

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри

д.и.е.с. упр. Гринченко
(науковий ступінь, вчене звання)

Григорук
(підпис)

«05» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНО-
ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

281.00.01 «Державне управління»

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 28 Управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Кваліфікація: магістр публічного управління та адміністрування

Виконала

студентка групи Дум-1-24-1.4з

Скабицька Ганна Сергіївна

Скабицька
(підпис)

Науковий керівник

к.и. держ. упр., доцент

Панченко Алла Гнатівна

Панченко
(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Скабицька Г.С. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 78 сторінці, списку використаних джерел із 64 джерел та додатків, містить 4 таблиць та 18 рисунків.

Ключові слова: соціальне партнерство, державно-громадське управління, управління освіти, заклади освіти, стейкхолдери, освітня політика.

Об'єкт дослідження - соціальне партнерство в управлінні освітою.

Предмет дослідження - соціальне партнерство як основа державно-громадського управління освітою.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо соціального партнерства як основи державно-громадського управління освітою.

У роботі розглянуті теоретичні аспекти соціального партнерства як основи державно-громадського управління освітою; проаналізовано український та зарубіжний досвід соціального партнерства як основи державно-громадського управління освітою; досліджено тенденції розвитку соціального партнерства в управлінні освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації; запропоновані рекомендації щодо вдосконалення державно-громадського управління освітою в контексті соціального партнерства.

При виконанні роботи були використані пакети прикладних програм Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Picture Manager, Google Форми, Google Таблиці.

ABSTRACT

Skabytska G.S. SOCIAL PARTNERSHIP AS THE BASIS OF STATE-CIVIL MANAGEMENT OF EDUCATION.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions set out on page 78, a list of sources used of 64 sources and appendices, contains 4 tables and 18 figures.

Keywords: social partnership, public administration, education administration, educational institutions, stakeholders, educational policy.

The object of research is social partnership in educational management.

The subject of the study is social partnership as the basis of public education management.

The purpose of the work is to provide theoretical justification and develop practical recommendations regarding social partnership as the basis of public education management.

The paper examines the theoretical aspects of social partnership as the basis of state-public management of education; analyzes Ukrainian and foreign experience of social partnership as the basis of state-public management of education; investigates trends in the development of social partnership in the management of education of the Holosiivska district state administration in the city of Kyiv; offers recommendations for improving state-public management of education in the context of social partnership.

The following application packages were used in the work: Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Picture Manager, Google Forms, and Google Sheets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ДЕРЖАВНО–ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ	8
1.1. Сутність та зміст понятійно–категорійного апарату за темою дослідження.....	8
1.2. Теоретичний аспект соціального партнерства в державно–громадському управлінні освітою	17
1.3. Нормативно–правові акти щодо соціального партнерства в управлінні освітою	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО ПАРСТНЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ДЕРЖАВНО–ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ	29
2.1. Український та зарубіжний практики соціального партнерства.....	29
2.2. Специфіка розвитку соціального партнерства в управлінні освіті Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації	37
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО– ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	53
3.1. Шляхи вдосконалення державно–громадського управління освітою за допомогою соціального партнерства	53
3.2. Розвиток соціального партнерства в державно–громадському управлінні освітою.....	59
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

В умовах реформування та входження в європейський простір освітньої системи України та розширенням впливу громадянського суспільства на процеси державотворення питання соціального партнерства набуває стратегічного значення. Формування ефективного державно–громадського управління освітою є неможливим без залучення соціальних партнерів.

У контексті модернізації освітньої системи України особливої **актуальності** набуває впровадження ефективних моделей управління, які поєднують інтереси держави, громадськості та ринку праці. Однією з таких моделей є державно–громадське управління освітою, що передбачає активну участь громадянського суспільства у прийнятті рішень, контролі якості освіти та формуванні державної освітньої політики. У цьому контексті соціальне партнерство виступає ключовою основою такої взаємодії, забезпечуючи конструктивний діалог між усіма його учасниками: закладами освіти, батьківською громадськістю, органами державної влади, роботодавцями, громадськими організаціями та іншими соціальними інститутами.

