

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ  
НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ

**ОЛЕНА ОНАЦЬ, ЛІДІЯ ПОПОВИЧ**

---

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ  
МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-  
ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ  
НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ  
ВЗАЄМОДІЇ У ЗАКЛАДАХ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

---

**Методичні рекомендації**

**Електронне видання**

**Київ  
Видавничий дім «Освіта»  
2024**

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

**ОЛЕНА ОНАЦЬ, ЛІДІЯ ПОПОВИЧ**

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛЕЙ  
ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО  
УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ  
ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ЗАКЛАДАХ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**методичні рекомендації**

Електронне видання

**Київ  
Видавничий дім «Освіта»**

**2024**

УДК 37.014

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

**Рецензенти:**

**Малихін Олександр Володимирович**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу дидактики Інституту педагогіки НАПН України;

**Мартиненко Світлана Миколаївна**, доктор педагогічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Київського міжнародного університету;

**Босенко Маріанна Іванівна**, кандидат педагогічних наук, доцент, директор гімназії № 48 Шевченківського району м. Києва, Народний учитель України.

Особливості реалізації моделей державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти : методичні рекомендації [Електронне видання] / О. Онаць, Л. Попович/ За заг. ред. О. М. Онаць. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 55с.

DOI <https://doi.org/10.32405/978-966-983-487-4-2024-55>

ISBN 978-966-983-487-4

Методичні рекомендації адресовані керівникам закладів загальної середньої освіти, керівникам органів державного управління освітою, органам місцевого самоврядування, науково-педагогічним і педагогічним працівникам обласних закладів післядипломної педагогічної освіти України, працівникам центрів професійного розвитку педагогічних працівників, магістрантам і аспірантам, учасникам державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти від громадського й приватного сектора, стейкхолдерам освіти, іншим зацікавленим особам з метою реалізації партнерської взаємодії.

Methodological recommendations are addressed to heads of institutions of general secondary education, heads of state education management bodies, local self-government bodies, scientific and pedagogical and pedagogical workers of regional post-graduate pedagogical education institutions of Ukraine, employees of professional development centers for pedagogical workers, master's and postgraduate students, participants in state-public management of institutions of general of secondary education from the public and private sector, education stakeholders, other interested persons for the purpose of implementing partnership interaction.

© Інститут педагогіки НАПН України, 2024

© Видавничий дім «Освіта», 2024

© Онаць О. М., Попович Л. М. 2024

ISBN 978-966-983-487-4

**ЗМІСТ**

|  |    |
|--|----|
| Вступ ( <i>О Онаць</i> )   | 4  |
| РОЗДІЛ 1. Моделювання системи державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти( <i>О. Онаць, Л. Попович</i> )                        | 8  |
| Розділ 2.Методичні рекомендації і пропозиції суб'єктам щодо особливостей реалізації моделей державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії <i>О. Онаць, Л. Попович</i> ) | 39 |
| Висновки ( <i>О. Онаць, Л. Попович</i> )   | 52 |
| Використані джерела  | 54 |

## ВСТУП

Сучасна держава – це центральний і основний інститут політичної організації суспільства, соціально-політичний механізм, метою якого є організація і впорядкування соціально неоднорідного суспільства, забезпечення реалізації рівного права громадян, дотримання їхніх свобод і обов'язків, соціально-правового захисту й захищеності, безпечності, вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення відповідного рівня соціальної стабільності системи, її цілісності та безпеки, а також проведення єдиної політики, у тому числі науково-освітньої.

Державно-громадське управління – явище закономірне для України, має глибоке історичне коріння. Така форма управління освітою зафіксована у текстах основних стратегічних документів, зокрема: у Національній доктрині розвитку освіти в Україні (2002) [25], Національній стратегії освіти в Україні на період до 2021 року (2013) [26], Концепції «Нова українська школа» (2016) [22], Законі України «Про освіту»(2017) [1], інших нормативно-правових документах і наукових дослідженнях.

Про це свідчать наукові розвідки й дослідження, практична діяльність кращих керівників закладів освіти, зокрема: В. Андрущенко, І. Беха, М. Босенко, І. Гонтар, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Кременя, Н. Лісової, В. Лугового, Г. Матвеевої, В. Мишка, О. Михасюк, О. Онаць, І. Осадчого, А. Остапенка, О. Остапчука, Л. Паращенко, О. Проскури, О. Пастовенського, С. Сисоєвої, Т. Скорик, К. Спітківської, О. Топузова, І. Топчій, А. Тузікової, Б. Чижевського, Т. Федунової, інших.

Підкреслимо, що в Англії, Ірландії, Сполучених Штатах Америки й Австралії за останні десятиліття застаріла адміністративна модель школи була повністю трансформована у школу громадянського суспільства, у руках якого знаходиться контроль управління школою. Подібні органи

громадського управління представлені найкращим чином в Німеччині, Австрії, Данії, Італії, Португалії, Іспанії, Франції, Швеції, Бельгії, Норвегії, Греції та Нідерландах, інших.

В умовах децентралізації влади, передачі повноважень від центральних органів влади місцевому самоврядуванню нагальною є потреба у розробленні нової концепції державно-громадського управління освітою й закладами загальної середньої освіти в умовах розвитку місцевого самоврядування на засадах партнерства як активними системами. Воно має бути спрямоване на істотні системні зміни в меті, завданнях, змісті й результатах управління, зорієнтоване на всебічний розвиток кожної унікальної і неповторної особистості з метою здійснення прогресивних змін і на державному рівні й на рівні конкретного громадянина України, і на рівні зовнішнього середовища мікрорайону школи й місцевої спільноти шляхом розроблення нових моделей державно-громадського управління закладами освіти на демократичних засадах людиноцентризму.

Оскільки демократизація державної освітньої політики має поширюватися на всі, навіть найменші, територіальні елементи задля управління, узгодження дій і співпраці, комплексного регулювання стабільного розвитку і глибшого усвідомлення ситуації, яка існує як на певній території, так і в конкретному населеному пункті, закладі освіти зокрема, то без реалізації державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії це здійснювати занадто важко, а інколи – неможливо. Це підтверджують і жорстокі реалії війни з російським агресором і природовідповідні тенденції інтеграції сфери освіти України до європейського освітнього простору.

В умовах нинішнього стану в країні такою моделлю вважаємо державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії з новим змістом і механізмами, з акцентом на суб'єктність, що є дуже важливим для закладів освіти з метою удосконалення

інституційної моделі формування й підходів до створення сприятливих умов втілення в життя державних, регіональних і місцевих ініціатив і стійкому, стабільному розвитку особистості, закладу освіти, спільноти, регіонів, суспільства й держави. Це сприятиме забезпеченню зрозумілого і доступного поділу повноважень, функцій, компетенцій і завдань між рівнями державної та місцевої, регіональної влади, закладами освіти не декларативно, а реально, відповідно до чинного законодавства.

У дослідженні «Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії» (2021-2023) обґрунтовано, що державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти є основним вектором демократизації державної освітньої політики, оскільки має значний вплив на специфіку, динаміку й особливості територіально-адміністративної реформи, децентралізацію влади і управління освітою, розроблено й апробовано відповідні моделі науковими співробітниками відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України.

У Методичних рекомендаціях із визначенням категорій і рівнів по вертикалі суб'єктів державно-громадського управління ЗЗСО представлено теоретично обґрунтовану, змодельовану й апробовану модель системи державно-громадського управління у закладах загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, яка репрезентована: концептуальною прогностичною моделлю державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії (*О. Онаць*); субмоделлю «Організаційно-правові умови державно-громадського управління ЗЗСО на засадах партнерської взаємодії» (*О. Онаць, Б. Чижевський*); субмоделлю «Участь здобувача освіти у державно-громадському (суспільному) управлінні закладом освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії» (*О. Онаць, Б. Чижевський*).

Уважаємо, що стануть у нагоді запропоновані рекомендації щодо особливостей реалізації моделювання державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії, конкретні пропозиції щодо вирішення поставлених завдань керівникам закладів загальної середньої освіти, керівникам органів державного управління освітою, представникам органів місцевого самоврядування, громадам, науково-педагогічним і педагогічним працівникам різних установ і організацій – учасникам державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти від громадського та приватного сектора, іншим зацікавленим особам і організаціям.



## **РОЗДІЛ 1. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (О. Онаць, Л. Попович)**

У діяльності закладів загальної середньої освіти, в реалізації державно-громадського управління в умовах демократизації освітньої політики, яка полягає у запровадженні сучасного державно-громадського, а точніше, державно-суспільного управління (влада, громадськість і приватний сектор), ініціатором є держава, яка має зберегти за собою стратегічні функції, що за своєю суттю є державотворчими, оскільки заклади освіти є невід'ємною складовою всієї держави і суспільства, є не тільки віддзеркаленням всіх напрямів і векторів розвитку суспільства та його проблем.

Не зважаючи на те, що державно-громадське управління будується по вертикалі управління і всі структури мають певну підпорядкованість, воно є особливим демократичним та інноваційним типом управління, характерною рисою якого є постійна та взаємна відповідальна участь, взаємодія в управлінні освітою суб'єктів державного управління та їх органів з одного боку, що виражають і представляють інтереси, політику, гарантії й компетенцію держави в галузі освіти (Міністерство освіти і науки України, департаменти і управління освітою і науки обласних державних адміністрацій, управління та відділи освіти, органи місцевого самоврядування, виконавчі структурні підрозділи територіальних об'єднань), з іншого боку – суб'єктів суспільного сектора і їх органів, що виражають інтереси всіх членів громадянського суспільства, то закономірно вважати його основним вектором демократизації освітньої політики держави.

Представляємо основних суб'єктів державно-громадського управління освітою і ЗЗСО по вертикалі з визначеними рівнями діяльності та формами реалізації їхніх функцій (Б. Чижевський і О. Онаць). Суб'єкти розділено на

10 груп. Функції спеціально не визначалися. Пропонуємо зробити це самостійно. Можливо, ваш перелік буде іншим, повнішим. Пропонуємо також визначити самостійно взаємозв'язки і способи державно-громадської партнерської взаємодії (формальній неформальній) (Табл. 1).

Таблиця 1.

