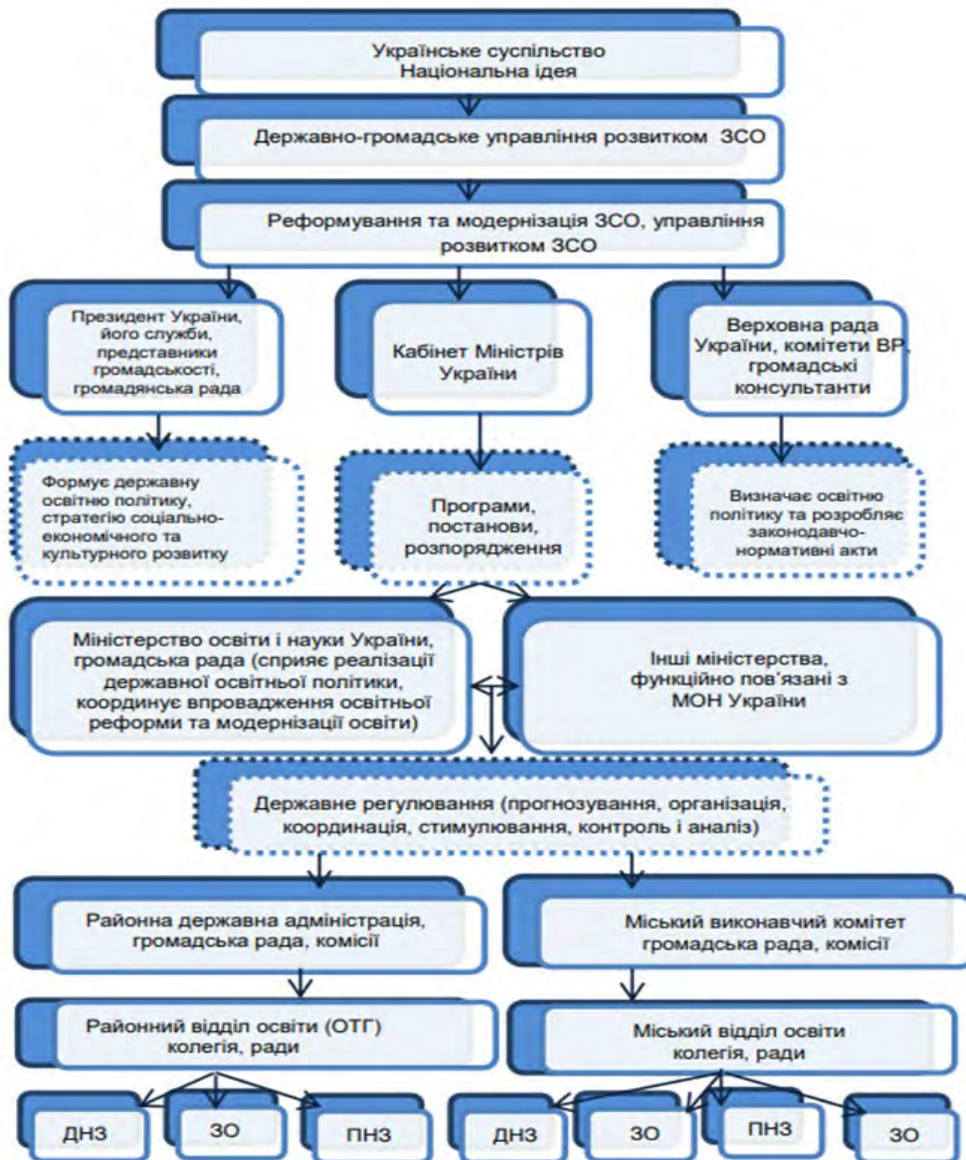
Опитування респондентів проводилося за Google формою з різними типами запитань, результати відповідей репрезентативної вибірки керівників закладів ЗСО – 1068 було проаналізовано, узагальнено та оприлюднено в презентації на сторінці Інституту педагогіки НАПН України «Організація



навчання учнів у реаліях війни : мовний контекст – результати опитування керівників закладів освіти» ([URL:https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/1\\_Prezi-orhanizatsiia-navchannia-2024za-anket-dyrektoriv.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/1_Prezi-orhanizatsiia-navchannia-2024za-anket-dyrektoriv.pdf)). Результати опитування репрезентативної вибірки – 14 625 здобувачів освіти подано в презентації «Мовний контекст навчання учнів у реаліях війни» (URL : [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/2\\_PRezi-za-anketoiu-uchniv\\_Navchannia-zdobuv-osvity-5\\_01\\_2024.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_PRezi-za-anketoiu-uchniv_Navchannia-zdobuv-osvity-5_01_2024.pdf) ).

Засадничою основою розвитку освітньої політики, включаючи й мовну політику, має бути *національна ідея*, що здатна заохочувати, об'єднувати державотворчі сили громадян і нації, сприяти вдосконаленню й розвитку громадянського активного суспільства, формуванню національної ідентичності. В процесі державно-партнерської взаємодії насамперед владні та бізнесові структури повинні зрозуміти, що освіта й освітня політика відіграють надзвичайно важливу роль у духовному, соціально-економічному, техніко-технологічному розвитку країни так само як і дієві механізми їх впровадження. Механізм творення освітньої політики на місцевому рівні подано на рис. 3.5.

*Національна ідея* в освіті якнайповніше має знаходити прояв, адже духовне в людині виявляється завдяки її «вростанню» в культуру. *Національну ідею* розглядаємо як аксіому державної освітньої політики розвитку української освіти та держави України. Система освіти через *національну ідею* втілює тенденції, цінності, специфіку національного буття, з якого продукується національна свідомість, національна ідентичність, національне «Я» й забезпечує перспективи розвитку українського демократичного суспільства на людиноцентристських засадах партнерської взаємодії.



**Рис. 3.5. Механізм творення освітньої політики в умовах самоврядування**

Філософія людиноцентризму завдяки своїй глибинності і смисловій самодостатності є основою розвитку *національної ідеї* й національного буття. Тільки в такому контексті можна говорити про філософію людиноцентризму, яка є не абстрактним конструктом, а живим, конкретно-дієвим духовним утворенням. Духовність, як основа людиноцентризму, – це той життєво необхідний фундаментальний базис для гідності, самоповаги й самодостатності вільної й сильної духом людини, без якого неможливо створити сучасну демократичну державу в Україні. Людиноцентризм взаємодіє не з будь-якою

філософією, а лише з тією, що орієнтована на виявлення внутрішніх, глибинних основ буття людини. Це насамперед стосується української філософії кордоцентризму «філософії серця»), що становить без перебільшення, сутнісну основу національної свідомості.

Людиноцентризм у освітній діяльності сьогодення орієнтує на нову людину, без якої, як зазначає В. Кремень, не може бути нового суспільства. Філософія людиноцентризму, крім усього іншого, пропонує свій особливий стиль мислення (критичне мислення) – креативний метод осягнення реальності. Подаємо посил на війну, яку розпочала росія, на важку, складну обстановку на фронті, у якій перебувають воїни ЗСУ. Це сильні духом Люди, яких виховували сім'я, родина, школа, суспільне середовище, громадянське суспільство. Наведемо лише один приклад : нещодавно, до Дня писемності, перебуваючи в окопах, воїн читав вірш, основна думка якого – це наказ – бережіть рідну українську мову! Це лише одна із цінностей, а інші – Україна-мати, її земля, народ, сім'я, діти, демократичні засади, свобода. Це спонукає освітян і науковців переосмислювати, уточнювати власну світоглядну позицію, вносити корективи в освітню політику, цілі, завдання й зміст освіти.

Тож потрібно, щоб навчально-методичне забезпечення ЗСО, освітні, розвивальні, виховні технології включали національну ідею, основи дитино(людино)центризму, демократизму, партнерської співпраці, оскільки саме вони сприяють формуванню особистості українського школяра, громадянина, активного суб'єкта освітньої політики, демократичного суспільства в цілому. Зміст освіти може бути необмежений стандартами регіону, країни, інших розвинутих країн світу, які враховують характер взаємодії людини з культурними цінностями, мірою й ступенем їх засвоєння і створення.

Освітня політика детермінує розвиток загальної середньої освіти, державно-громадського управління, системи відносин, які є «предметом освітньої політики», що виникають у процесі спільної діяльності і має будуватися на дотриманні таких принципів :

- незалежності й паритетності органів державного й громадського управління освітою;
- законності, що передбачає неухильне дотримання в діяльності суб'єктів Конституції України, законів України, інших нормативно-правових актів;
- комплексного використання економічних, інших ресурсів держави й суспільства суб'єктами державно-громадського управління освітою;
- цільової спрямованості діяльності суб'єктів державно-громадського управління освітою на реалізацію потреб й інтересів учасників освітнього процесу, суспільства, держави;
- правової обґрунтованості участі учасників освітньої діяльності в державно-громадському управлінні ЗСО як на рівні закладу ЗСО, так і на місцевому, регіональному й центральному рівнях;
- відкритості й гласності;
- свободи й самоорганізації, тобто можливість кожного суб'єкта державно-громадського управління освітою вільно обирати форми, методи й засоби здійснення управлінської діяльності, виявляти при цьому активність і самодіяльність;
- узгодженого розподілу повноважень, визначення сфер відповідальності державних і громадських органів управління освітою на кожному рівні;
- надання повноважень органам управління освітою в державній вертикалі «згори донизу», у громадській, навпаки, – «знизу вгору»;
- цивілізованого розв'язання конфліктів і суперечностей шляхом застосування загальноприйнятих узгоджувальних механізмів і процедур [3].

Ці принципи забезпечуються широкою участю громадськості в діяльності регіональної системи освіти щодо творення освітньої політики на місцевому рівні, проведенні відкритих і публічних обговорень освітньої політики, ухвалення колективно прийнятих рішень [93, с. 8].

До запропонованих принципів державно-громадського управління уналежнено методологічний *принцип довіри*, сутність якого розглянуто в працях

співавтора цього підрозділу [58; 61; 63]. Саме довіра визначає такий тип поведінки представників влади, освіти, бізнесу, суб'єктів громадянського суспільства, який знаходить прояв в її усвідомленій регуляції, створює умови реалізації суспільних цінностей, сприяє попередженню ризиків і конфліктів, консолідації діяльності особистості, громад, суспільства, держави.

Упровадження принципів відбувається також під час визначення пріоритетних напрямів розвитку освітньої політики з обов'язковим урахуванням державної, регіональної та місцевої політики й потреб територіальних громад.

Уважаємо, що носіями нової освітньої політики є креативні професіонали – педагоги, керівники, замовники освіти й патріотично сформована громада. Саме вони будуть здатні реалізовувати концепцію нової освітньої політики на демократичних цінностях і національній ідеї, покликані сприймати, правильно оцінювати стан розвитку суспільства й громади під час війни, в умовах післявоєнного відновлення України, усвідомлювати, що мають навчатися впродовж життя – самовдосконалюватися, саморозвиватися, самовиховуватися й наповнювати освітній простір і середовище закладу ЗСО відповідним контентом. Та цього замало. Стає очевидним, що є потреба упорядкувати й змінити зміст роботи всіх інституцій, які функціонують за межами базової освіти.