Різноманітні сучасні виклики, серед яких: впровадження Нової української школи, децентралізація, воєнні дії на території України та повоєнне відновлення країни по завершенню війни, – вже вимагають нових підходів до управління освітою, що базуватимуться на принципах партнерства, прозорості, відповідальності та ефективності. Саме тому дослідження питання соціального партнерства як інструменту державно–громадського управління в системі освіти набуває надзвичайної актуальності та є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. **Практичне значення** даного дослідження полягає в тому, що воно сприятиме глибшому розумінню механізмів взаємодії між суб'єктами освітнього процесу та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик в українській освіті та закладах освіти Голосіївського району міста Києва, зокрема.

Аналіз наукових публікацій щодо значення соціального партнерства засвідчує значний інтерес наукової спільноти. При цьому інтенсивний розвиток міжсекторального партнерства створює для представників наукового соціуму нове поле для досліджень, розширюється проблематика соціальних аспектів функціонування та розвитку освіти.

Дослідженням питання соціального партнерства в галузі освіти займалися такі вітчизняні науковці, як Г. Воскобойнікова, П. Кухарчук, Н. Лісова, О. Топузов, Н.Галіцина, Л. Келембет, О. Фляк, Л. Сокол, О. Огієнко, В. Луговий, Ж. Таланова. Державно–громадське управління освітою на засадах партнерської взаємодії стало основою досліджень В. Бежа, Л. Калініної, О. Онаць, Н. Лісової. Аналізуючи досвід зарубіжних наукових праць варто звернути увагу на роботи канадських науковців М. Райан–Харшмана, Е. Вогеля, Б. Аткинса, Дж. Макліна, С.Міко, Х. Джонс Таггарта, які акцентують увагу на позитивному впливі державно–приватного партнерства в закладах освіти. Наразі систематизований аналіз соціального партнерства в державно–громадському управлінні освітою відсутній, тому варто здійснити спробу співвіднести специфіку його розвитку з основними аспектами реалізації партнерства на прикладі Голосіївського району міста Києва.

Метою наукової роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо соціального партнерства як основи державно–громадського управління освітою.

Завдання:

1. Розглянути теоретичні аспекти соціального партнерства як основи державно–громадського управління освітою.
2. Провести аналіз нормативно–правових актів щодо соціального партнерства в управлінні освітою.
3. Виокремити українські та зарубіжні практики щодо соціального партнерства.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення соціального партнерства як основи державно–громадського управління освітою.

Об'єкт: соціальне партнерство в управлінні освітою.

Предмет: соціальне партнерство як основа державно–громадського управління освітою.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є як загальнонаукові, так і спеціально наукові методи пізнання. Так, метод сходження від абстрактного до конкретного дозволив з'ясувати місце та значення соціального партнерства в системі освіти. Системний порівняльний, структурно–функціональний методи дали можливість виявити особливості державно–громадського управління освітою. Для аналізу дієвості соціального партнерства в закладах освіти використовувався статистичний метод і метод експертних оцінок. Програмно–цільовий метод – для розробки практичних рекомендацій стосовно удосконалення державно–громадського управління освітою.

Практичне значення отриманих результатів. Практичну спрямованість отриманих результатів дослідження підтверджено доведенням її основних теоретико–методологічних положень до рівня наукового обґрунтування пропозицій та рекомендацій прикладного характеру, що використовуються в діяльності управління освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації. Експериментальна база дослідження – заклади (дошкільної, загальної середньої, позашкільної) освіти Голосіївського району міста Києва, управління освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження «Становлення соціального партнерства як основи державно–громадського управління освітою: історичний екскурс» були опубліковані в збірнику матеріалів Всеукраїнської науково–практичної онлайн конференції «Фінансово–економічний розвиток агломерації: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України», яка проходила 21 травня 2025 року та «Вдосконалення державно–громадського управління освітою в контексті соціального партнерства» – в збірнику матеріалів IX Всеукраїнської науково–практичної інтернет–конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» 20 жовтня 2025 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ДЕРЖАВНО–ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