**Суб'єкти державно-громадського управління закладами ЗЗСО на засадах партнерської взаємодії**

| п/п | Групи суб'єктів державно-громадського управління ЗЗСО   | Рівні ДГУ                              | Форми партнерської взаємодії   |
|-----|---|--|--|
| 1   | <b>Перша група</b><br>Верховна Рада України.<br>Президент України.<br>Кабінет Міністрів України.<br>Центральні органи державної виконавчої влади, які забезпечують та сприяють розвитку сфери науки і освіти.<br>Український інститут національної пам'яті.   | <b>Державний рівень</b>                | Закони України.<br>Постанови ВР України.<br>Укази та розпорядження Президента України.<br>Постанови і розпорядження КМУ.<br>Програми.<br>Концепції.<br>Стратегії.<br>Накази.     |
|     | <b>Друга група</b><br>Міністерство освіти і науки України та його структурні підрозділи.<br>Міністерства, у підпорядкуванні яких знаходяться заклади загальної середньої освіти та їхні структурні підрозділи.<br>Державна служба якості освіти України.<br>Український центр оцінювання якості освіти. | <b>Державний рівень</b>                | Стратегії.<br>Концепції.<br>Накази.<br>Розпорядження.<br>Програми.<br>Моніторингові дослідження.<br>Проекти.<br>Сертифікація.<br>Інституційний аудит.<br>Громадська акредитація. |
| 3   | <b>Третя група</b><br>Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.<br>Уповноважений Президента України з дотримання прав дитини та сім'ї.<br>Уповноважений із захисту державної мови.<br>Освітній омбудсмен.   | <b>Державний рівень</b>                | Державний контроль.<br>Моніторинг.<br>Інформування.<br>Проекти.<br>Захист прав людини.   |
| 4   | <b>Четверта група</b><br>Обласні та Київська міська ради.<br>Обласні та Київська міська державні (військово-цивільні) адміністрації та їхні структурні  | <b>Регіональний та місцевий рівень</b> | Рішення.<br>Цільові програми.<br>Ініціативи.<br>Петиції.<br>Адміністративні послуги.   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | <p>підрозділи.<br/>Районні ради.<br/>Районні (міські) державні (військово-цивільні) адміністрації та їхні структурні підрозділи.<br/>Органи місцевого самоврядування.<br/>Обласні, Київський міський інститути післядипломної педагогічної освіти.<br/>Територіальні спільноти (об'єднання).<br/>Центри професійного розвитку педагогічного персоналу.</p>   |   | <p>Регуляторна діяльність.<br/>Територіальна оборона.<br/>Залучення громадян.<br/>Методична робота.<br/>Конкурси.<br/>Експерименти.<br/>Конференції.<br/>Нормативні Документи.<br/>Інновації.<br/>Наукова робота.</p> |
| 5 | <p><b>П'ята група</b><br/>Державні органи управління зарубіжних держав та їх посольства, консульства і представництва в Україні.<br/>Міжнародні та Європейські міждержавні організації.<br/>Міжнародні науково-освітні асоціації, фонди та організації.<br/>Міжнародні неурядові науково-освітні організації та фонди.</p>   | <b>Міжнародний рівень</b>                       | <p>Правова допомога.<br/>Адміністративні послуги.<br/>Сприяння.<br/>Спостереження.<br/>Нагляд.<br/>Регулювання.<br/>Проекти.<br/>Консультації.<br/>Збір та поширення інформації.</p>                                  |
| 6 | <p><b>Шоста група</b><br/>Національна академія наук України.<br/>Національна академія педагогічних наук України.<br/>Національні галузеві академії наук України.<br/>Мала академія наук України.<br/>Вищі заклади освіти з підготовки педагогічних працівників.<br/>Заклади фахової передвищої освіти культурного, спортивного, освітнього спрямування.<br/>Заклади професійної (професійно-технічної) освіти.<br/>Заклади загальної середньої освіти.<br/>Заклади дошкільної освіти.<br/>Заклади позашкільної освіти.</p> | <b>Всеукраїнський науково-методичний рівень</b> | <p>Дослідження.<br/>Експерименти.<br/>Проекти.<br/>Публікації.<br/>Освітня діяльність.<br/>Міжнародні програми.<br/>Конкурси.<br/>Всебічний розвиток.</p>   |
| 7 | <p><b>Сьома група</b><br/>Профспілка працівників освіти і науки України.<br/>Всеукраїнські науково-освітні асоціації, організації, спілки, товариства, фонди.<br/>Всеукраїнські неурядові науково-освітні асоціації, організації,</p>  | <b>Всеукраїнський рівень</b>                    | <p>Захист прав.<br/>Захист інтересів.<br/>Задоволення освітніх та творчих потреб.<br/>Співпраця.<br/>Фестивалі.<br/>Конкурси.<br/>Інформування.</p>   |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    | товариства, фонди.<br>Всеукраїнські товариства, спілки, об'єднання, асоціації батьків.<br>Всеукраїнські молодіжні, учнівські, дитячі організації.<br>Телерадіо програми, передачі та повідомлення з питань розвитку науково-освітньої сфери.<br>Фахові та спеціальні видання газет і журналів з питань розвитку науково-освітньої сфери.<br>Інформаційні ресурси соціальних мереж з питань розвитку науково-освітньої сфери.     |  | Конференції.<br>Просвітницька діяльність.<br>Соціальні проекти.<br>Публікації.   |
| 8  | <b>Восьма група</b><br>Бібліотеки, дитячі бібліотеки, шкільні бібліотеки.<br>Підприємства, організації які забезпечують матеріально-технічне та інформаційне оснащення закладів загальної середньої освіти, медичне обслуговування та харчування дітей та учнів.<br>Позашкільні заклади освіти територіальних об'єднань.<br>Центри дитячої та юнацької творчості.<br>Культурно-освітні та спортивно-оздоровчі заклади.<br>Музеї. | <b>Регіональний та місцевий рівень</b>                             | Інформування.<br>Матеріально-технічне забезпечення.<br>Медичні послуги.<br>Конференції.<br>Семінари.<br>Проекти.<br>Організація вільного часу.<br>Досліди.<br>Фестивалі. |
| 9  | <b>Дев'ята група</b><br>Партнери державно-приватного партнерства.<br>Бізнес-структури.<br>Приватні підприємства.<br>Приватні асоціації і спілки, благодійні фонди та неурядові організації.<br>Спонсори, меценати, шефи, інвестори та інші стейкхолдери.   | <b>Усі рівні :<br/>державний,<br/>регіональний та<br/>місцевий</b> | Залучення інвестицій.<br>Взаємовигідна співпраця.<br>Благодійна допомога.<br>Інформування.<br>Публікації.  |
| 10 | <b>Десята група</b><br>Органи громадського самоврядування усіх рівнів.<br>Органи учнівського самоврядування.<br>Органи батьківського самоврядування.<br>Громадські ради.<br>Громадські колегії.<br>Асоціації Спілки.   | <b>Усі рівні :<br/>державний,<br/>регіональний та<br/>місцевий</b> | Збори.<br>Конференція.<br>Рада.<br>Сесії.<br>Інформування.<br>Подання пропозицій.<br>Об'єднання.<br>Інтеграція.<br>Співпраця.<br>Атестація.                              |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | Громадські об'єднання.<br>Учнівський молодіжний парламент.<br>Експертні групи.<br>Культурно-освітні товариства. |  | Консультації.<br>Лекції.<br>Освітня діяльність. |
|--|---|--|---|

Як показав здійснений детальний контент-аналіз чинного законодавства, у нормативно-правових документах взагалі відсутні терміни у формулюваннях «партнерська взаємодія», «суб'єктна партнерська взаємодія», хоча і заборони немає, а всі органи громадського самоврядування мають лише право дорадчого голосу. Не є рівноправним суб'єктом і ЗЗСО, і його керівник.

*Акцентуємо на суб'єктній партнерській взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО.* Насправді, така форма є реальністю, поняття «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського (державно-суспільного) управління є актуальною, доцільною і необхідною, щоб ЗЗСО і керівник не були вічним прохачем, а рівноправним повноцінним суб'єктом. Потрібно ініціювати зміни до чинного законодавства.

Зазначимо, що особливості моделювання державно-громадського управління у сфері освіти і закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії залежать, у значній мірі, від рівня громадянської активної позиції членів суспільства і законом передбачена підготовка членів суспільства до державно-громадського управління не тільки в освіті, але і в державі в цілому (Закон України «Про освіту» (2017) [1].

Дослідження підтвердило, що існує постійна необхідність у розширенні суб'єктів державної науково-освітньої політики, долучення до її розроблення й реалізації наукових організацій і установ, закладів освіти, профспілок, громадських організацій, спілок, товариств, учнівської, студентської, молодіжної спільноти у визначенні мети, цілей, змісту і пріоритетів власної освітньої політики регіонів, закладів освіти, тобто

врахування інтересів на місцевому, районному, обласному, столичному, державному рівнях.

Модель системи державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти, особливо в територіальних громадах, і закладах освіти на засадах партнерської взаємодії є *особливим демократичним й інноваційним типом управління*, характерною рисою якого є постійна та взаємна відповідальна участь, взаємодія в управлінні освітою суб'єктів державного управління та їх органів з одного боку, що виражають і представляють інтереси, політику, гарантії і компетенцію держави в галузі освіти з *іншого боку* – суб'єктів суспільного сектора і їх органів, що виражають інтереси всіх членів громадянського суспільства. Це однозначно показує, що державно-громадське управління ЗЗСО на засадах партнерської взаємодії має бути основним вектором демократизації державної освітньої політики.

Для вивчення стану справ на практиці було проведено дослідження з метою з'ясування думки керівників щодо ефективності суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО.

Як свідчать відповіді респондентів, наявність і ефективність суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО залежить від демократичної освітньої політики держави та від рівня опанування суб'єктами управління ЗЗСО системою знань, певних навичок, культури, готовності до міжособистісної взаємодії – 57,2 %; демократизації освітнього й управлінського процесів – 67,7 %; розвитку лідерських та партнерських якостей керівників та інших суб'єктів – 61,5 %; опанування системою знань про різні види менеджменту – 69,2 %; розвитку стратегічного мислення і бачення керівників – 58,1 %; необхідності реальної децентралізація управління – 64,2 %; використання інноваційних стратегій – 65 %; упровадження всіх видів шкільної автономії ЗЗСО – 69,1 %; упровадження інноваційних технологій управління та співуправління, управлінських інформаційно-комунікаційних систем, сучасних

інформаційно-цифрових сервісів та платформ – 57,5 % зміцнення навчально-матеріальної бази закладів освіти – 59,1 % тощо.

Співпраця органів державних, громадських і приватних структур здійснюється на діалозі та співпраці, на взаємозв'язках і комунікаціях між всіма суб'єктами управління, тобто на засадах суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління, проте вони здебільшого (70,4 %) ініціюються закладом освіти.

Механізмами забезпечення суб'єктної партнерської взаємодії у державно-громадському управлінні ЗЗСО керівники вважають: оновлення механізмів фінансового забезпечення освітньої галузі – 65,4 %; модернізацію системи підготовки, перепідготовки й атестації (сертифікації) керівників шкіл і педагогічних кадрів – 39,9 %; 2 %; інноваційне навчально-методичне й матеріально-технічне забезпечення закладів освіти – 36,4 %; соціальний захист педагогічних працівників – 33,9 %; участь громадськості у плануванні та діяльності закладу освіти, формуванні його позитивного іміджу – 52,8 %; науково-методичний супровід – 34,1 % тощо.

Уважаємо, що упровадження державно-громадського управління закладами освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії потребує не тільки наукового обґрунтування і науково-методичного супроводу. Важливим елементом такої взаємодії є розроблення нових механізмів співпраці з державними й приватними установами, органами влади і суспільним сектором, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами, особливо з таких питань: виявлення і подолання проблем трансформації управління від командно-бюрократичного, планово-централізованого до державно-громадського (громадсько-державного) управління; партнерських взаємин в управлінні освітою у територіальних громадах – 62,1%; залучення приватних структур до участі в освітньому й управлінському процесах; зменшення обсягів звітності та дублювання паперового і електронного варіантів – 37,3 %; зменшення числа ієрархічних

органів влади та органів управління освітою – 43,3 %; законодавчого закріплення повноважень органів громадського самоврядування різних рівнів – 46,6 %; делегування повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління освітою – 55,7 %.