Оскільки розвиток людини як відповідального громадянина й патріота, сформованої особистості є головною передумовою подальшого розвитку нашої держави як демократичної й українського суспільства в цілому, то робимо висновок, що він є основним показником, критерієм суспільного прогресу й метою не лише освітньої державницької політики, а й партнерської взаємодії в сфері освіти. Ось чому в процесі впровадження освітньої політики всі освітні інституції й заклади ЗСО мають продовжувати олюднювати знання й забезпечувати індивідуальний розвиток учня-Людини, постійно й вчасно реагувати на виклики суспільства за типом, змістом, формою і технологіями й адекватно відповідати типу його цивілізаційного розвитку.

Наше суспільство перероджується, набирає новизни: ми стаємо об'єднаними, розуміючи один одного й цінність кожної людини, її життя, допомагаючи один одному, активно реагуючи на потреби ЗСУ у воєнний час, й потреби людей. Партнерська взаємодія в умовах війни, місцевого самоврядування й глобалізації не зменшується, не зникає, а навпаки, – актуалізує нове завдання зміцнення громадянських, внутрішньо національних і міжнародних зв'язків, національної ідентичності, патріотичного єднання нації, народу, а отже, формування патріота з глибоким розумінням громадянського обов'язку, що передбачає самоусвідомлення вільної й сильної духом Людини, гідної довіри, нескореної й незламної від випробувань долі, війни, геноциду, етноциду, екоциду й інших природних катаклізмів.

На впровадження державної політики, й освітньої зокрема, фактором впливу є глобалізація й глобалізаційні виклики. У процесі впровадження освітньої політики варто усвідомлювати, що глобалізація – це не тільки тенденція до єдності світу, а й до загострення в цивілізованих межах конкуренції між державами-націями. Лише згуртована, консолідована нація зможе усвідомити власний національний інтерес і найбільш ефективно його відстоювати у міжнародних відносинах з іншими державами.

Під час дослідження з'ясовано, що процес системних змін як у суспільстві, державі, так і сфері освіти, зокрема загальної середньої, детермінував характер зміни освітньої політики на місцевому рівні, цілей, завдань, функцій, форм управління і механізмів реалізації закладами ЗСО з урахуванням їх потреб і специфіки.

Загальна середня освіта потребує подальших трансформаційних змін світоглядно-філософських і техніко-технологічних засад реалізації освітньої політики за державно-громадської форми управління, які сприяли б, насамперед, досягненню її цілей і розв'язанню визначених проблем, забезпеченню *синергетичного й алокаційного* ефектів у досягненні конституційно визначеної мети освіти, досягненню спрогнозованих соціокультурних й освітніх ефектів,



рівних умов для громадян України у здобутті повної загальної середньої освіти, а також якості європейського гатунку. Важливим чинником досягнення мети освіти є впровадження практико-орієнтованих ефективно діючих механізмів реалізації освітньої політики в умовах місцевого самоврядування.

У дослідженні знайшло гіпотетичне підтвердження положення, що залучення територіальних громад до реалізації освітньої політики підсилить самоврядні структури (з'явиться впевненість у необхідності їхньої участі в державно-громадському управлінні розвитку ЗСО, будуть задіяні механізми впливу на зміни в громаді, формуватиметься сильна «вертикаль», збудована знизу доверху), тобто місцеве самоврядування сприятиме виникненню й розвитку такої закономірності, як об'єднання національною ідеєю й демократичними цінностями: сильна громада – сильне громадянське суспільство – демократична громадсько-активна школа.

Висновуючи, зазначимо, що форми громадської участі у формуванні та реалізації освітньої політики на місцевому рівні нині є законодавчо визначеними та різноманітними: консультативно-дорадчі структури при органах державної влади й місцевого самоврядування, зокрема громадські ради, радники й консультанти від представників громадськості при посадових особах, піклувальні ради, батьківські комітети, загальношкільні батьківські збори, ради шкіл, гімназій, громадські організації зі статусом юридичної особи, засновниками яких є батьки учнів, учнівські ради тощо, для вирішення соціокультурних освітніх питань.

Механізми творення освітньої політики в умовах самоврядування, демократичний розвиток закладів ЗСО й державно-громадського управління на засадах суб'єктної партнерської взаємодії відбувається за умов кардинальних світоглядно-ціннісних змін у духовно-моральному просторі держави, суспільства в Україні, спричинених війною.

Отже, поступова побудова демократичного активного суспільства в Україні, розвиток цифрового суспільства, усебічний розвиток інноваційної

людини Культури цифрової доби, гідної довіри та здатної до взаємодії, спонукав до вивчення проблеми на законодавчо визначених і філософсько-світоглядних засадах, які б дали змогу реалізувати демократизацію, децентралізацію й партнерство на практиці, якщо не повною мірою, то хоча б частково в життєдіяльності; перевірити гіпотетичні припущення й запропонувати практичні розв'язки наукової задачі, зважаючи на соціально-політичні, культурні, економічні, техногенні чинники, війну в Україні та невизначеність умов.

### Контрольні питання

За такого контексту гносеологія механізму управління за державно-громадської форми управління сприятиме пошуку відповідей на питання :

1. Як віднайти демократичні моделі гармонійного розвитку цифрового суспільства й усіх його соціальних сфер включаючи освіту як пріоритетну?.
2. Як, саме в ХХІ столітті, аналізуючи й засвоюючи уроки попередніх поколінь, буде вирішена споконвічна проблема побудови гармонійного, чесного, справедливого й демократичного суспільства, завдяки впровадженню тотальної комп'ютеризації, стрімкому поширенню цифрового «всевидячого ока», соціальних мереж у поєднанні зі штучним інтелектом, технологізацією й технічними винаходами, управлінських інформаційних систем на людиноцентристських засадах партнерської взаємодії?
3. У чому полягає сутність і природа феномена механізму управління?
4. Яким чином найбільш доцільно його досліджувати?
5. Які необхідно застосовувати методи дослідження у процесі вивчення цього феномена, щоб виявити його специфіку та генезис розвитку його концептів?
6. Які концепції та наукові підходи сприяють пізнанню та виявленню специфіки механізму управління?
7. Як можна зрозуміти та усвідомити сутність державно-громадського управління закладом освіти та його генезу?
8. Як спрогнозувати дієвий комплексний механізм державно-громадського управління функціонуванням або розвитком закладу освіти?
9. Що саме означає поняття «механізм»?
10. Яка структура механізму державно-громадського управління закладом освіти? Які принципи дії покладені в основу його створення?
11. Механізм державно-громадського управління закладом освіти – це вплив або взаємовплив суб'єктів під час співпраці ?
12. Механізм державно-громадського управління закладом освіти – це інструмент управління? Чи інструмент є його складником?

13. Навіщо потрібен механізм державно-громадського управління закладом освіти? Яке його призначення? Коли потрібно залучати механізм?
14. Чим відрізняється механізм державно-громадського управління закладом освіти від технології і який між ними взаємозв'язок?
15. Як розробити механізм державно-громадського управління закладом освіти? Як удосконалити існуючий механізм державно-громадського управління закладом освіти? Чи потрібно вдосконалювати наявний механізм державно-громадського управління закладом освіти, чи краще та доцільніше розробити новий?
16. Існує багато механізмів державно-громадського управління закладом освіти чи їх обмежена кількість?
17. Яку роль відіграють механізми державно-громадського управління закладом освіти у партнерській взаємодії й життєдіяльності суб'єктів?
18. Яку роль відіграють механізми у соціумі?
19. Механізм – це процес або ресурс? Або механізм – це процес або ресурс процесу?
20. Як співвідносяться між собою такі поняття як механізм і процес ?
21. Як сприймати й розуміти контекст, глобальне (співвідношення цілого і частин), багатовимірне і складне?
22. Які галузі наук вивчають механізми, окрім фізики? Чи розроблені та обґрунтовані теорії механізмів у економічній та соціальній галузях наук, аналогічні теорії механізмів і машин у фізиці?

### Використані джерела:

1. Агентство США з міжнародного розвитку [USAID]. (2018). Освітня політика USAID [файл даних]. Отримано з URL : [https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/2018\\_Education\\_Policy\\_FINAL\\_WEB.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/2018_Education_Policy_FINAL_WEB.pdf)
2. Агентство США з міжнародного розвитку [USAID]. (2019). Соціальне та емоційне навчання та soft skills : аналітична довідка USAID [файл даних]. Отримано з URL : [https://www.edulinks.org/sites/default/files/media/file/USAID%20Education%20Policy%20Brief%20Social%20and%20Emotional%20Learning%20and%20Soft%20Skills\\_Final\\_0.pdf](https://www.edulinks.org/sites/default/files/media/file/USAID%20Education%20Policy%20Brief%20Social%20and%20Emotional%20Learning%20and%20Soft%20Skills_Final_0.pdf)
3. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту : філософія та методологія. К.: МП Леся, 2012. 784 с.
4. Андрущенко Г. І. Походження та особливості формування довіри в сучасних суспільних системах. Соціальні технології. 2012. № 53. С. 9–14.
5. Березівська Л. Д. Організаційно-педагогічні засади реформування шкільної освіти в Україні у XX столітті : автореф. дис.. д-ра пед. наук: 13.00.01 Л. Д. Березівська; Ін-т педагогіки АПН України. К., 2009. 43 с.
6. Бех В. П. Саморегуляція соціального організму навчального закладу : монографія. В. П. Бех, Л. М. Семененко. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2009. – 330с.
7. Борденюк В. Деякі проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування у містах з районним поділом [Текст]. Право України : Юридичний журнал. 2001. N2. С. 53-57.
8. Ванदेвейер, М. (2016). Soft Skills для майбутнього. Отримано з URL : <https://oecdskillsandwork.wordpress.com/2016/06/17/soft-skills-for-the-future/>
9. Вдовиченко, Р. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія. [Текст]. Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініна, В. Д. Чайка; за ред. Л. М. Калініної. К.; Миколаїв : Вид-во «Ліон», 2007. 528 с.
10. Вовковінська Н. В. Інформатизація середньої освіти : програмні засоби, технології, досвід, перспективи. за ред. В. М. Мадзігона, Ю. О. Дорошенка. К.: Педагогічна думка, 2003.
11. Вотс, М., і Вотс, РК (2009). Розвиток навичок спілкування в учнів. Міжнародний журнал навчання : щорічний огляд, 15 (12), 1–10. DOI : 10.18848/1447-9494/CGP/v15i12/46032
12. Державний стандарт базової середньої освіти (2020 р.). URL : [https://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/76886/#google\\_vignette](https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/76886/#google_vignette)
13. Державний стандарт початкової загальної освіти (2011 р.). URL : <https://osvita.ua/legislation/law/2232/>
14. Державні стандарти базової і повної ЗСО (2011 р. зі змінами 2013 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-%D0%BF#Text>
15. Державні стандарти початкової освіти (2018 р. зі змінами 2019 р. і 2020 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>

16. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ. Директор школи, ліцею, гімназії. 2006. № 1. С. 69–75.
17. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 1. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
18. Електронна бібліотека НАПН України (2008-2023). Відділ економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/emcsed/>
19. Закон України «Про державно-приватне партнерство» (2010 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
20. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 року). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
21. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
22. Закон України «Про освіту». Київ, Україна. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text/>
23. Закон України «Про повну загальну середню освіту» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
24. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
25. Іванюк І. В. Освітня політика: навч. посіб. Київ: Таксон, 2006. 226 с.
26. Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання. Стратегічні пріоритети. 2009. №4 (13). С. 71–76.
27. Калініна Л. М. (2008) Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом : системи, процеси, технології : монографія. Київ, Інформатодор. 475 с.
28. Калініна Л. М. Концептуальна модель системи управління ЗНЗ з позицій системно-кібернетичного підходу. Освіта і управління. 2004. Т. 7. №3-4. С. 7–18.
29. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. Рідна школа. 2017. № 1-2. С. 8–17. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706725>
30. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. Постметодика. 2012. № 3. С. 2–10.
31. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Київ : Айлант, 2005. 275 с.
32. Калініна Л. М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом. Директор школи. 2004. № 10. С. 8–9. № 11. С. 6–10.
33. Калініна Л. М. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Київ: КНТ, 2014. 285 с.
34. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. Порівняльна характеристика концептуальних змін. Директор школи. 2017. № 1. С. 12–21.
35. Калініна Л. М. Фактори та проблеми державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом у змісті підручника для керівника школи.

Проблеми сучасного підручника (14). стор. 231-247. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/7750/>

36. Калініна Л., Калініна Г. Тенденції управління закладами освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні, Директор школи, 2017. Серпень. № 15-16 (807-808). С. 96.

37. Калініна Л. М., Калініна Г. М. Факторно-критеріальна модель оцінювання ефективності інформаційного забезпечення організаційного механізму управління школою. Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки», 2017. № 17. С. 18–36.

38. Калініна Л. М. Кнорр Н. В., Рябуха М. І. Теорія й практика функціонування обласного ліцею інтернатного типу : наук.-метод. посіб. Київ, Херсон : Айлант, 2004. 304 с.

39. Калініна Л. М., Малюга М. М. Система соціального кредиту як широкомасштабний проект побудови гармонійного суспільства в цифрову епоху. Український педагогічний журнал. Київ, 2019. № 4. С. 5 – 19. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/719088/>

40. Калініна, Л.М. ([orcid.org/0000-0003-0534-6089](https://orcid.org/0000-0003-0534-6089)), Лісова, Н.І. ([orcid.org/0000-0001-9363-0981](https://orcid.org/0000-0001-9363-0981)), Топузов, Михайло Олегович ([orcid.org/0000-0001-7690-1663](https://orcid.org/0000-0001-7690-1663)), Калініна, Г. М. ([orcid.org/0000-0002-9405-9278](https://orcid.org/0000-0002-9405-9278)) and Малюга, М. М. ([orcid.org/0000-0003-2054-7444](https://orcid.org/0000-0003-2054-7444)) (2023) Організаційно-педагогічні засади функціонування опорних закладів освіти в умовах децентралізації : монографія. За наук. ред. проф. Л. Калініної [2 доповнене видання]. Київ: Педагогічна думка, 2023. 212 с. URL : <https://doi.org/10.32405/978-966-644-719-0-2023-189>

41. Калініна Л. М., Лісова Н. І. Соціальне партнерство як предмет розгляду в змісті підручника керівника освіти. In: Збірник тез Міжнародної науково-практичної і інтернет-конференції «Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички». Педагогічна думка, м. Київ, Україна. С. 98-101.

42. Калініна Л. М., Мелешко В. В., Осадчий І. Г., Паращенко Л. І., Топузов М. О. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами : моделі та механізми. Л. М. Калініна (ред.). Київ: Педагогічна думка. 2018. С. 102. 224 с.

43. Калініна Л. М., Онаць О. М. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії. Найістотніші наукові результати проведеного дослідження. In: Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2021 рік. Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, м. Київ, Україна. С. 80-81.

44. Калініна Л. М., Топузов О. М., Лапінський В. В. Факторна модель оцінювання ефективності управління закладом загальної середньої освіти та її практичне застосування. Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. № 6(80). С. 346–368. DOI :<https://doi.org/10.33407/itlt.v80i6.3912>

45. Касьянова О. М. Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону: теорія і практика. Харків, Зебра.



46. Клепко С. Ф. Філософія освіти в європейському контексті. Полтава: ПОППО, 2006. 328 с.
47. Колодій Н. Соціальний і політичний капітал та їх вплив на довіру до публічної влади. Науково-практична конференція «Творення простору суспільної довіри в Україні XXI сторіччя»: Тези вист. Львів, 17-19 лютого 2016. URL : <http://political-studies.com/?cat>
48. Коляда І. А., Реєнт О. П. Блаженніший Любомир Гузар : Мудрець сердець нашої нації. НАН України. Інститут історії України. Київ: Парлам. вид-во, 2023. 440 с.: іл.
49. Коляда М. Співвідношення понять «соціальне партнерство» і «соціальний діалог» у трудовому праві : теорія та практика. Публічне право. 2013. № 4. С. 291–296.
50. Конституція України. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
51. Концептуальні засади реформування середньої школи – НУШ (2016 р.). URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
52. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/249613934>
53. Кремень В. Г. Енциклопедія освіти: Акад. пед. наук України. головн. ред. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. С. 623. 1040 с.
54. Кремень В. Г. Енциклопедія освіти К.: Юрінком Інтер. 2021. 1144 с.
55. Кремень В. Г. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні : Монографія. Нац. акад. пед. наук України. URL : <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
56. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ: Т-во «Знання» України. 2010. 385 с.
57. Култаєва М. Д. Дитина у рефлексіях сучасної західної філософії освіти: досвід теоретичного осмислення. Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Філософія. 2012. Вип. 39. С. 118–129.
58. Лісова Н. І. Механізми соціально-педагогічного партнерства на засадах культури довіри. Problems and achievements of modern science Volume May 6, 2019. Cork, Ireland С. 44-48.
59. Лісова Н. І. Механізм соціально-педагогічного партнерства в підручнику для керівника закладу освіти. Збірник тез Міжнародної науково-практичної і інтернет-конференції. Проблеми сучасного підручника : ключові компетентності та предметні навички. Педагогічна думка, м. Київ, Україна, 2021. С. 132-136.
60. Лісова Н. І. (2016) Місце механізму соціального партнерства в державно-громадському управлінні загальною середньою освітою в умовах малих міст України Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стан, проблеми та перспективи педагогічних досліджень і соціальної роботи». Сладковічево, Словацька Республіка, Університет Данубіус. 219–222. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/708747/>

61. Лісова Н. І. Організація навчання учнів на засадах довірчо-партнерської взаємодії. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2021 рік . Педагогічна думка, м. Київ, Україна. С. 87-88. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/729616/>

62. Лісова Н. І. (2021) Феномен механізмів управління розвитком загальної середньої освіти. Міжнародна науково-практична конференція «Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта - 2021: інновації в освіті в контексті європеїзації та глобалізації» . Інститут педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна. С. 110-112.

URL :[https://lib.iitta.gov.ua/726563/1/Comparative\\_2021\\_%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%20%D1%81%D1%82.%20110-112.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/726563/1/Comparative_2021_%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%20%D1%81%D1%82.%20110-112.pdf)

63. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: монографія за наук. ред. Л. М. Калініної. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В. 2018. 360 с.

64. Локшина О. І. (2003). Моніторинг якості освіти : становлення та розвиток в Україні: рекомендації з освітньої політики. Київ, К.І.С. 2003.

65. Локшина О. І. (2023). Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021 – 2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. Український Педагогічний журнал (4). С. 5–17. URL : <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-17>

66. Локшина О. І. (2001) Про розвиток шкільної освіти Англії на сучасному етапі. Педагогіка і психологія. 2. С. 119 – 127.

67. Мосякова, І. Ю. ([orcid.org/0000-0002-8932-3759](https://orcid.org/0000-0002-8932-3759)) (2023) Особливості сучасного освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти In: Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference . CPN Publishing Group, с. Osaka, Japan, С. 276-282. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/emcsed/2023.html>

68. Мосякова, І. Ю. ([orcid.org/0000-0002-8932-3759](https://orcid.org/0000-0002-8932-3759)) (2023) Формування життєстійкості, життєтворчості й життєздатності особистості на засадах гуманізму й партнерської взаємодії In: Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2023 рік . Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка. м. Київ. Україна. С. 48-49. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/738942/>

69. Магдач З. Особливості функціонування шкільних рад у системі шкільної освіти Канади. Педагогіка і психологія професійної освіти. 5. (2012). С. 239–47. URL :<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23998/1/31-239-247.pdf....>

70. Малихін О. В., Арістова Н. О., Шпарик О. М. Організація освітнього процесу в Україні та країнах ЄС в умовах непрогнозованих глобальних впливів: довідкове видання . КОНВІ ПРІНТ, м. Київ, Україна. 2021. 71 с. DOI <https://doi.org/10.32405/978-617-8124-26-7-2021-71>

71. Малюга М. М. Антикризове державно-громадське управління на засадах партнерської взаємодії як предмет розгляду в підручнику для керівника освіти. Проблеми сучасного підручника: навчально-методичне забезпечення освітнього

процесу в умовах воєнного часу : збірник тез доповідей. Педагогічна думка, м. Київ, Україна. 2022. С. 281-283. URL :<https://lib.iitta.gov.ua/732903/>

72. Модус державно-громадського управління освітою / МОН України, Нац. Пед. ун-т імені М.П. Драгоманова; за наук. ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова) [та ін.]. К. : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. 768 с.

73. Назаренко Л. М. Теорія та практика управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу (автореф. дис. д-ра пед. наук). Черкаси. (2018). Черкаський нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького.

74. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (до 25-річчя незалежності України) / Нац. акад. пед. наук України; редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови); за заг. ред. В. Г. Кременя. – Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с. Бібліогр.: с. 21.

75. Нідзієва В. А. Концептуальна модель управління розвитком організаційної культури навчального закладу. *Paradigm of knowledge*, 6 (44). С. 122-136. URL :<https://lib.iitta.gov.ua/724291/>

76. Нідзієва В. А. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як об'єкт моделювання та змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 24. 2020. С. 194–205. URL :<https://lib.iitta.gov.ua/721229/1.pdf>

77. Нова Українська школа : концептуальні засади реформування середньої школи. заг. ред. М. Грищенка. К.: МОН, 2016. С. 7.

78. Онаць О. М., Калініна, Л.М. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії. Найістотніші наукові результати, досягнуті в ході проведення дослідження у 2022 році. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2022 рік. Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, м. Київ, Україна. С. 177-179.

79. Онаць О. М., Калініна Г. М., Малуґа М. М., Мелешко В.В., Попович Л. М., Топузов М. О., Чижевський Б. Г. (2021) Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти. КОНВІ ПРІНТ, м. Київ, Україна. URL :<https://lib.iitta.gov.ua/729299/>

80. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: моногр.[Текст]. К.: Майстер книг, 2011. С. 18; С. 45-46; С. 137. 536 с.

81. Паращенко Л. Управління загальною середньою освітою на засадах м'якої системної методології П. Чекланда. Вчені записки Університету «КРОК», 3 (51), 2019. С. 134-142. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-134-142>.

82. Паращенко, Л., & Одарчук, К. (2019). Освітня послуга як «організаційна молекула» механізмів управління освітою. Вчені записки Університету «КРОК», 32-44. URL :<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-32-44>

83. Паращенко, Л., Молчанова Ю. Портфоліо для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з розвитку громадянських компетентностей. за заг. ред. Н. Протасової. К.: Основа, 2018. 28 с.

84. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / за наук. ред. Л. М. Калініної. Житомир : ПП «Рута», 2019. 385 с.

85. Терміносистема URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0....>

86. Тертичка В.В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні. К.: Основи, 2002. С.575. 750 с.

87. Топузов О. М. (2021). Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія. Київ, Інститут педагогіки, Педагогічна думка. <https://doi.org/10.32405/978-966-603-2-2021-1601>.

88. Топузов О. М., Малихін О. В., Опалюк Т. Л. (2018). Педагогічна майстерність: розвиток професійно-педагогічної адаптивності та соціальної рефлексії майбутнього вчителя. Київ, Педагогічна думка.

89. Топузов О., Калініна Л. (2017). Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. Український педагогічний журнал. 4. 34–44.

90. Топузов, О. М. (1998) Інтелектуальний розвиток учнів у проблемному навчанні. Рідна мова. 7–12. 6–8.

91. Топузов, О. М. (2015) Забезпечення якості загальної середньої освіти: на шляху до європейських стандартів. Український педагогічний журнал. 1. 16–27.

92. Топузов, О., Калініна, Л., Лісова, Н., Калініна, Г., & Малюга, М. (2021). Партнерські засади державного-громадського управління як предмет розгляду в підручнику для керівника освіти. Проблеми сучасного підручника. (27), 264–276. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2021-27-264-27>

93. Тягушева О.В. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти: автореф. дис....канд. наук з держ. упр. Запоріжжя, 2009. 22 с.

94. Управління освітою. За науковою ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), М. В. Михайліченко (заст. голови) [та ін]. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 546 с.

95. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, (2022). *Investing in our future: quality investment in education and training*, Publications Office of the European Union. URL : <https://data.europa.eu/doi/10.2766/45896>

96. Kalinina L., Kalinina G. Genesis and problems of development of state-public management of education in Ukraine. Український педагогічний журнал. 2016. № 1. С. 30-40. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj\\_2016\\_1\\_6/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2016_1_6/)

97. Kalinina L., Noskova M. Curriculum for the course «Using google services in teachers' work» for full-time and distance learning. Theory and methods of educational management. 2013. No. 11. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2031>

98. Kremen, V.H. (Ed.). (2017). National Report on the State and Prospects of Education Development in Ukraine. National Academy of Educational Sciences of Ukraine. Kyiv: Pedahohichna dumka. URL :<https://lib.iitta.gov.ua/706242/>

99. Lokshyna, O.; Topuzov, O. (2021). COVID-19 and education in Ukraine: Responses from the authorities and opinions of educators. *Perspect. Educ.* 39, 207–230. <https://doi.org/10.18820/2519593x/pie.v39.i1.13>

100. Mosiakova, I., Sas, N., Zharovska, O., Bilyk, O., Drozd, T., & Shlikhtenko, L. (2023). Innovative Trends in Educational Management in a Globalized World: Organizational Neuroscience. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 14(3), 450-468. URL : <https://doi.org/10.18662/brain/14.3/484>

101. Malykhin, O., Aristova, N. O., Kalinina, L., & Opaliuk, T. (2021). Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices. *Postmodern Openings*, 12 (2), 210–232. URL : <https://doi.org/10.18662/po/12.2/304> (in English).

102. Malykhin, O., Aristova, N., & Kalinina, L. (2022) Schoolteachers-parents interactions amid distance and blended learning: two-year experience of overcoming negative influences of covid-19 pandemic. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*, 1, 454–464. DOI : <https://doi.org/10.17770/sie2022vol1.6858>

103. Saukh Petro and Saukh Iryna. Проблеми вітчизняної освіти та механізми забезпечення її конкурентноспроможності: антикризовий параметричний аналіз. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*, 2 (92). 2022. С. 115-128. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/733770/>

104. Topuzov Oleg, Saukh Petro, Saukh Iryna and Ogrodzka-Mazur Ewa. Гуманна парадигма як концептуальне ядро освіти в епоху інформаційного суспільства. *The New Educational Review*. 2022. С. 60-69. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/733434/>





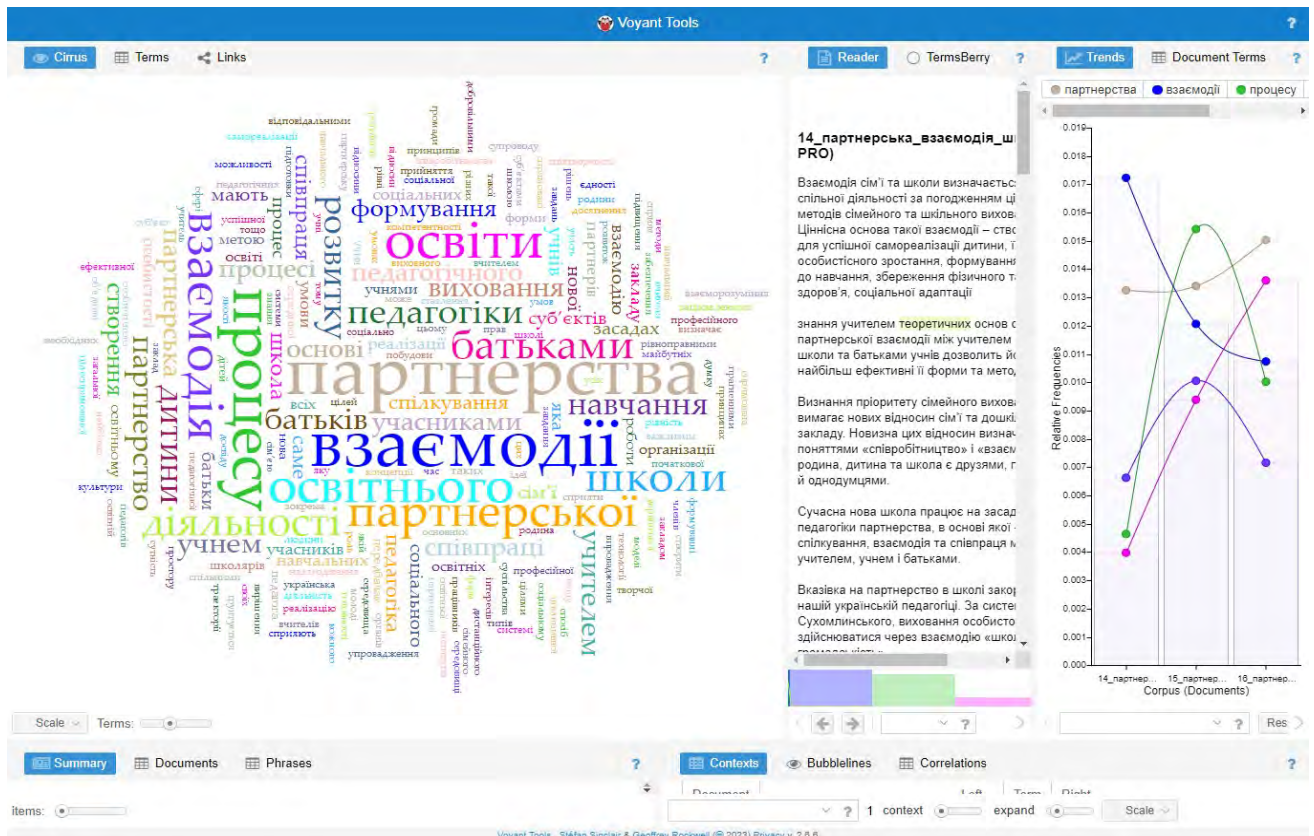




До другого корпусу належать такі терміни:

1. «Партнерська взаємодія в освіті» – 46.
2. «Партнерська взаємодія в загально середній освіті» – 40.
3. «Партнерська взаємодія в школі» – 45.

Загальна кількість авторських визначень термінів – 131.



Voyant Tools

Terms Links Bubblelines Reader TermsBerry Trends Document Terms

освіт\* школ\* sco\* "партнерська взаємодія"

1) 63  
2) 72  
3) 60

знання учителем теоретичних основ організації партнерської взаємодії між учителем початкової школи та батьками учнів дозволить йому обрати найбільш ефективні її форми та методи

Визнання пріоритету сімейного виховання вимагає нових відносин сім'ї та дошкільного закладу. Новизна цих відносин визначається поняттями «співробітництво» і «взаємодія», де родина, дитина та школа є друзями, партнерами й однодумцями.

Сучасна нова школа працює на засадах педагогіки партнерства, в основі якої – спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками.

Візазіка на партнерство в школі закорінена в нашій українській педагогії. За системою Василя Сухомлинського, виховання особистості має здійснюватися через взаємодію «школа – сім'я – громадськість»

Педагогіка партнерства є однією з основ школи, заснованої на взаємній повазі до особистості, праві вибору й відповідальності за прийняті рішення.

партнерська взаємодія керівника на індивідуальному й організаційному рівні в педагогічному колективі стає дієвим мотиваційним чинником його ефективної роботи

Усі учасники взаємодії в умовах управління НУШ мають дотримуватися принципів визнання гідності та прав дитини, поважати особистість, урахувати ідеї інклюзії, принципи соціального партнерства, які означають рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей

педагогіка партнерства, компетентнісний підхід, групові та індивідуальні форми роботи відповідають основним принципам Нової

школ\* sco\* освіт\* "партнерська взаємодія"

Clear Documents Gran

школ\* sco\* освіт\* "партнерська взаємодія"

освіт\* школ\* sco\* "партнерська взаємодія"

Reset Display

Summary Documents Phrases Contexts Bubblelines Correlations

Items: 129 context expand Scale

Voyant Tools | Stefan Sinclair & Geoffrey Rockwell | © 2023 | Privacy v. 2.8.6

Voyant Tools

Terms Links Topics Reader Trends Documents

Topics

- процеси освітнього розвитку основі суб'єкті спілкування учасників освітнього учня всіх
- освіти батьків партнерської процесі соціального умови взаємодії рівноправними умовах завдань
- педагогіки партнерство учасниками навчання співпраці засадах партнерів відносини сім'єю зацікавленими
- взаємодії партнерства школи батьками партнерська школа розвиток реалізації української родини
- дитини співпраці сім'ї роботи педагогічних освітніх партнерські реалізацію відповідальними прагненнями
- діяльності педагогічного школярів зокрема працівників впровадження особистісного громади рішень соціальному
- новій закладу середньої нова учнями українська культури може професійної прагнення
- учителем партнерської взаємодії формування процес навчальних дітей ефективно організації створення
- взаємодія учнем педагогіка освіті мають батьки концепції налагодження завдання педагогічної
- виховання саме яка соціальних учнів форми час таких умов соціально

Documents

- 14\_партнерська\_взаємодія\_школи\_45
- 15\_партнерська\_взаємодія\_в\_освіті\_46
- 16\_партнерська\_взаємодія\_ЗСО\_40

освітнісною зродо навчання, збер здоров'я, соціальн

знання учителем партнерської взаємодії між школи та батьками найбільш ефективні

Визнання пріоритету вимагає нових від закладу. Новизна поняттями «співр родина, дитина та й однодумцями.