Існує чимало проблем і ризиків, які, так вважають керівники, не сприяють ефективному державно-громадському управлінню ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. Серед найважливіших окреслимо такі: проблеми трансформації управління освітою від адміністративно-бюрократичного, планово-централізованого до державно-громадського на засадах демократії та партнерської взаємодії на практиці – 57,3 %; не розмежовано функції управління на різних рівнях, їх дублювання, не відбулося зменшення обсягів звітності – 37,3 %; делегування повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління освітою 35,7 %; пасивність громадських структур; небажання втручатися в проблеми освіти, інертність – 39,8 %; існують проблеми з програмами співфінансування з державного і місцевого бюджетів, нецільового використання коштів на освіту органами місцевого самоврядування, механізми залучення позабюджетних коштів – 65,4 %; фінансово і організаційно не вирішуються питання модернізації системи підготовки, підвищення кваліфікації та атестації (сертифікації) керівників шкіл і педагогічних кадрів (хоча законом це передбачено) – 39,9 %; навчально-методичне та матеріально-технічне забезпечення багатьох закладів освіти застаріле, або належного його немає, або закуповується за особисті кошти педагогічних працівників – 36,4 %; частина керівників не готова повною мірою працювати з громадськістю на засадах ідей суб'єктної партнерської взаємодії – 37,9 %.

Разом із тим, переважна більшість респондентів усвідомлює важливість і доцільність залучення громадськості та приватного сектора до освітнього й управлінського процесів, партнерській взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО, адже заклади освіти стають



рівноправними партнерами; розширюється співпраця і взаємодія у виконанні спільних рішень та завдань, покращується конструктивна взаємодія з органами управління територіальних громад; підвищується увага громад та органів місцевого самоврядування до якості освіти та ресурсного забезпечення ЗЗСО; зростає спільна відповідальність всіх учасників освітнього та управлінського процесів за якість освіти й ухвалені управлінські рішення.

Дослідження, проведене у 2022–2023 навчальному році, під час воєнного стану в Україні, показало, що нам потрібна більша згуртованість і єднання, що демонструє долучення до проблем освіти значної кількості організацій, фондів, волонтерів, представників різних категорій суспільства.

Аналіз ситуації, що склалася нині у функціонуванні закладів освіти за результатами оцінки наслідків російської агресії в різних регіонах України, опрацювання прийнятих в оперативному порядку законодавчих актів і рішень органів влади, пропозицій, що з'явилися за цей період у науковій літературі, висновків фахівців, а також проведення власних досліджень, дали змогу узагальнити, *що керівники на своїй посаді оперативно і професійно реагують на критичну ситуацію усвідомлюючи, що будь-яка кризова ситуація вирішується й налаштовується на спільні досягнення.* Війна зумовила необхідність вирішення питань подолання освітніх втрат і повоєнного відновлення України на всіх рівнях, на місцевому рівні – на рівні громад.

*Підкреслюємо, що визначальна роль належить саме управлінню освітою в громаді, управлінню закладами освіти, яке передбачає не тільки використання адміністративних методів, урахування інших соціальних процесів, але і активнішу взаємодію з суспільним сектором, міжнародними суб'єктами тощо. Позитивним є те, що суб'єкти управління, зокрема керівники ЗЗСО, сприйняли дану ситуацію і як шанс отримати значну*

*варіантів, зовсім нових можливостей щодо вибору альтернатив для вирішення проблемних різнопланових питань.*

Особливістю спільної діяльності суб'єктів державно-громадського управління і необхідністю моделювання ситуацій є вимушена перебудова мережі і структури, тому що в умовах війни, яка є кризовою ситуацією, виникають питання з'ясування небезпек і їх причин, забезпечення безпеки закладів і установ освіти, їх колективів щодо: організації освітнього процесу в різних форматах; зарахуванні й переведенні, випуску учнів і видачі необхідних документів; зарахування результатів навчання, отриманих у інших країнах; безпеки освітнього процесу і всіх його учасників; дій закладів освіти й учасників освітнього процесу під час повітряних тривог, обладнання укриття тощо.

Нинішня ситуація і трансформаційні процеси, які відбуваються в загальній середній освіті, вимагають зовсім інших підходів, механізмів і технологій щодо управління персоналом, розвитку професіоналізму й професійної компетентності педагогічних працівників, забезпечення уваги і підтримки, створення доброзичливого сприятливого клімату для міжособистісного професійного спілкування й інформування у нових, часто нестандартних умовах, що є ще одним важливим і ефективним напрямом у подоланні освітніх втрат, роботи в умовах воєнного стану і повоєнному відновленні держави.

Переконані, і це підтверджується дослідженням, що одним із найперших кроків у вирішенні нагальних проблем, є активна і продуктивна комунікація з усіма категоріями учасників освітнього процесу і управління, яка може допомогти врятувати життя людей, сприяти забезпеченню законності й порядку, запобігти паніці, страху й іншим психолого-емоційним наслідкам війни. Необхідність комунікації зумовлена тим, що завдяки їй можна не тільки запобігти втратам, але й полегшити або ліквідувати їхні наслідки й іноді – об'єднати місцеву спільноту й партнерів, сформувати

позитивний імідж закладу освіти, продемонструвати компетентність керівництва і педагогів, підвищити довіру до них й до освіти взагалі.

*Важливим є ґрунтовний аналіз ситуації, діагностування проблем, запровадження системного командного навчання з метою руйнації старих неефективних підходів і вироблення інноваційних підходів до вирішення різнопланових завдань. Навчання потрібне для всіх категорій працівників закладів освіти і органів управління освітою у територіальних громадах за актуальною тематикою, спрямованістю на оперативність, професійність і точність. Навчання необхідно організовувати і для членів громади, інших партнерів, використовуючи різноманітні сучасні технології, методи і прийоми, способи взаємовигідної партнерської взаємодії; спільно створювати освітньо-соціальні проєкти й керувати ними спільно з командою і партнерами (специфіка управління – співуправління).*

*Вирішення таких надскладних завдань просто неможливе без застосування сучасних інноваційних освітніх й управлінських технологій, особливо цифрових. Такий підхід до справи сприятиме послідовному зростанню кількості й якості інновацій, коли кожна інновація буде сприяти виникненню інших. На нашу думку, так можна не лише змінювати обставини і ситуації, подолати наслідки війни, зокрема освітні втрати, але й розширювати спектр можливостей оптимального вибору шляхів, способів, механізмів не тільки функціонування, але і розвитку ЗЗСО і системи освіти в цілому, щоб вийти після війни на якісно новий рівень.*

*Тобто, запровадження інновацій і забезпечення керованості усіма процесами в умовах війни й повоєнного відновлення потребує всебічних неабияких зусиль не тільки керівників, але й усіх учасників управлінського процесу, готовності до цього органів влади і суспільного сектора.*

Сприяти у розв'язанні освітніх і соціальних проблем конкретного закладу освіти й проблем місцевої громади з використанням нових механізмів і технологій покликані нові моделі співпраці й державно-

*громадської партнерської взаємодії усіх суб'єктів: педагогічної спільноти, громадськості, приватного сектора, благодійних організацій і фондів, батьківської і місцевої громади, влади.*

*Дослідження переконує, що потребує впровадження в діяльність ЗЗСО нова модель не просто співпраці, а забезпечення суб'єктної партнерської взаємодії у державно-громадському управлінні ЗЗСО, що сприятиме ефективному функціонуванню й інноваційному розвитку закладу загальної середньої освіти, консолідації громади і суспільства.*

Така діяльність потребує посилення ролі управлінського, методичного, інформаційного, інституційного, соціального, культурного, економічного середовища та широке залучення громадських, у тому числі: учнівських, студентських, батьківських організацій і приватного сектора - до розробки, реалізації науково-освітніх програм і проєктів у площині розвитку партнерської взаємодії, згуртованості й єдності суспільства.

Термін «суспільне» використовується не випадково. Вважаємо правомірним використання терміну «суспільне», тому що учасниками цього процесу є представники усіх верств суспільства: держава, громадський і приватний сектор. Це процес поєднання різноспрямованої діяльності державних і суспільних суб'єктів управління, що пов'язані з функціонуванням і розвитком освітньої сфери, закладів освіти в інтересах суб'єктів освітнього й управлінського процесів, соціуму, влади, громадських і приватних структур, різноманітних громадських організацій тощо.

У змодельованій системі державно-громадського управління ЗЗСО своєрідним її стержнем є розроблена й обґрунтована концептуальна прогностична модель державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, яка має сприяти прогнозуванню майбутніх процесів розвитку закладів загальної середньої освіти, впровадженню у практику на основі розроблених і апробованих субмоделей і структурних елементів.

Концептуальна прогностична модель системи державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії є теоретичною і базується на системному підході, тобто, загальній теорії систем, системного аналізу, системного прогнозування, які утворюють сучасну галузь системних досліджень, а також синергетичному, полісуб'єктно-компетентнісному, культурологічному підходах складається з чотирьох блоків: цільового, концептуального, змістовно-технологічного та результативно-рефлексивного (Рис.1.1).

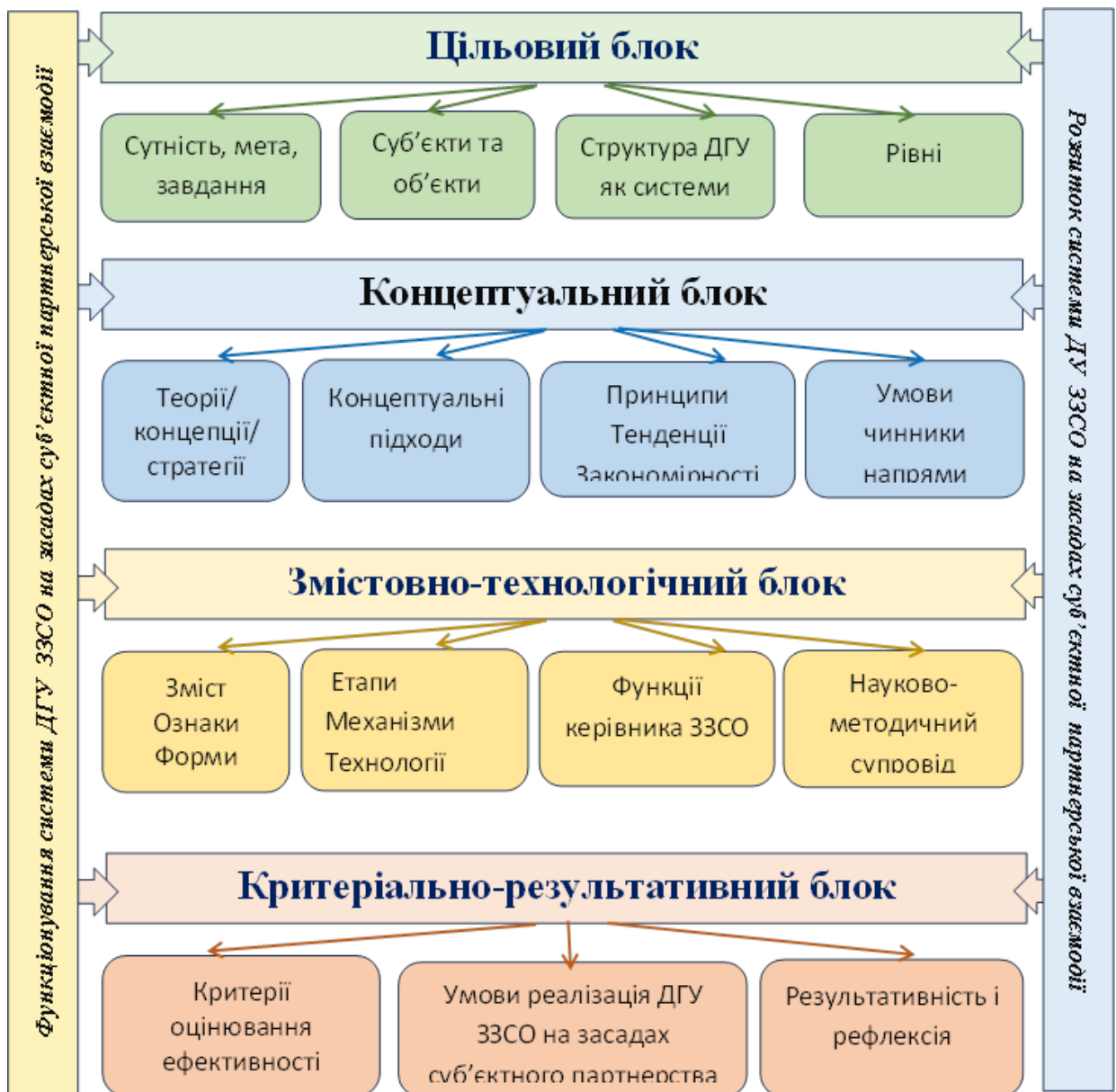


Рис. 1.1 Концептуальна прогностична модель державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії

Сутність, мета, завдання; коло суб'єктів і об'єкти, а також рівні державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії окреслено у *цільовому блоці моделі*. Теорії, концепції, стратегії; концептуальні підходи; принципи, тенденції, закономірності; умови, напрями та чинники, відповідно до яких розроблялася модель, *окресленів концептуальному блоці*. До *змістовно-технологічного блоку* включено *більш практичні складові*: зміст, ознаки, форми, етапи, механізми, технології, функції керівника ЗЗСО, науково-методичний супровід. Будь-яка діяльність потребує вимірювання і моніторингу з метою визначення стану проблеми і необхідних подальших кроків, а також очікуваних результатів. Ці аспекти представлено у *критеріально-результативному блоці*, зокрема: критерії оцінювання ефективності; умови реалізації ДГУ ЗЗСО на засадах суб'єктного партнерства; результативність і рефлексія громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, інше.

*Зауважимо, що особливістю процесу теоретичного моделювання є врахування наукових підходів і принципів до визначення сутності партнерської взаємодії з позицій різних наук, зокрема: у соціально-філософських і соціологічних теоріях і концепціях сутність партнерства й партнерської взаємодії визначається: як характер соціальної взаємодії; як міжособистісна комунікація; діалог і спілкування*

Доведено, що потенційні основи партнерства закладені у самій людині у вигляді кооперативного начала чи її соціальної природи, а саме: діалогічності свідомості й самосвідомості, що характеризує його як чинник становлення людини, особистості, суб'єкта – і одну з важливих умов самореалізації людини.

З позицій філософії партнерська взаємодія виступає як неперервний процес, який складається з кількох етапів: діалогу, в результаті якого

досягається згода або консенсус: практичної діяльності, яка забезпечує утворення циклу партнерської взаємодії.

У психології сутність партнерської взаємодії також визначається з різних позицій: як самомотивований процес налагодження контактів між людьми; як модель міжособистісних відносин; як гарант продуктивних взаємин і спосіб вирішення проблем; як показник рівня особистісного і професійного зростання людини; як важлива умова соціалізації особистості тощо.

*Акцентуємо, що основні принципи партнерської взаємодії щоразу формуються на новому рівні розвитку культури як базові цінності суспільної і особистісної свідомості. Тому що суб'єкти партнерської взаємодії характеризуються відповідними ціннісними установками, а суб'єкт-суб'єктні відносини відображають специфіку суб'єктної партнерської взаємодії у сфері освіти та державно-громадському управлінні ЗЗСО: спілкування (комунікація) і співпрацю двох і більше суб'єктів, доброзичливі міжособистісні стосунки, партнерську діяльність на рівноправних, взаємовигідних умовах між керівником ЗЗСО і його командою, органами влади і управління освітою, громадським і приватним сектором, іншими учасниками управлінського й педагогічного процесів.*

Надзвичайно важливим моментом у моделюванні є розуміння сутності суб'єкт-суб'єктної взаємодії, яка в *«Енциклопедії освіти»(2008)* характеризується як *«міжособистісна педагогічна взаємодія, що реалізує базову потребу дитини в залученні її до соціуму і культури суспільства на основі рівноправного партнерства з учителем (викладачем), характеризує готовність суб'єктів виховання до взаєморозуміння і взаємоповаги у процесі спілкування і діяльності.*

*Суб'єкт-суб'єктна взаємодія може трактуватися як модифікація термінів «міжособистісні відносини», «міжособистісні стосунки», «міжособистісне професійне спілкування і взаємодія» [4].*

*Отже, суб'єктом державно-громадського управління ЗЗСО можемо вважати кожного активного учасника освітнього й управлінського процесів : особу, групу, управлінську команду партнерської взаємодії тощо.*

Нагадаємо, що, відповідно до чинного законодавства, суб'єктами державно-громадського управління закладів загальної середньої освіти є : органи громадського учнівського самоврядування, батьківської громадськості, педагогічних працівників, місцевої громади, представники громадського й приватного секторів (роботодавці, представники бізнесу, спонсори, меценати тощо), представники влади й органів місцевого самоврядування тощо. У цьому полягає специфіка суб'єктної партнерської взаємодії.

Заслугове на особливу увагу, в контексті моделювання, науково обгрунтоване й вичерпне визначення зазначеної форми управління Л. Калініною: «Державно-громадське-управління закладом загальної середньої освіти на 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 та взаємозв'язку в середовищі й часі на основі інформації, спрямований на організацію, проектування і координацію програм, проєктів, заходів для досягнення встановленої мети функціонування й інноваційного розвитку*» [9].

**Наведемо кілька принципових позицій.** Зважаючи на те, що *модель є концептуальною і прогностичною*, то вважаємо за доцільне підкреслити роль основних відібраних теорій для її реалізації, зокрема таких : *теорії/концепції/стратегії* – це новий державний менеджмент (мережеве управління, governance, управління за цілями, управління проєктами; форсайт, франчайзинг, маркетинг); концепції соціального управління (комунікативний менеджмент, теорія мережевої економіки); стратегія голубого океану (упровадження нових стратегій і концепцій розвитку ДГУ



ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, знаходження власних конкурентних місць з метою досягнення успіху). *Це може зацікавити управлінців різних рівнів та інших суб'єктів.*

*Нова парадигма управління передбачає нове управлінське мислення; комплексне багаторівневе вирішення проблем (уміння бачити сутність проблеми і розбиратися з причиною, а не наслідком); критичне мислення (спосіб мислення, при якому ставиться під сумнів інформація і навіть власні переконання); креативність у широкому розумінні (творче начало – це здатність бачити те, чого ще немає); уміння управляти людьми (прийняття рішень не щодо підлеглих, а щодо Людей); партнерська взаємодія з людьми (вчителями, учнями, батьками, представниками громади); емоційний інтелект (уміння управляти власними і чужими емоціями, здатність розуміти емоції, наміри, мотивацію інших); управлінське лідерство – невід'ємна складова ролі менеджера/керівника, пам'ятаючи, що лідер – це агент змін, який може надихнути інших роботи краще і більше, ніж вони будь-коли робили; це здатність лідера за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.*

*Це обґрунтовується і визначається загальними закономірностями розвитку державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії як демократичної моделі керівництва, оскільки така форма управління покликана забезпечувати урегульованість, конструктивну міжособистісну взаємодію та систематизацію діяльності всіх структурних підрозділів закладу освіти із урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.*

*Обрані принципи партнерської взаємодії є також ціннісним виміром змісту діяльності у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО, зокрема такі: конструктивний діалог і взаємодія; мотивація і готовність суб'єктів; обов'язковість виконання угод і домовленостей; добровільність і*

відповідальність за власні дії, вчинки і результати, інтерактивність; рівноправність і взаємовигідність; повага до партнера і самоповага; суверенність особистості; створення ситуації успіху, стимулювання тощо.

*Важлива роль відводиться таким принципам:* справедливості, відкритості, демократизації, рівноправності, інтеграції взаємодовіри, конструктивного соціального діалогу, дотримання культури спілкування, полеміки, дискусії, критики, взаємної відповідальності, добровільності збереження незалежності, взаємного контролю, партисипативності (спільного управління), рівності перед законом, взаємовигоди.

*При моделюванні конкретних ситуацій необхідно орієнтуватися на основні тенденції в суспільстві й освіті:* децентралізація влади і управління освітою, передача повноважень органам місцевого самоврядування; перехід від традиційної державно-бюрократичної моделі до державно громадського управління(громадсько-державного); правове визначення й посилення ролі громадського сектора; формування у населення громадянської культури; активізація діяльності органів самоврядування учасників освітнього і управлінського процесів усіх рівнів тощо.

Важлива роль у моделюванні державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії як демократичної моделі керівництва відводиться керівнику ЗЗСО, від якого, у значній мірі, залежить успіх. Як відомо, він має багато функцій і виконує велику кількість ролей. *Підкреслюємо роль функцій керівника ЗЗСО, особливо важливих для розроблення моделей і їх реалізації у практичній діяльності, таких, як :* цільова, лідерська, організаційна менеджерська дипломатична, представницька прогностична, стимулювальна, нормативно-регламентна, соціальна, координуюча, моніторингова, коригуючи, контролююча – саме ці провідні функції дають змогу реалізовувати державно-громадське управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії як демократичну модель

керівництва, зважаючи на те, що суб'єктна партнерська взаємодія визначається як:

***управлінська інновація, найвища форма взаємодії, модернізаційний механізм;***

***особлива форма партнерства та соціальної взаємодії з рівноправними автономними суб'єктами;***

***це процес, на якому ґрунтуються як соціальне партнерство в освіті, так і державно-громадське управління закладами освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії у ЗЗСО;***

***це скоординована діяльність суб'єктів управлінського процесу – партнерів, яка спрямована на досягнення спільних цілей інноваційного розвитку закладу освіти; забезпечення якісної освіти і всебічного розвитку кожного, отримання очікуваних результатів і вирішення важливих завдань;***

***це фундамент, на якому будується демократичне управління, яке потребує нового менеджменту;***

***це процес різноманітних суб'єкт-суб'єктних взаємовигідних зв'язків і відносин, обміну досвідом, думками, ідеями, матеріальними і духовними носіями результатів діяльності. У способах зворотнього зв'язку проявляється здатність суб'єктів-партнерів конструктивно визначати цілі і мету спільної діяльності.***

*Змістом суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління закладами освіти має стати конструктивна узгоджена взаємодія державних органів, громадських об'єднань і організацій, організаційно-правові форми якої забезпечують ефективну й рівноправну взаємодію суб'єктів освітнього та управлінського процесів, що передбачає: демократизацію всіх органів державної влади, місцевого самоуправління, територіальних громад та управління освітою; демократичний стиль керівництва діяльністю закладів загальної середньої освіти та інші, залежно від місцевих умов функціонування закладів освіти; широке залучення до*

*партнерської співпраці й суб'єктної партнерської взаємодії юридичних і фізичних осіб на взаємовигідних умовах[19].*

*Зазначимо, що у змісті якої усі компоненти мають важливе значення: спілкування передбачає не тільки комунікацію, обмін інформацією, знаками, а й організацію спільних узгоджених дій та виступає як міжособистісна взаємодія, або інтерація (від: *inter* – між і *action* – дія), тобто як сукупність зв'язків і взаємовпливів суб'єктів державно-громадського управління ЗЗСО.*

*Таке трактування змісту компонентів дає змогу розглядати рівень суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО як готовність суб'єктів до застосування конструктивних стратегій поведінки і реальних дій на міжособистісному рівні, враховуючи такі її складові: спілкування (комунікація) – діалог (полілог) – мотивація – готовність і здатність діяти – консенсус – розподіл видів діяльності – кооперація – компроміс – інтерація (взаємодія) – результат.*

*Уважаємо, що впровадження концептуальної прогностичної моделі державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії як демократичної форми керівництва, як основного вектора демократизації державної освітньої політики, сприятиме забезпеченню на всіх рівнях оптимального узгодження загальнонаціональних духовно-моральних, культурних, економічних, матеріальних цінностей та інтересів з специфічними особливостями розвитку й потребами регіонів України.*

*Особливості системи моделювання полягають також у тому, що необхідно спочатку виявити, які організаційно-педагогічні умови є, а які необхідно створювати. Принагідно нагадаємо перелік суттєвих, на наш погляд, умов: зовнішні й внутрішні, суб'єктивні й об'єктивні, загальні, регіональні, місцеві, індивідуальні, підтримуючі й ослаблюючі. Умови і чинники забезпечують усвідомлення переваг державно-громадського (суспільного) управління на засадах суб'єктної партнерської взаємодії;*

пожвавлення процесу комунікації та взаємодії з усіма суб'єктами взаємодії; мотивують до розроблення нових підходів до управління ризиками і викликами; розвитку ініціативи і активності суб'єктів.

Здійснений аналіз законодавчо закріплених організаційно-правових умов державно-громадського управління закладами освіти, з'ясування норм, прав і обов'язків, вимог до об'єктів і суб'єктів освітнього процесу спонукає до формулювання таких висновків :

– у сучасних умовах розвитку демократичної, суверенної, соборної, безпечної, незалежної України суттєво змінюється роль держави : вона стає демократичним регулятором суспільних відносин, гарантом і захисником інтересів і прав кожного громадянина, реалізації прав, свобод і обов'язків, тому числі у сфері освіти, громадян держава для людини, а не людина для держави;

– головними функціями держави стають правові, регулювальні й захисні, що базуються на принципах, які взаємодоповнюють один одного;

– нова парадигма управління освітою потребує пошуку нових підходів, створенням нових умов, які забезпечують ефективність стійких, автономних, самодостатніх освітніх систем;

– законодавство передбачає можливість реалізації різноманітних сучасних інноваційних моделей управління, зокрема державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії.

Тобто, можна стверджувати, що в Україні, в цілому, створені організаційно-правові умови для реалізації державно-громадського і державно-приватного партнерства як можливості реалізовувати державно-громадське управління закладами освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, що забезпечуватиме надання більших прав суспільному сектору впливати на освітні й управлінські процеси, брати активну участь у державно-громадському управлінні освітою і закладами освіти.

Однак, результати аналізу джерельної бази і практики функціонування сфери загальної середньої освіти й закладів освіти свідчать, що створення організаційно-правових умов щодо розподілу функцій суб'єктів державно-громадського управління освітою й закладами освіти в умовах децентралізації, реальні механізми впливу суспільного сектора не повною мірою досліджені, потребують подальшого вивчення, нормативно-правового й науково-методичного супроводу.

З метою покращення ситуації щодо забезпечення організаційно-правових умов реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, забезпечення функціонування освітньої сфери, її розвитку через взаємодію органів управління освітою й закладами освіти, громадських і приватних організацій, залучення до участі в державно-громадському управлінні на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, можливостей і засобів юридичних, фізичних осіб тощо, розроблена науковими співробітниками відділу економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України, в рамках обґрунтування системи моделювання і реалізації її складових на практиці, розроблено «субмодель» «Організаційно-правові умови державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії» (Рис. 2) (О. Онаць, Б. Чижевський).

У субмоделі (рис. 2) передбачено такий елемент, як сутність умов, що означає розуміння не лише сутності, але й розуміння змісту організаційно-правових умов, які необхідно виявити, створити чи забезпечити.

Мета і завдання розроблення субмоделі спрямовані на забезпечення в організаційній структурі державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти злагодженої і скоординованої суб'єктної партнерської взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, органів громадського самоврядування закладів і установ освіти, представники громадських організацій, приватного сектора в умовах

децентралізації, у сучасних умовах викликів і трансформаційних процесів у освіті.

Ще раз наголошуємо, і як зазначено в Енциклопедії освіти (2008), суб'єктами виступають: органи влади, органи управління освітою заклади загальної середньої освіти, громадські й приватні організації і структури. Суб'єктами освітньої політики також визначено індивідів, соціальні спільноти (нація, професійні групи, спілки, асоціації, еліти тощо) й соціальні інститути (власне сама держава, партії і рухи, профспілки, групи за інтересами тощо) [4].

Тобто можна стверджувати, що *організаційні умови – це функція системи управління, яка забезпечує функціонування певної структури, особливості організації освітнього процесу, координацію і впорядкування структурних підрозділів і служб, режим роботи закладу освіти тощо.*

Під правовими умовами *розуміємо сукупність об'єктивних (наявність нормативно-правових актів), суб'єктивних (правова компетентність суб'єктів й об'єктів управління) умов*, що передбачають знання нормативно-правових актів і уміння реалізовувати їх в управлінні закладом освіти. До них належать: нормативно-правовий супровід інформаційно-аналітичної діяльності; правове забезпечення вибору, мотиву, мети, виду діяльності, ухвалення та реалізація управлінських рішень; об'єктивність і демократизація освітнього та управлінського процесів; правові умови залучення представників органів громадського самоврядування закладу, місцевої спільноти, приватних структур, роботодавців, меценатів тощо до управління опорним закладом освіти; взаємовигідна співпраця і співробітництво виключно всіх структур управління та співуправління.

Крім того, *умови законності, відповідальності, гласності, прозорості ухвалення і реалізації управлінських рішень – це розгалужена система освітнього законодавства, яка відповідає вимогам демократичної держави, громадянського суспільства й чітко регулює права і обов'язки учасників*

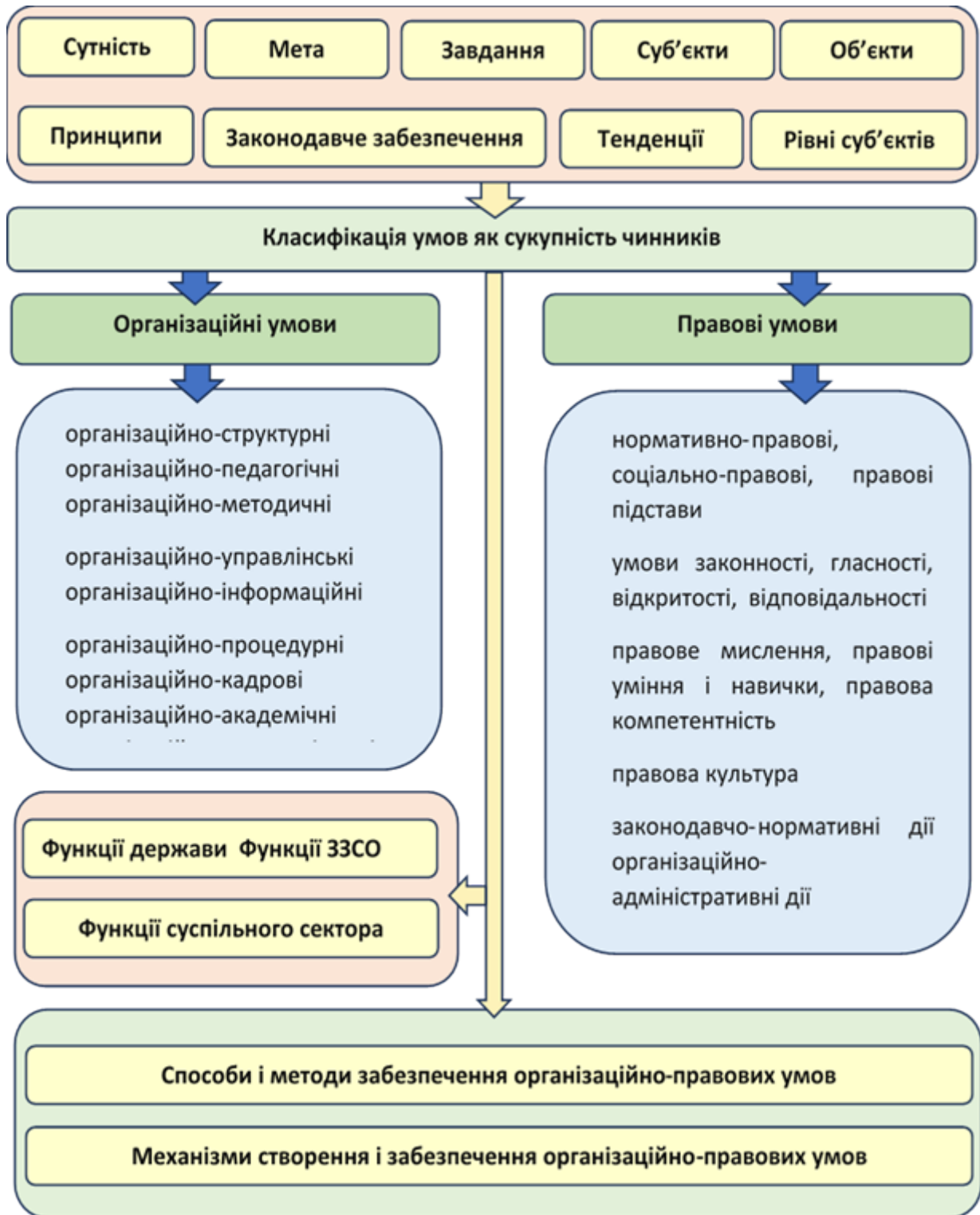
суспільних відносин, освітнього процесу, спільність інтересів усіх членів суспільства, високий рівень правової й управлінської культури і наявність важливих правових соціальних, економічних, політичних і правових гарантій.

Узагальнення різних трактувань сутності дефініцій: «умова», «організаційні умови», «правові умови» у вітчизняних й закордонних дослідженнях і довідковій літературі – дає змогу трактувати *організаційно-правові умови як сукупність або комплекс взаємопов'язаних обставин, передумов, особливостей реалізації дійсності, правил, вимог, норм, організаційних ресурсів і заходів, стандартів, рівнів, принципів, чинників реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії.*

Законодавче забезпечення організаційно-правових умов державно-громадського управління ЗЗСО зафіксовано у таких законодавчих, нормативно-правових стратегічних документах модернізації управління системою загальної середньої освіти та закладами освіти, як: Конституція України [11 ], Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті (2002 р.) [ 25], Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки [26], Закон України “Про освіту” (2017), [1], Закон України “Про повну загальну середню освіту” (2020) [3 ],

Реалізація субмоделі передбачає урахування основних тенденцій, які відбуваються в державі й управлінні освітою. Це, насамперед децентралізація влади і розвиток місцевого самоврядування; реформування загальної середньої освіти і трансформаційні процеси, упровадження всіх видів автономії ЗЗСО; подолання викликів і проблем, спричинених війною з російським агресором; зміною статусу і позиції України, і освіти зокрема у світі, інші (Рис.2).





*Рис.1.2.* Субмодель «Організаційно-правові умови державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії»

*Рівні суб'єктів і об'єктів* визначаємо по вертикалі й горизонталі управління на рівні закладів ЗЗСО: державний або інституціональний, регіональний і обласний, на рівні громад і закладів освіти тощо.