Сучасна нова шкс педагогіки партне спілкування, взаєі учителем, учнем і

Візазіка на партн нашій українській Сухомлинського, і здійснюватися чер громадськість»

Педагогіка партне заснованої на вза праві вибору й від рішення.

партнерська взаєі індивідуальному й педагогічному кол мотиваційним чин

Усі учасники взаєі

партнер\* взаємод\*

Summary Documents Phrases Contexts Bubblelines Correlations

Search Terms Topics Run Toggle diagnostics

Voyant Tools | Stefan Sinclair & Geoffrey Rockwell | © 2023 | Privacy v. 2.8.6

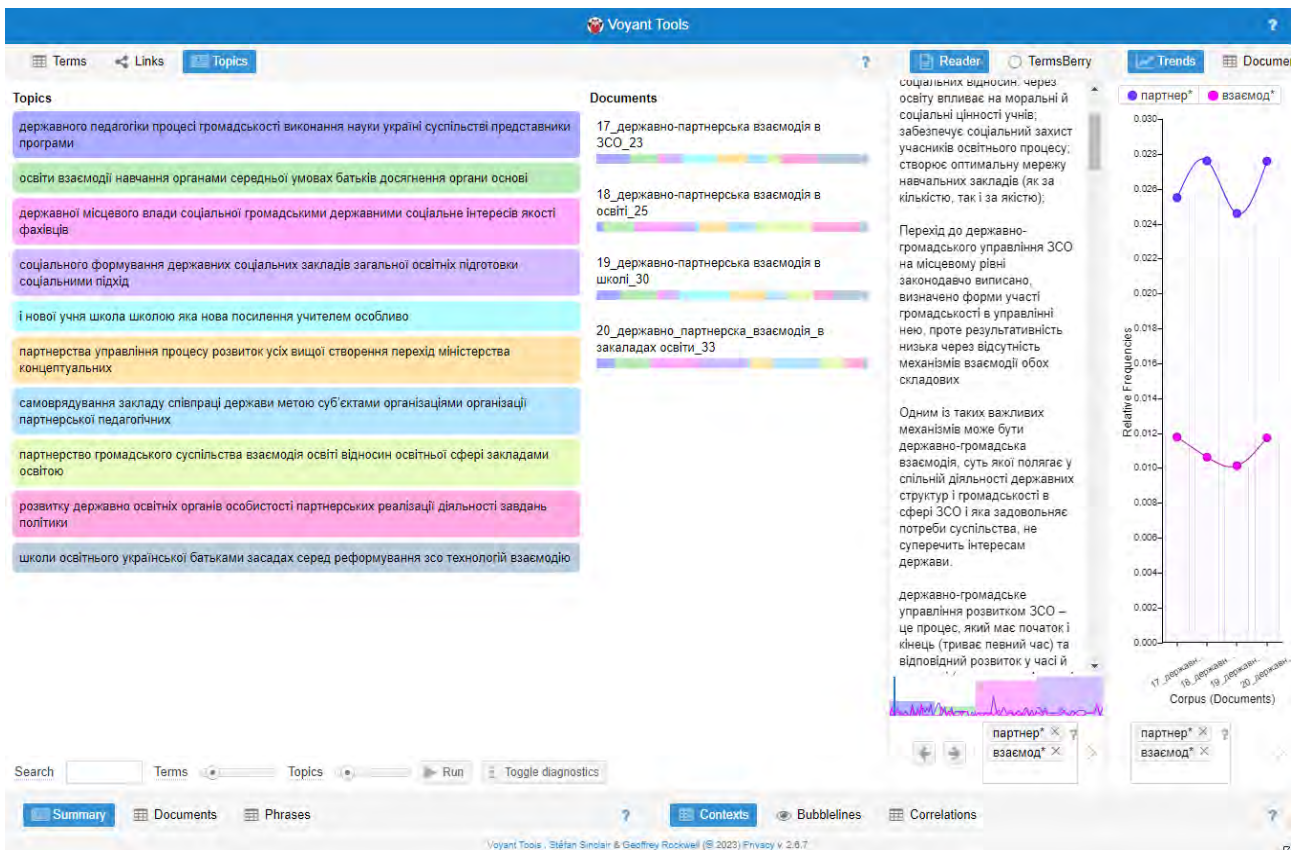
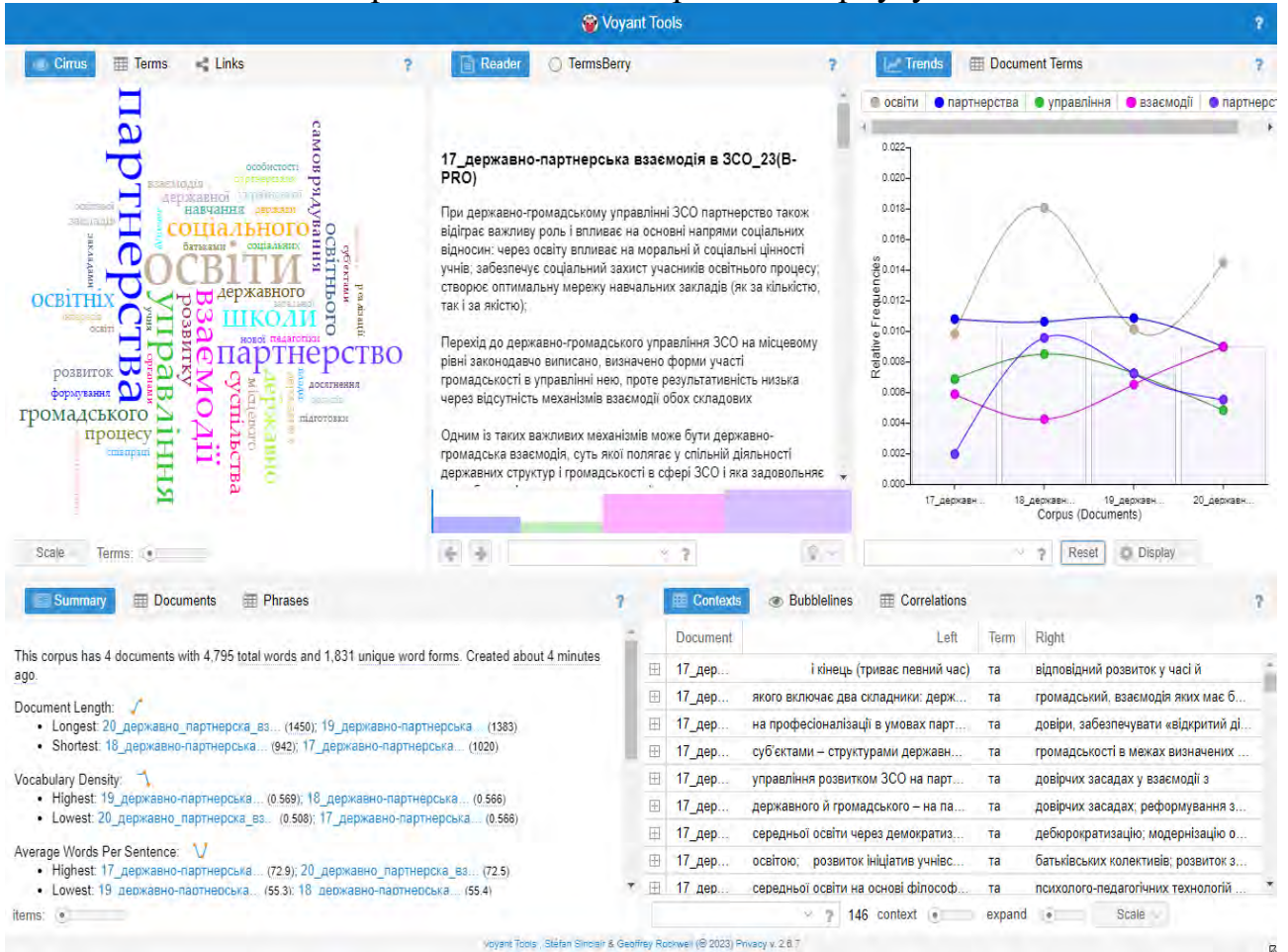


The image shows two screenshots of the Voyant Tools web interface. The top screenshot displays a word cloud for the term 'партнерська взаємодія' (partnership interaction). The word cloud is centered around the main term, with branches extending to related terms: 'решення', 'створена', 'результат', 'процес', 'вимогливість', 'керівника', 'школи', 'з', and 'МПК'. Below the word cloud, there are controls for 'limit', 'branches', and 'context'. The bottom screenshot shows the 'Summary' tab of the tool. It provides statistical data for a corpus of 3 documents with 4,398 total words and 1,697 unique word forms. Key statistics include Document Length (Longest: 14\_партнерська\_взаємодія... (1509), Shortest: 16\_партнерська\_взаємодія... (1397)), Vocabulary Density (Highest: 14\_партнерська\_взаємодія... (0.525), Lowest: 15\_партнерська\_взаємодія... (0.513)), Average Words Per Sentence (Highest: 15\_партнерська\_взаємодія... (57.4), Lowest: 16\_партнерська\_взаємодія... (53.7)), and Readability Index (Highest: 15\_партнерська\_взаємодія... (26.947), Lowest: 16\_партнерська\_взаємодія... (24.044)). The most frequent words are listed as: партнерства (61), взаємодія (59), процесу (44), історич (39), взаємодія (35). Distinctive words compared to the rest of the corpus are: 1. 14\_партнерська\_взаємодія...: державні (6), вимоглив (4), партнерства (3), інституції (3), істор (3); 2. 15\_партнерська\_взаємодія...: спеціалізовані (4), професійності (4), інтелектуальні (3), вимоглив (3), істор (3); 3. 16\_партнерська\_взаємодія...: загальної (5), історичні (4), історичні (3), історичні (3).