*Класифікація умов як чинників розвитку* державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії показує, що таких умов є багато. Найсуттєвішими й впливовими можна назвати, зокрема такі: об'єктивні й суб'єктивні; всеукраїнські, регіональні, локальні; внутрішні й зовнішні, сприятливі та несприятливі, організаційно-педагогічні тощо.

У субмоделі диференційовано, як окремі частини, організаційні і правові умови, а також їх різновиди, взаємозалежність між ними і взаємодію.

*Серед організаційних умов називаємо найбільш характерні в контексті дослідження:* організаційно-структурні; організаційно-освітні; організаційно-методичні, організаційно-адміністративні; організаційно-господарські; організаційно-управлінські, організаційно-інформаційні, організаційно-процедурні, організаційно-кадрові, організаційно-академічні, організаційно-дисциплінарні, інші. Вважаємо, що названі організаційні умови абсолютно зрозумілі для управлінців і не потребують коментарів.

*Серед правових умов виділяємо:* нормативно-правові, соціально-правові, правові підстави, умови законності, гласності, відкритості, відповідальності; законодавчо-нормативні дії; організаційно-адміністративні дії, соціально-правове регулювання; соціально-правові гарантії соціально-правовий захист; правове мислення правові уміння і навички правова компетентність правова культура.

*Правові умови передбачають,* що з політичної, соціальної, економічної і юридичної точок зору, законодавчі вимоги стосовно участі суспільних (громадських) організацій в державно-громадському управлінні закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії базуються на основі Конституції України, законодавства та нормативно-правових актів.

У сукупності, *організаційно-правові умови реалізуються* через основні регулятори формування, розвитку й реалізації державної, регіональної і місцевої політики стосовно участі суспільних (громадських) організацій у державно-громадському управлінні закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії, якими є Конституція України, закони України, нормативно-правові акти у сфері освіти, науки й молодіжної політики.

Серед правових умов *особливе місце належить соціально-правовим умовам* – це те, від чого залежить багато процесів і явищ у сфері освіти, у тому числі і державно-суспільне (громадське) управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії; суттєвий компонент комплексу об'єктів, прав, свобод, вільної волі, вольностей, зобов'язань суб'єктів, із наявності яких з необхідністю зумовлюється, спричиняється керуванням і скеровуванням роботи ЗЗСО на основі врахування інтересів усіх учасників навчально-виховного процесу й освітніх рівнів.

У контексті дослідження суб'єктами державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії» є всі учасники освітнього процесу й управління. Зокрема, важлива роль відводиться здобувачеві освіти(учню, студенту), як повноправному суб'єкта.

Субмодель «Участь здобувача освіти у державно-суспільному управлінні закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії» в усіх видах діяльності: у творчому процесі навчання, вивчення, виховання та самовиховання; участі у діяльності громадських організацій; волонтерство тощо.



*Рис. 1.3* Субмодель «Участь здобувача освіти у державно-суспільному управлінні закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії»

Реалізуючи засади педагогіки партнерства у субмоделі участі здобувача освіти у державно-суспільному управлінні закладом загальної середньої освіти окреслені :

*-основні представницькі органи учнів* : дитячих, учнівських і молодіжних суспільних організацій, дитячі та молодіжні громадські всеукраїнські та міжнародні організації; учнівське самоврядування ЗЗСО, (парламент, рада, сенат, клуби за інтересами, проекти МАН, школа підприємництва, інше);

*-основні представницькі органи закладу*, зокрема : загальні збори ЗЗСО, рада закладу, педагогічна рада, піклувальна рада; батьківське самоврядування; самоврядування працівників закладу освіти; консультаційний центр з профорієнтації і психолого-педагогічної підтримки учнів; професійні спільноти, творчі групи, асоціації, спілки працівників; медико-психологічна служба тощо;

*-суб'єкти партнерської взаємодії* та їх управлінська команда ДГУ (керівник ЗЗСО класні керівники, куратори, наставники, тьютори; науково-педагогічні працівники : керівники МАН, керівники проєктів, творчих груп, клубів тощо); партнери державно-громадської і державно-приватної взаємодії управління : участь у громадських проєктах, волонтерство, стажування, практика з профільного навчання тощо;соціальні педагоги, психологи, інші фахівці.

Отже, у державно-громадському управлінні ЗЗСО на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, у реалізації демократизації державної освітньої політики з *урахуванням специфіки розвитку регіону усі учасники освітнього й управлінського процесу*: заклади загальної середньої освіти, партнери з громадського й приватного сектора, місцева спільнота, представники учнівського самоврядування і батьківськи рад, громадських організацій працівників тощо – беруть безпосередню й опосередковану участь. Вони повинні спільно, одними із перших, сприймати виклики часу й аналітично, системно, вдумливо реагувати на них. Суб'єктна партнерська взаємодія має

будуватися на основі не тільки системного, об'єктивного й критичного неупередженого аналізу історичного досвіду, позитивного минулого, а й моделювання та попередження нових проблемних ситуацій у тій площині, яка визначатиме майбутнє територіального об'єднання, регіону, держави, української спільноти.

Державно-громадське управління на засадах партнерської взаємодії як основний вектор демократизації державної освітньої політики відіграє визначальну роль у визначенні *важливих напрямів державної освітньої політики у сфері забезпечення наукової, освітньої, духовно-моральної, інформаційної безпеки регіону як той фундамент*, на якому впроваджуватимуться всі елементи державної і регіональної політики: соціальний, культурний, економічний, фінансовий, екологічний. Пріоритетом на всіх рівнях має бути повноцінне фінансування як сфери науки і освіти в цілому, так і наукових установ і закладів освіти зокрема. Водночас посилюється роль громадських структур: обласних, районних, місцевих осередків профспілок, громадських асоціацій, спілок, організацій, об'єднань, товариств.

Необхідність застосування моделювання у державно-громадському управлінні ЗЗСО зумовлена самою природою цього методу і тим, що кінцева мета державної освітньої політики – формування конкурентоспроможних трудових ресурсів, людського потенціалу, захист інтелектуальної власності, щоб посилити єдиний національний духовно-моральний, культурний, соціально-економічний комплекс, створення стійкого розвитку спільного для всієї країни національного науково-освітнього комплексу, що є додатковою, визначальною гарантією забезпечення територіальної й національної безпеки держави.

Як свідчать дослідження і практика, на динамічність, життєздатність державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії впливають особливості, специфіка,

динаміка діяльності місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування й обізнаність, професіоналізм, стиль, демократичність, доброзичливість, рівень культури як місцевих керівників, так і керівників закладів освіти.

*Формування та забезпечення державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії потребує масштабного та локального погляду, осмислення та практичного розв'язання проблем управління закладами освіти й реалізації їх культурно-освітньої місії в державотворчих процесах, утвердження консолідації суспільства, сповідуванні демократичних принципів і дотриманні критеріїв і вимог суспільного співжиття.*

Як бачимо, децентралізація управління та автономія закладу освіти у поєднанні із державно-громадським управлінням, дієвими інститутами громадянського суспільства дають позитивні результати й сприяють стабільному розвитку закладу освіти, реалізації права громадян на освіту та якісному зростанню особистості при умові наявності чітких і збалансованих механізмів контролю, самоконтролю, оцінки, самооцінки, моніторингу та нагляду за діяльністю інститутів місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоуправління, закладами освіти.

Перспективними вважаємо такі *форми* державно-громадської партнерської взаємодії державно-громадського управління, стейкхолдерами: діалоги, ділові зустрічі, консультації, спільні проекти, конференції, семінари, збори, соціальні проекти, форуми, дискусії, участь у ініціативних творчих групах, комісіях, онлайн платформи, соціальні мережі тощо.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ І ПРОПОЗИЦІЇ СУБ'ЄКТАМ ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ (О. Онаць, Л. Попович)

Дослідження показало, що суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО і системою ЗСО є важливим показником рівня їх розвитку, незважаючи ні на які проблеми, виклики і загрози.

### **Рекомендуємо :**

- створювати необхідні умови реалізації державно-громадського управління закладами загальної освіти на засадах партнерської взаємодії, враховуючи визначальні чинники : зовнішні, внутрішні, суб'єктивні й об'єктивні, загальні, регіональні, місцеві, індивідуальні, підтримуючі й ослаблюючі;
- розробляти нові підходи до управління ризиками і викликами; забезпечення принципів і умов для розвитку ініціативи і активності суб'єктів;
- враховувати, коли постає питання про відновлення закладів освіти, оптимізацію чи створення нової мережі із врахуванням особливостей регіону і ступенем освітніх втрат і руйнувань, що суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління є системою і єдиним цілісним організмом і відбувається у кожній структурно-змістовій ланці управління ЗЗСО, а також територіальної громади (організаційно-структурній, освітній, педагогічній, науково-методичній, фінансово-економічній, кадровій, інформаційно-цифровій);
- упроваджувати на всіх рівнях управління освітою, у структурних підрозділах і ЗЗСО, а також у організації роботи з представниками громадсько-приватних структур і організацій, що здійснюють державно-приватне партнерство; партнерську взаємодію між державою й громадським



сектором, громадськими об'єднаннями, спілками, юридичними і приватними особами, благодійними організаціями і фондами – *на основі освітніх проєктів, законодавчих актів, рівноправних угод тощо;*

– *активніше залучати усіх суб'єктів державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії на взаємовигідних умовах до інноваційного розвитку ЗЗСО та громади, до активної участі у організації якісного освітнього процесу й управління, створення взаємовигідних умов для професійного розвитку і особистісного зростання учасників суб'єктної партнерської взаємодії;*

– *ефективніше використовувати спільну діяльність щодо залучення коштів бюджетів різних рівнів і позабюджетних коштів з різних джерел, не заборонених законом, для реалізації спільних освітніх проєктів (фінансових інвестицій, грантових освітніх програм; спільних проєктів на основі співфінансування тощо); залучення коштів і матеріальних ресурсів інших донорів;*

– *активно і продуктивно використовувати набагато ширші можливості і реальні ресурси партнерів для залучення до роботи у конкретному закладі освіти, інших закладах освіти громади і фінансування висококваліфікованих фахівців з інших установ, особливо з вищих навчальних закладів і залучення фахівців з організацій-партнерів; організації профільного навчання; практики в установах та організаціях-партнерах із врахуванням запитів здобувачів освіти та потреб соціально-економічного розвитку регіону.*

***Для цього необхідно :***

– *спільно розробити програму (заходи) щодо формування реально нової спільноти – громадянського суспільства, здатного до осмислення сутності оновлення форми управління, його змісту, методів, а також готового до співуправління на дитино (людино) центристських й довірчих засадах;*

– *забезпечувати ефективну комунікацію інформування не тільки всіх учасників державно-громадського управління ЗЗСО і освітою на засадах*

учасників суб'єктної партнерської взаємодії, а й усіх представників місцевої спільноти. Формувати, таким чином, позитивний імідж і репутацію ЗЗСО і системи освіти, співпричетність до свого ЗЗСО, своєї громади, забезпечуючи безпекове і доброзичливе освітньо-культурне здорове безпечне середовище;

– *забезпечувати системне командне навчання персоналу закладів освіти, членів громади, чиновників органів управління освітою й органів місцевого самоврядування, партнерів способами взаємовигідної партнерської взаємодії з метою руйнації старих неефективних підходів і упровадження інноваційних підходів до вирішення різнопланових завдань, створення соціальних проєктів й управління ними спільно з управлінською командою (специфіка управління – співуправління і співвідповідальність).*

Ефективне вирішення поставлених завдань *потребує підготовки партнерів до розуміння сутності суб'єктної партнерської взаємодії, способів її організації у реалізації державно-громадського управління* не тільки ЗЗСО, а усієї системи освіти територіальної громади, враховуючи реалії воєнного часу і трансформації, необхідність післявоєнного відновлення всієї держави і системи освіти зокрема.

Особливого значення набуває *формування готовності менеджерів освіти до оволодіння технологіями й методами залучення зацікавлення потенційних партнерів*, адже у нинішніх складних соціально-економічних умовах закладу загальної середньої освіти, та й окремо взятій громаді, самотужки не вирішити всіх питань.

***Пропонуємо:***

постійно здійснювати оптимальний і раціональний вибір форм, методів співпраці, управління та співуправління; забезпечувати їх науково-методичний супровід;

запроваджувати інноваційні освітні, соціальні й особливо управлінські технології, навіть з інших галузей економіки, адаптуючи їх, екстраполюючи на систему освіти.

Успішно розв'язувати окреслені проблеми державно-громадського управління в державно-громадському управлінні на засадах суб'єктної партнерської взаємодії дають змогу сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті, в бізнесі й промисловості та можуть ефективно використовуватися.

Частина з них нами досліджена і адаптована до галузі освіти. Серед них найчастіше застосовують: бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, мережеве управління, тимбілдинг, аутсорсинг, партисипативне управління консалтинг, коучинг, технології «кайдзен» (Японія), «рівний – рівному», діалог, кластери, інші.

Рекомендуємо також звернути пильну увагу на інноваційні технології моделювання, які варто застосовувати в організації державно-громадського управління на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, громадсько-державного управління. Їх поділяють на різні категорії: евристичне моделювання, технології математичного моделювання; інформаційно-комунікаційні, конструктивні, структурні, проєктивні тощо.

**Пропонуємо використовувати керівникам закладів загальної середньої освіти алгоритм встановлення партнерських відносин закладу загальної середньої освіти і суспільного сектора. :**

1. Дуже важливим є попередній контакт. Потрібно зустрітися особисто. Домовляючись про зустріч, добре продумуйте, про що і як будете говорити, який стиль Вашої поведінки буде доречним. Отримайте інформацію про майбутнього партнера.

2. Обираєте Ви, але й Вас теж обирають. Слід добре подумати, що може дати ця організація, чи це потрібно школі, громаді?

3. З партнерами необхідно обов'язково оформляти домовленості: чи повноцінна угода, чи хоча б електронний (паперовий) лист. На початку може бути меморандум або протокол про наміри.

4. Залучення нових партнерів не відбувається завжди швидко. Створіть команду, невеликими кроками. Так народжується довіра, а потім можливе тривала співпраця і ефективна системна партнерська взаємодія..

5. Ретельно плануйте свою діяльність. Залучайте до аналізу і дослідження різних партнерів. Використовуйте різноманітні форми і методи. Проводьте опитування, анкетування, інтерв'ю, фокус-групи тощо.

6. Зважайте на те, що життя складне й непередбачуване. Можливі зміни і в кадрах, і в проектах, і в ресурсах. Тому плани мають бути гнучкими. Основне мірило успіху – це Ваші цінності й особисті якості.

7. Встановлюйте нові стандарти партнерських відносин на основі взаємозацікавленості, взаємовигоди, рівноправності, прозорості, співпраці і взаємодії, взаємної відповідальності.

*Акцентуємо увагу на тому, що технології управління розвитком персоналу – це сукупність прийомів, способів і методів впливу на нього у процесі прийняття на роботу, раціонального використання його праці, професійний розвиток і стимулювання саморозвитку з метою досягнення високих кінцевих результатів. Таке управління відбувається на кількох рівнях : індивідуальному, колективному, груповому, міжособистісному.*

Як свідчить проведене дослідження, ефективною технологією громадсько-державного управління на засадах суб'єктної партнерської взаємодії є участь у роботі громадських освітніх організацій, спілках, громадських об'єднаннях, асоціаціях.

Це дає можливість встановлювати контакти й обмінюватися досвідом, здобути взаємне визнання, самоствердження, відповіді на питання, які цікавлять і потребують вирішення, апробувати нові способи діяльності, змінити уявлення про себе, що стимулює самооцінку й погляд на себе і свою діяльність з боку. Це підтверджує досвід діяльності Асоціації керівників шкіл України – громадської освітянської організації, створеної у 1993 р., активні

члени якої досягають значних успіхів і є ефективними сучасними менеджерами і справжніми лідерами.

*Пропонуємо скористатися експериментально перевіреною і впровадженою у діяльності експериментальних закладів відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України і шкіль Асоціації керівників шкіл України технологією навчання керівників і педагогів, які потім можуть стати тренерами для інших у системі акмеологічних тренінгів спілкування, мотиваційних тренінгів й особистісного зростання, саморозвитку.*

*Алгоритм навчання передбачає послідовність і може бути такий :*

- **когнітивний компонент** - *цільове призначення знань* :це *знання-копії*, за допомогою яких можна репродукувати засвоєні знання й здійснювати пошук нової інформації; *знання-уміння*, що дають змогу застосовувати отриману інформацію в практичній діяльності; *знання-трансформації*, за допомогою яких забезпечується можливість перенесення раніше набутих знань на розв'язання завдань-проблем, які потребують вирішення на значно вищому рівні; *знання-проблеми*, для розв'язання яких необхідний ретельний вибір певних понять, принципів;

- **операційно-процесуальний компонент** 1) *активні методи навчання* : рольові ігри, спрямовані на оптимізацію соціально-психологічного елементу сумісності; психотехнічні тренінги, спрямовані на оптимізацію особистісного аспекту сумісності; стимулюючі завдання для вирішення питань життєдіяльності, які потребують мисленнєвого пошуку; акмеологічні практикуми, тренінги; 2)*способи дій* : узагальнення й закріплення правильно використаних розумових дій; розв'язання конкретних завдань на підставі набутих знань; аналіз умов і причин отриманих результатів; підбиття підсумків через аналіз та узагальнення цих результатів до суджень про властивості та реальності;

- **особистісний компонент** - *особистісні якості*, потрібні в навчанні й діяльності: самостійність у виявленні характерних рис і властивостей реальності у процесі вільної дослідницької активності; професійна й особистісна готовність до самовдосконалення, самореалізації, толерантність, креативність, наполегливість, впертість, самоповага, вміння презентувати себе, асертивна поведінка тощо;

- **рефлексивний компонент** - *рефлексія* про рівень партнерської взаємодії свідчить готовність суб'єктів управлінського процесу до застосування конструктивних стратегій поведінки на міжособистісному рівні, емоційний інтелект.

*Рекомендуємо враховувати у моделюванні громадсько-державного управління на засадах суб'єктної партнерської взаємодії основні психологічні аспекти педагогіки партнерської взаємодії*, визначені нами за результатами дослідження, а саме :

- знання і врахування найголовніших характерних ознак партнерської взаємодії – встановлення контактів, які необхідні для реалізації спільної діяльності, насамперед, вчителя, учня, батьків : це комунікація (спілкування, обмін інформацією, встановлення контактів, діалог); інтеракція (партнерська взаємодія); соціальна перцепція (сприйняття й розуміння партнерами один одного, усвідомлення потреби й готовність до партнерської взаємодії);

- упровадження психологічної культури спілкування, яка передбачає обов'язкове опанування зовнішніми манерами поведінки, комунікативними вміннями, виразністю і нестандартністю, вибором оптимального стилю та засобів толерантного спілкування.

- психолого-педагогічна компетентність педагогів й інших учасників освітнього процесу : знання і дотримання принципів педагогіки партнерської взаємодії, таких, як : доброзичливість і позитивне ставлення; довіра у взаєминах, міжособистісному спілкуванні; постійний діалог – конструктивна взаємодія – взаємоповага і довіра; розподілене лідерство (проактивність,

право вибору та відповідальність за власний вибір, горизонтальність зв'язків і контактів); принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей);

– орієнтація партнерської діяльності педагога і здобувача освіти на розвиток творчої активності, творчого мислення, здібностей до адекватної діяльності в нових умовах;

– демократичний спосіб партнерської діяльності педагога і здобувача освіти, який враховує різницю в їхньому життєвому досвіді, знаннях, але передбачає суб'єкт-суб'єктні стосунки, безумовну рівність у праві на повагу, довіру, толерантність, доброзичливе ставлення і взаємну вимогливість, м'яке, доброзичливе ставлення, відкрите спілкування;

– створення сприятливого психолого-педагогічного мікроклімату, надання психоемоційної підтримки, доброзичливої атмосфери, в якій найкраще розкривається потенціал учня, зокрема з особливими освітніми потребами;

– формування й реалізація його індивідуальної освітньої траєкторії з акцентом на самостереження, самопізнання, самооцінювання, самокритичний аналіз й оцінювання навчальних досягнень, саморозвиток;

– оволодіння здобувачами освіти особливостями партнерської праці не тільки з педагогом, але й навичками співпрацювати в групах, оцінювати свою роботу і роботу товариша. Враховувати віковий провідний тип учіння у здобувачів освіти. У підлітків провідним типом є міжособистісне спілкування, завдяки якому формується соціальна позиція, розвиваються вміння і навички об'єднуватися на основі колективної творчої справи;

– стимулювання пізнавальної активності й самостійності здобувачів освіти, мотивація їх діяльності, формування більш високої зацікавленості у результатах, посилення почуття відповідальності за результати, використання різноманітних способів розвитку їх ініціативи і активності;

– обов’язковий психолого-педагогічний супровід як пролонгований, динамічний процес взаємопов’язаних компонентів: систематичного моніторингу психолого-педагогічного статусу здобувача освіти в динаміці її розвитку;

– створення оптимальних соціально-психологічних умов щодо ефективного розвитку дітей в соціумі; систематичної допомоги батькам здобувачів освіти, враховуючи підлітків з особливими освітніми проблемами та залучення їх до спільної командної роботи; організація життєдіяльності у соціумі з урахуванням їх можливостей і нахилів.

Обов’язковою умовою є опора на загальнолюдські громадянські, національно-патріотичні цінності, принципи демократії, відкритості, зрозумілості, добровільності, конфіденційності, прозорості в ухваленні рішень і регулярності звітності, рівного доступу до всіх послуг, поваги до всіх учасників освітнього процесу; спрямована на налагодження та зміцнення партнерських зв’язків, комунікаційні навички, ініціативність і творчість; виявлення і розвиток талантів, успішна самореалізація здобувача освіти в дорослому житті.

Діяльність на засадах педагогіки партнерства, знання і врахування її психологічних аспектів дає змогу учасникам партнерської взаємодії у створенні освітнього середовища, здійсненні постійного моніторингу, дослідженнях і корекції рівня загальної тривожності здобувачів освіти та її наслідків (фрустрація потреби в досягненні успіху, рівень страху самовираження як наслідок пережитого стресу, невпевненість, страх перевірки знань і переживання не відповідати очікуванням навколишнього середовища (батьків, ровесників тощо), а також рівень фізіологічного опору стресу.