До корпусу 3 входять такі терміни:

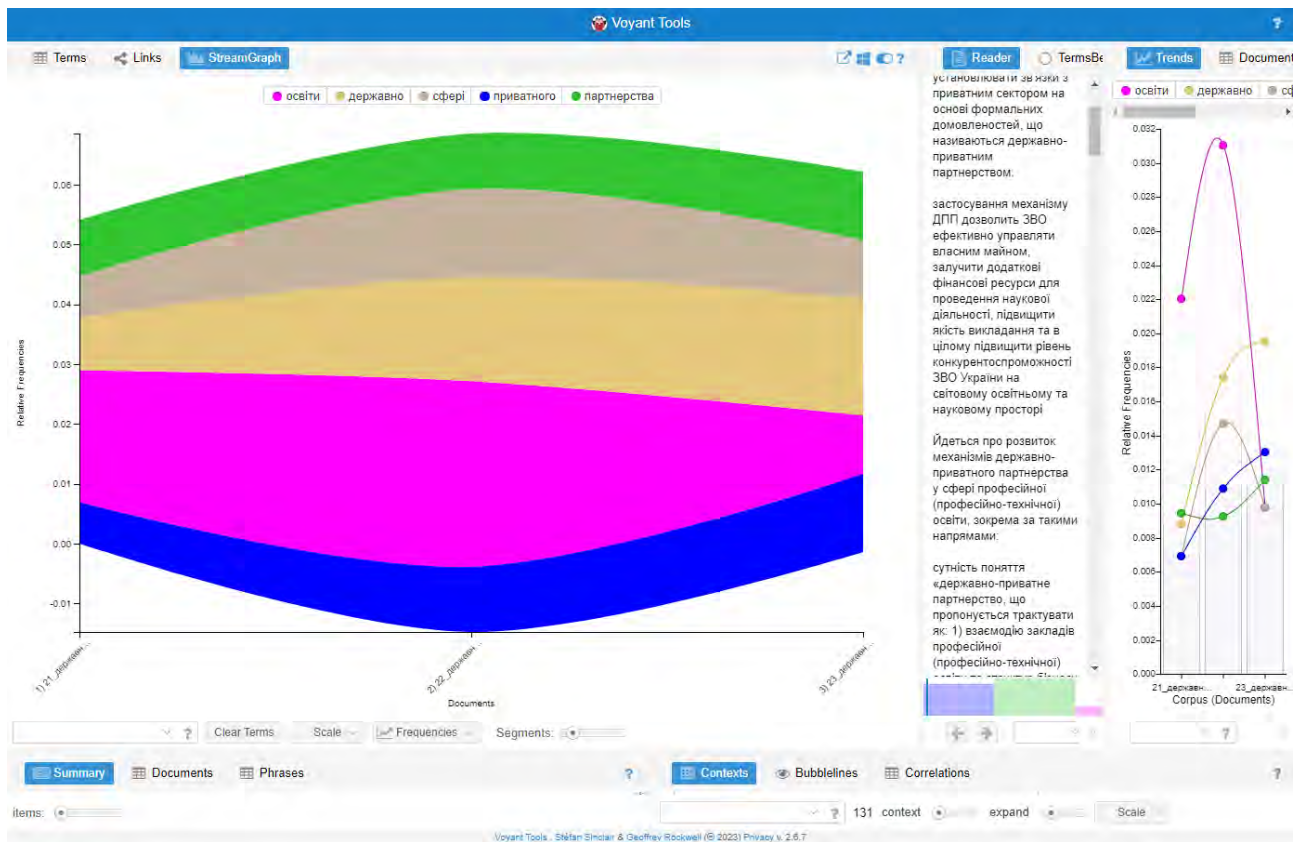
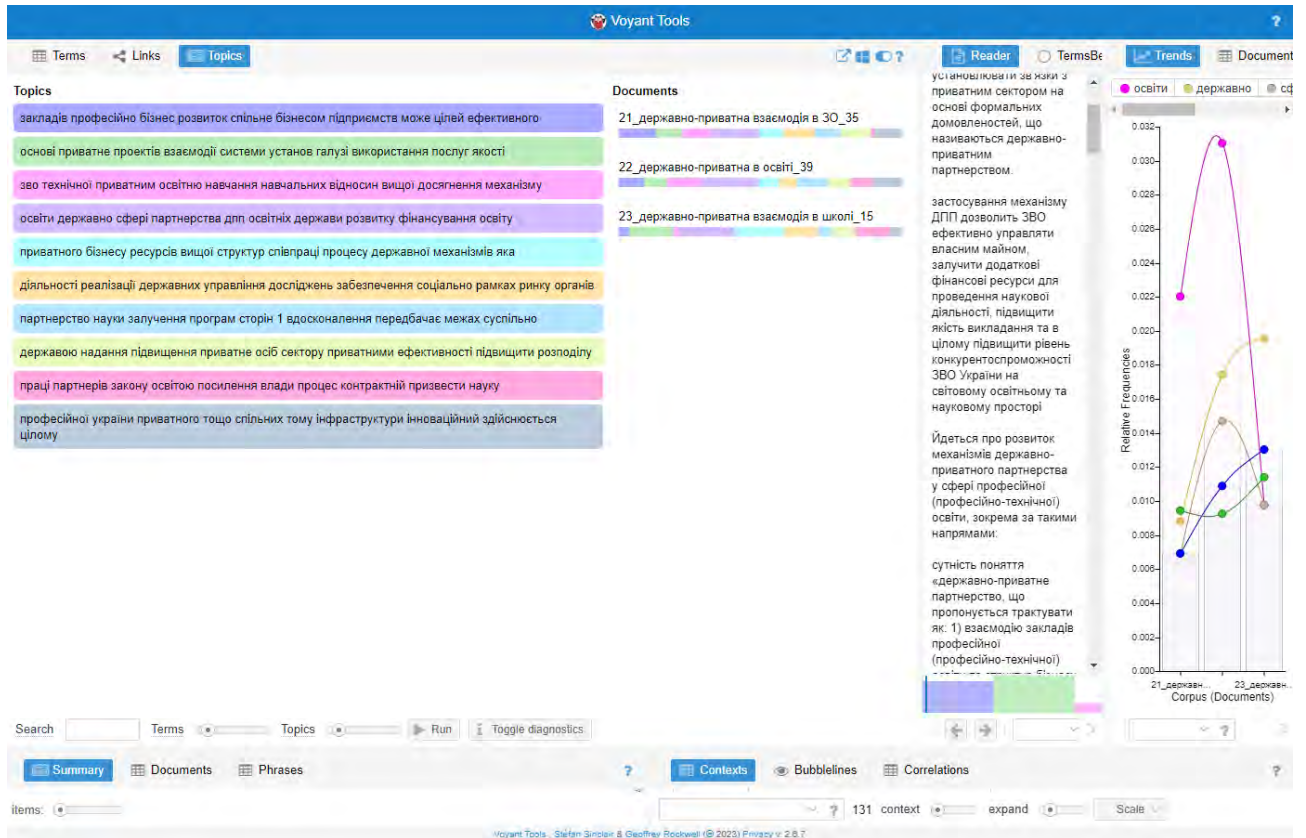
1. «Державно-партнерська взаємодія в загальній середній освіті» – 23.
2. «Державно-партнерська взаємодія в освіті» – 25.
3. Державно-партнерська взаємодія в школі– 30.
4. Державно-партнерська взаємодія в закладах освіти – 33.

## Загальна кількість авторських визначень третього корпусу – 111.









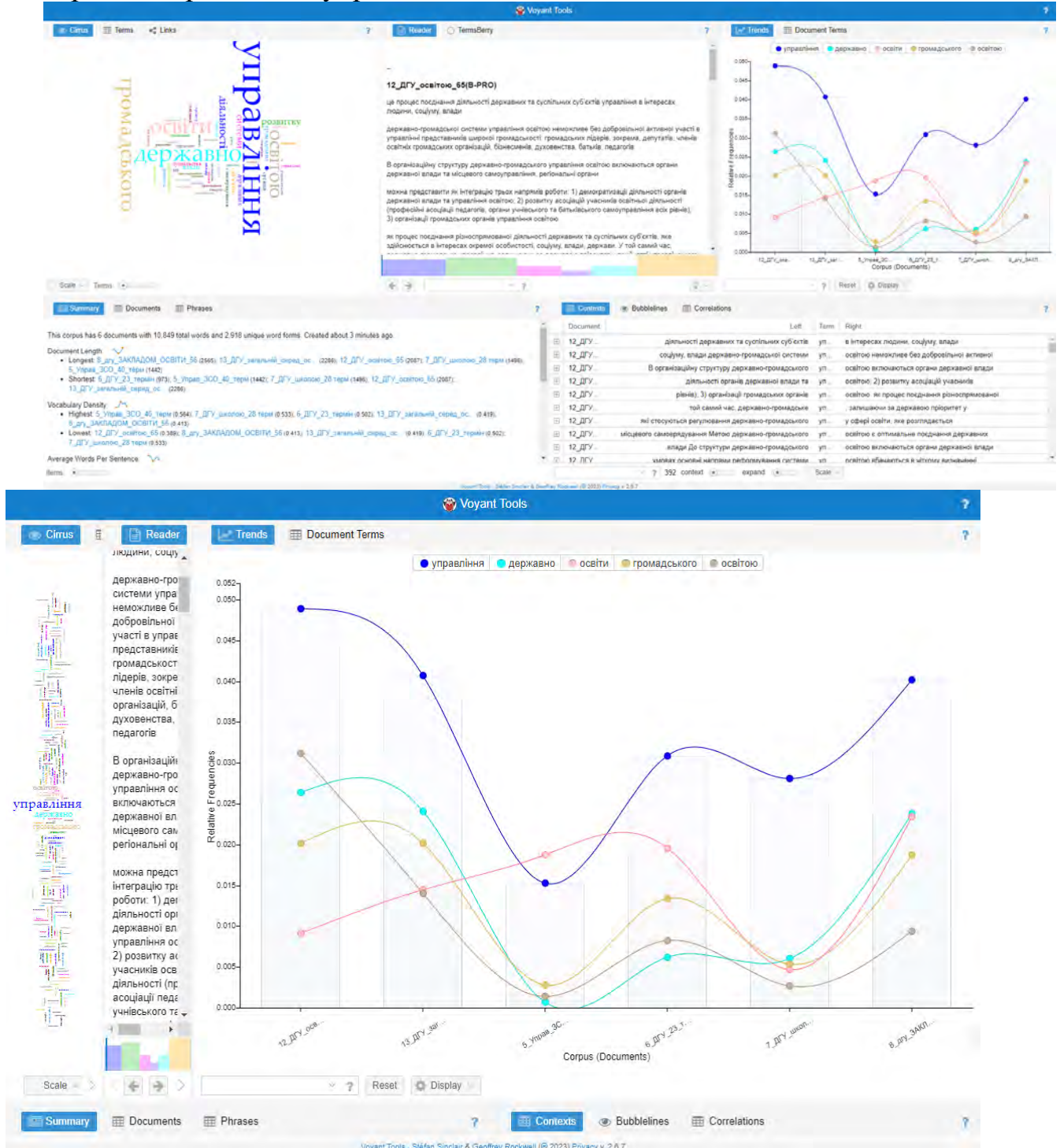
До корпусу 5 входили 5 термінів:

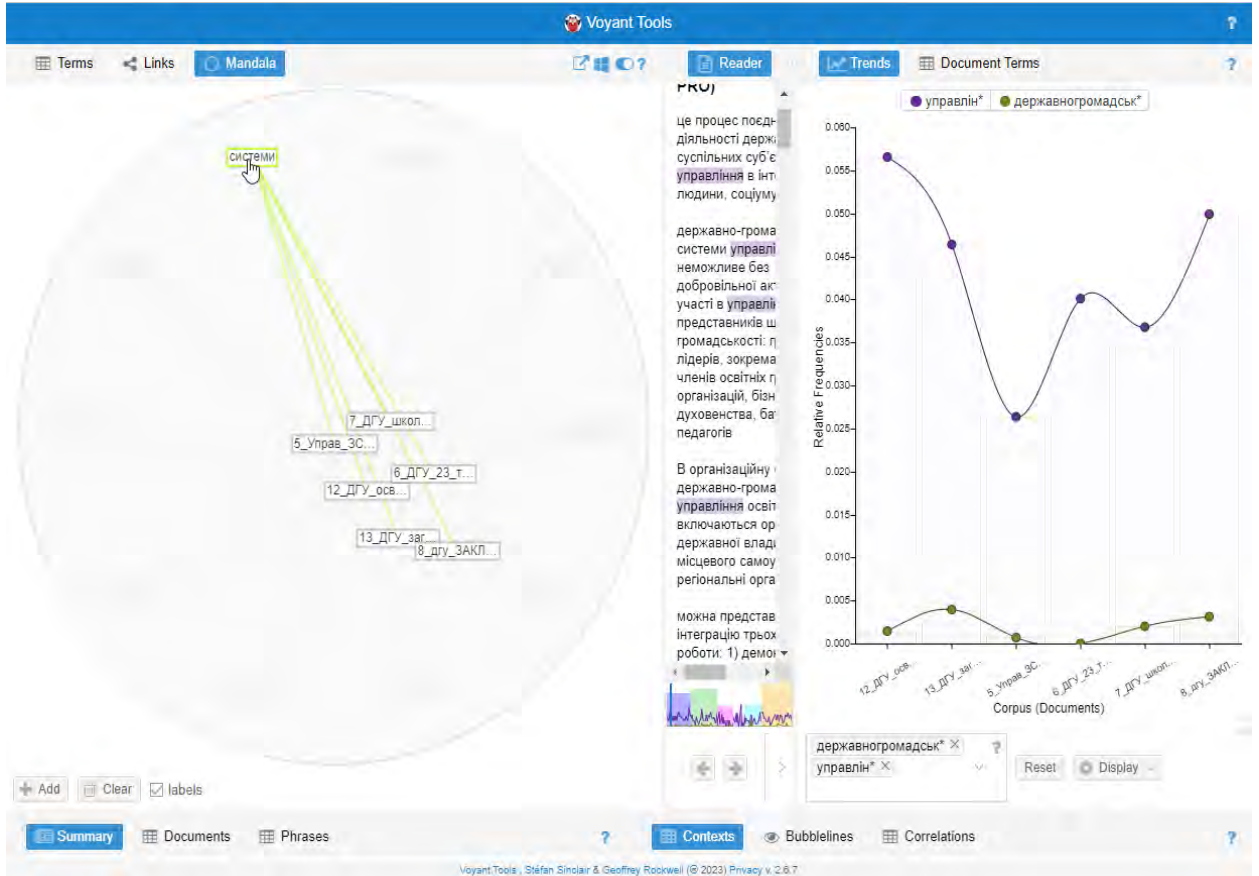
1. «Державно громадське управління» – 23.
2. «Державно-громадське управління освітою» – 65.



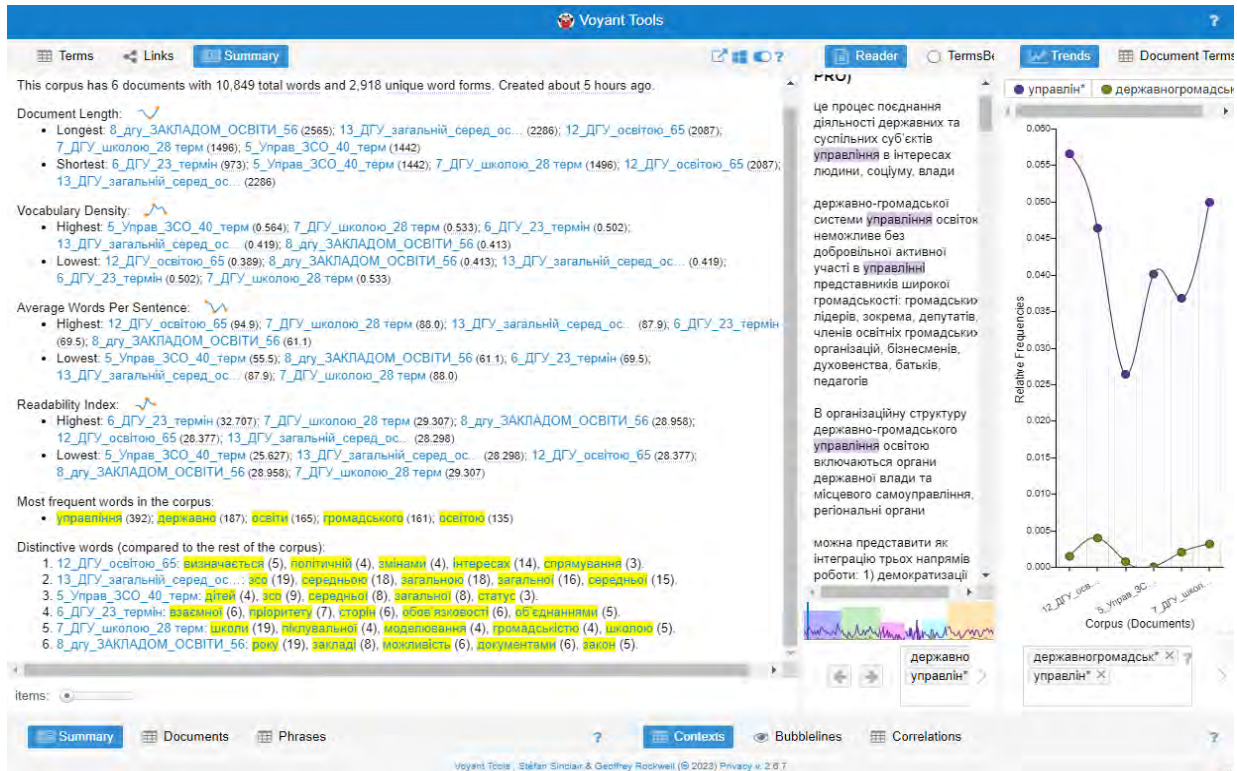
3. «Державно-громадське управління в загальній середній освіті» – 55.
4. «Державно-громадське управління школою» – 28.
5. «Державно-громадське управління закладом освіти» – 56.

Загальна кількість авторських визначень понять, що характеризують державно-громадське управління становить – 227.