*Реалізація змісту державно-громадського управління ЗЗСО на засадах суб’єктної партнерської взаємодії потребує виробляти власні та адаптовувати ефективні механізми спільної партнерської взаємодії всіх*



*суб'єктів діяльності; розробляти нові механізми співпраці з державними та приватними установами, органами влади та суспільного сектора, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами.*

***Для цього, на нашу думку, необхідно здійснити такі практичні партнерські дії :***

– ухвалити спільно узгоджене рішення за участю всіх суб'єктів партнерської взаємодії щодо реалізації державно-громадського управління ЗЗСО з прогнозом перспектив його стратегічного розвитку пропонуємо для використання концептуальну прогностичну модель і субмоделі, як базу, основу;

– здійснювати глибокий комплексний і ситуативний аналіз поточного стану суб'єктної партнерської взаємодії, наявних проблем і викликів, резервів і можливих інвестицій, залучення різних організацій і структур тощо;

– спільно окреслювати стратегію й цілі суб'єктів партнерської діяльності в управлінні й співуправлінні, розподілити повноваження і відповідальність між партнерами на всіх етапах спільної діяльності;

– розробляти й ухвалювати спільні й конкретні плани дій з визначенням пріоритетів і ключових напрямів, прогнозування очікуваних результатів і шляхів прогнозованого успіху;

– забезпечувати координацію й навчання партнерів-учасників освітнього та управлінського процесів з визначенням перспективних і тактичних завдань і засобів, способів формування готовності до ефективної комунікації та суб'єктної партнерської взаємодії; організацію узгодженої діяльності всіх суб'єктів партнерської взаємодії для успішного й своєчасного виконання запланованих завдань; здійснення консультування та взаємодопомоги;

– здійснювати постійне оцінювання суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО;

– урізноманітнювати форми і методи здійснення нагляду за дотриманням Конституції і законів України місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, закладами освіти, громадськими, профспілковими організаціями, науковими, науково-педагогічними, педагогічними працівниками, учнівською та студентською молоддю приватними структурами, міжнародними партнерами тощо;

– забезпечувати координацію діяльності центральних органів державної виконавчої влади та місцевих органів виконавчої влади, підтримку органів місцевого самоврядування, громадських, профспілкових організацій, наукових установ, закладів освіти відповідно до конституційних приписів і вимог, норм законодавства;

– спрямовувати зусилля і ресурси, організацію діяльності центральних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, закладів освіти на забезпечення безпеки і організації освітнього процесу в умовах війни, воєнного стану, пандемії, епідемій, надзвичайної екологічної ситуації, конфліктів на забезпечення реалізації права щодо здобуття якісної наукової освіти.

*Упроваджувати запропоновані авторами матеріали й моделі, використовувати готові, або адаптувати їх, чи на їх основі розробляти власні моделі зважаючи на те, що реалізація моделі державно-громадського управління на засадах суб'єктної партнерської взаємодії як основного вектора демократизації державної освітньої політики забезпечить на всіх рівнях оптимальне узгодження загальнонаціональних духовно-моральних, культурних, економічних, матеріальних цінностей та інтересів з специфічними особливостями розвитку і потребами регіонів і територій України.*

Сподіваємося, що підготовлені Методичні рекомендації сприятимуть формуванню нових підходів і дієвих механізмів для забезпечення ефективного функціонування й розвитку, реалізації державно-громадського

управління на засадах суб'єктної партнерської взаємодії системи управління освітою у закладах загальної середньої освіти державних установах, органах місцевого самоврядування, територіальних громадах, активізації діяльності громадських і колегіальних органів управління закладами освіти і закладами освіти, роботодавцями, меценатами, спонсорами – тобто неурядовими організаціями і бізнес-структурами в інтересах області, району, територіальної громади, закладів освіти й кожного громадянина.

### **Висновки**

В умовах децентралізації влади, передачі повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, територіальних громад є потреба у розробленні нової концепції державно-громадського управління освітою й управління закладами загальної середньої освіти в умовах розвитку місцевого самоврядування на засадах суб'єктної партнерської взаємодії.

Практична корисність результатів дослідження і матеріалів, представлених у Методичних рекомендаціях, полягає у створенні і реалізації оптимальних моделей державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії, що матиме вплив на підвищення ефективності державно-громадського управління закладами освіти в умовах децентралізації, розвитку органів місцевого самоврядування, забезпечення якості загальної середньої освіти; шкільної автономії; розвитку мережі, форм і методів реалізації державно-громадського й державно-приватного партнерства на засадах партнерської взаємодії з метою забезпечення якісної освіти, всебічного розвитку учнів і всіх учасників освітнього та управлінського процесів; розвитку лідерства молоді та її соціалізації; розвитку демократично консолідованих місцевих спільнот і всього громадянського суспільства.

Матеріали методичних рекомендацій «Особливості реалізації моделей державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти» готувалися з метою надання методично-практичної допомоги, насамперед, керівникам закладів загальної середньої освіти, спільнотам місцевих громад і органів місцевого самоврядування, партнерам з громадського та приватного секторів, іншим зацікавленим особам. Представлені матеріали можуть також бути використані під час написання виконання монографічних і прикладних досліджень, методичних і практичних посібників, розробки концепцій, проєктів і стратегій у сучасних умовах розвитку суспільства, а також слугуватимуть науково-методичним матеріалом для моделювання і ефективної реалізації державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти».

## ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). Закон № 2145-VIII «Про освіту». [Електронний ресурс]. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України “Про освіту” (від 5 вересня 2017 року № 2145 – VIII). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020). (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020. № 31, ст. 226). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> \
4. Енциклопедія освіти. В. Г. Кремень. ред. 2-ге вид., допов. та перероб. Київ, Україна : Юрінком Інтер. 2021. С. 310–311.
5. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В.Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1080 с.
6. Калініна Л. М. Державно-громадське управління на партнерських засадах у змісті підручника для керівника освіти. Проблеми сучасного підручника : ключові компетентності та предметні навички. Київ : Педагогічна думка. 2021. С. 96–97. [Електронний ресурс]. URL : [https://lib.iitta.gov.ua/725334/1/tezy\\_psp\\_2021\\_Kalinina%20L.M. 96-97.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/725334/1/tezy_psp_2021_Kalinina%20L.M. 96-97.pdf)
7. Калініна Л. М., Лісова Н. І., Ціннісний вимір державно-громадського управління в освіті. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2020 рік. Київ : Педагогічна думка, 2020. С. 87–88. [Електронний ресурс]. URL : [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani\\_2020\\_.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani_2020_.pdf)
8. Калініна Л. М., Лісова Н. І., Загородня А. А., Біницька О. П. Концептуальна модель сучасного багатовекторного людиноцентристського розвитку закладу освіти як складно організованої системи. VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, s. Ružomberok, Slovakia, С. 171-202. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/734512/>
9. Калініна, Л. М. (2022) *Модель інформаційної системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії* In: Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2022 рік . Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, м. Київ, Україна, стор. 184-185. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733963/>
10. Козлов В. П., Белега О. В. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у сфері освіти на регіональному рівні. *Finance, accounting, banks*. Вип. 1, С. 113–120. 2018. [Електронний ресурс]. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub\\_2018\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2018_1_14)
11. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

12. Кононенко В., Лапшин С., Пилипенко Т. Державно-громадське управління освітою в Україні. Державне управління : удосконалення та розвиток, 2020. [Електронний ресурс].

URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/4.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/4.pdf)

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

14. Лісова Н. І. Механізм соціально-педагогічного партнерства в підручнику для керівника закладу освіти. Проблеми сучасного підручника : ключові компетентності та предметні навички. Київ: Педагогічна думка, 2021. С. 132–136. [Електронний ресурс].

URL : [https://lib.iitta.gov.ua/725337/1/tezy\\_psp\\_2021\\_Lisova%20N.I.\\_132-136.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/725337/1/tezy_psp_2021_Lisova%20N.I._132-136.pdf)

15. Онаць О. М. Організаційно-педагогічні та партнерські засади розвитку персоналу в опорних закладах освіти. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2019 рік. Київ : Педагогічна думка. 2019. С. 223–225. [Електронний ресурс].

URL : [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani\\_2019.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani_2019.pdf)

16. Онаць О. М. (2022). Реалії та перспективи шкільної автономії у державно-громадському управлінні закладами освіти на засадах партнерської взаємодії. Освіта та розвиток обдарованої особистості, 4 (87). С. 54-64. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/733812/>

17. Онаць О. М. Проблеми і перспективи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації на засадах партнерської взаємодії. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2021. – № 4 (83), С.27-34. URL : <http://otr.iod.gov.ua/index.php/2021-rik>

18. Онаць О. М. «Organizational mechanisms of state-public management establishments of education are on principles of partnership», на XVII International Scientific and Practical Conference (USA, Philadelphia) Primedia E-launch LLC. Philadelphia, USA, 2021, p. 140–145.

URL : <https://lib.iitta.gov.ua/725190/>

19. Онаць, О. М. (2024). Суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти як інновація. *Проблеми сучасного підручника*, (31), 117–130. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2023-31-117-130>

20. Попов О. Є., Мордовець А. В. Обґрунтування пріоритетів державної підтримки партнерських відносин у сфері міжсекторальної взаємодії. Економіка і організація управління. № 1 (21). 2016. URL : [https://fileview.fwdcdn.com/?url=https://mail.ukr.net/api/public/file\\_view/list%3Ftoken%3DEWdkZu9A4tTJOZH\\_KjWMVjkPHla1KsNrKVHTpn3XwtTcZQwSDbV58Ai2KSDe7y\\_maY1aAfmufySCCu66BX9\\_0vda71uDDx1Liki:jsLDEzK3boFIsymL%26r%3D1698063593361&default\\_mode=view&lang=uk#start=1](https://fileview.fwdcdn.com/?url=https://mail.ukr.net/api/public/file_view/list%3Ftoken%3DEWdkZu9A4tTJOZH_KjWMVjkPHla1KsNrKVHTpn3XwtTcZQwSDbV58Ai2KSDe7y_maY1aAfmufySCCu66BX9_0vda71uDDx1Liki:jsLDEzK3boFIsymL%26r%3D1698063593361&default_mode=view&lang=uk#start=1)

21. Попович Л. М. Проблеми державно-громадської та державно-приватної партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти. Scientific and Practical Conference Experimental and Theoretical Research in Modern Science. Kishinev. Moldova Giperion Editura. 2021. С. 148–151. [Електронний ресурс]. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/724668/>

22. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>

23. Саух І. В. Формування моделі професійної компетентності керівника ЗЗСО як важлива складова процесу реалізації державно-громадського управління в освітній сфері. European scientific congress. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Madrid. Spain. 2023. С. 276-280. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/734566/>

24. Топузов О. М., Калініна Л. М., Лісова Н. І., Калініна Г. М., Малюга М. М. Партнерські засади державно-громадського управління як предмет розгляду в підручнику для керівника освіти. Проблеми сучасного підручника. 2021. Вип. 27 С. 264–276. URL : <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2021-27-264->

25. Указ Президента України «Про Національну доктрину розвитку освіти». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>

26. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>

27. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. Освітня аналітика України. № 1(12), С. 5–20. 2021. [Електронний ресурс]. URL : [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/1\\_Chyzhevskiy\\_112\\_2021\\_5\\_20.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/1_Chyzhevskiy_112_2021_5_20.pdf)

28. Чижевський Б. Г. Закон – фундамент успішного розвитку закладів загальної середньої освіти. Всеукр. наук.-практ. конф. Нова українська школа : від теорії до практики. Чернівці. 2022. С. 621–636. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733499/>

## **Виробничо-практична продукція**

**Онаць Олена Миколаївна  
Попович Лідія Миколаївна**

# **Особливості реалізації моделей державно- громадського управління на засадах партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти**

*методичні рекомендації*

**Електронне видання**

Обсяг вид. 2,0 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)**