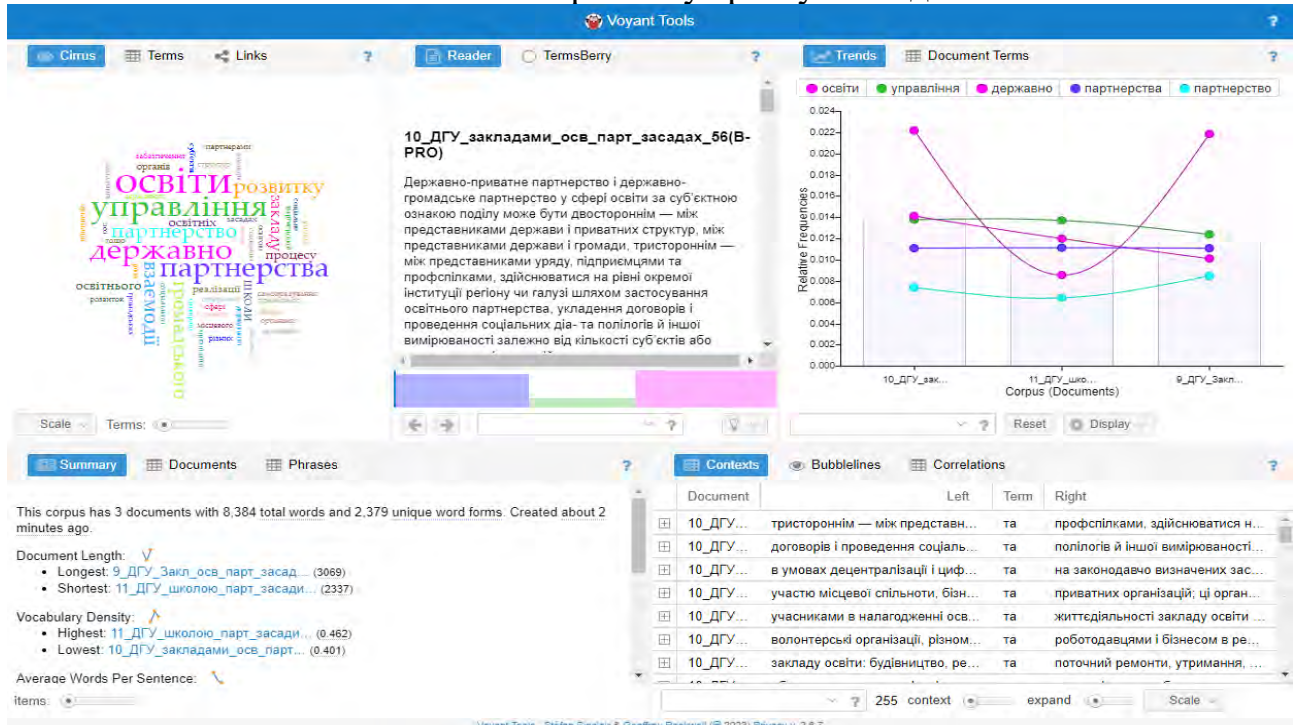


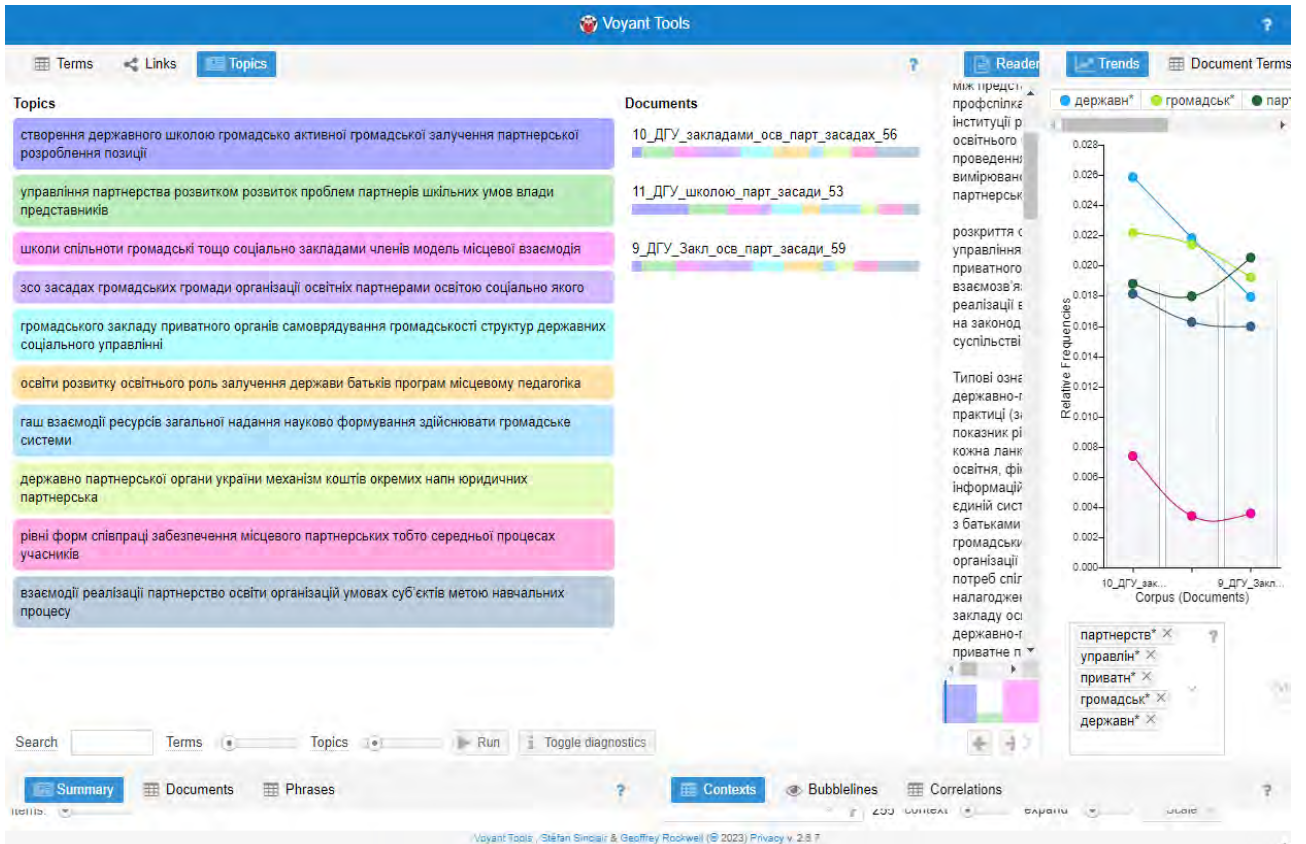
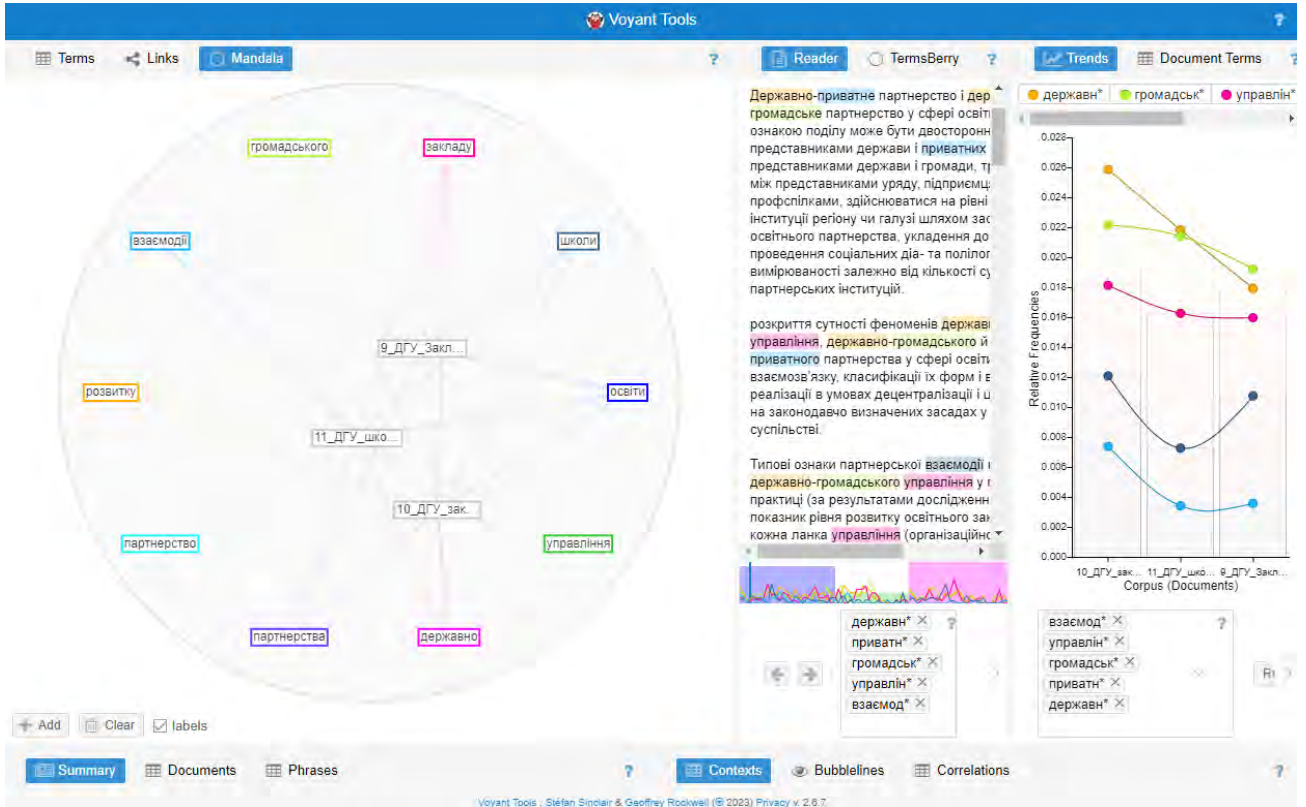


До корпусу 5 входило 3 терміни:

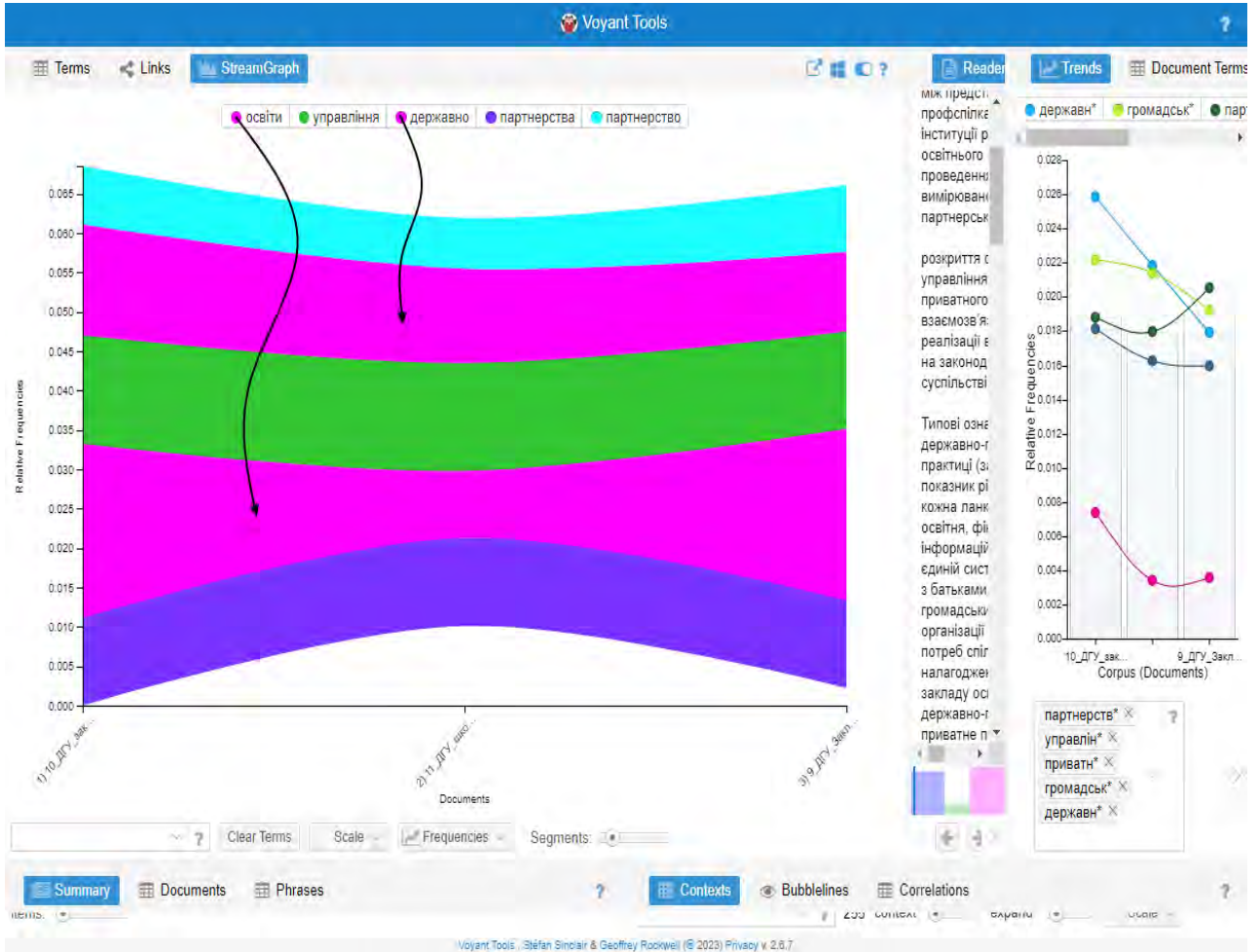
1. «Державно-громадське управління закладом освіти на партнерських засадах» – 59.
2. «Державно-громадське управління закладами освіти на партнерських засадах – 56.
3. «Державно-громадське управління школою на партнерських засадах» – 53.

Загальна кількість понять в авторському трактуванні даних становить – 168.









## ВИРОБНИЧО-ПРАКТИЧНА ПРОДУКЦІЯ

Людмила Калініна, Ганна Калініна, Наталія Лісова,  
Ірина Мосякова, Вероніка Нідзієва

# Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування

*практичний посібник*

**Електронне видання**

Обсяг вид. 4,5 авт. арк.

**ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ОСВІТА»**

Свідоцтво «Про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції»

Серія ДК № 6109 від 27.03.2018 р.

Адреса видавництва: 03057, м. Київ, вул. Олександра Довженка, 3

**[www.osvita-dim.com.ua](http://www.osvita-dim.com.ua)**