1.1. Сутність та зміст понятійно–категорійного апарату за темою дослідження

У сучасному суспільстві, що характеризується динамічними економічними та соціальними змінами, особливого значення набуває налагодження конструктивних взаємовідносин між основними учасниками соціальних процесів. Саме в цьому контексті набуває актуальності поняття соціального партнерства, яке стало важливим механізмом регулювання інтересів між державою, роботодавцями та найманими працівниками. Ця форма співпраці дозволяє уникати конфліктів, забезпечує соціальну стабільність та сприяє сталому розвитку держави. Соціальне партнерство виступає не лише засобом узгодження інтересів, а й запорукою ефективного функціонування ринку праці та підвищення якості життя громадян.

Ключову роль у формуванні людського капіталу, конкурентоспроможної економіки та демократичного суспільства завжди відігравала освіта. Окрім того, одним із ефективних механізмів удосконалення освітньої системи є соціальне партнерство, яке забезпечує співпрацю між закладами освіти, органами державної влади, роботодавцями, громадськими організаціями тощо [4]. Таке партнерство спрямоване на узгодження освітніх потреб із вимогами ринку праці, підтримку професійного розвитку учасників освітнього процесу, а також підвищення якості та практичної спрямованості навчання. Соціальне партнерство в освіті відкриває нові можливості для модернізації системи освіти, підвищення її ефективності та наближення до реальних потреб суспільства.

Синтез наукових джерел та основних публікацій вказує на те, що вивченню питання спільної діяльності різних зацікавлених сторін у векторі вдосконалення освітнього управління та забезпечення її високої якості на всіх етапах

державотворення приділялась значна увага. Проте деякі питання потребують подальших досліджень. Зокрема, динамічний розвиток співпраці між різними секторами відкриває для наукової спільноти нові напрями досліджень і розширює коло питань, пов'язаних із соціальними аспектами функціонування освіти. І при цьому надзвичайно важливою стає розробка принципу соціального партнерства як інструменту впровадження державно–громадського управління освітою та модернізації закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.

Питання щодо партнерської взаємодії в освіті досліджували такі вітчизняні науковці: Галина Воскобойнікова (аспекти здоров'язбережувальної взаємодії закладів освіти й охорони здоров'я) [9], Петро Кухарчук (соціально орієнтована співпраця в процесі трансформації системи освіти в Україні) [28], Наталія Лісова (співпраця соціальних інституцій як базис для реалізації державно–громадської моделі управління загальною середньою освітою) [29], Олег Топузов (партнерська діяльність у системі загальної середньої освіти) [57], Наталія Галіцина (механізми реалізації партнерської взаємодії) [10], Людмила Келембет та Оксана Фляк (теоретико–практичні засади впровадження соціально орієнтованої взаємодії в освіті) [23], Любов Сокол (стратегії розвитку соціального партнерства) [50] та інші.

Базові аспекти організації державно–громадського управління в освіті було проаналізовано в працях таких українських дослідників: Людмили Калініної (співпраця держави та громади в системі управління освітою) [18], Олени Онаць (партнерсько–орієнтоване державно–громадське управління освітньою системою) [34], Інни Шоробурова (фундаментальні положення щодо державно–громадського керівництва освітнім процесом) [63], Наталії Лісової (наукові підвалини державно–громадської моделі управління) [29].

Аналізуючи сучасні українські наукові підходи, доцільно зупинись на поглядах Володимира Лугового та Жанни Таланової, які розглядають соціальне партнерство як «інституційну умову для розвитку якості освіти» [30, с. 11]. Автори зазначають, що соціальне партнерство не повинно залишатися формальним, а має базуватися на конкретних механізмах і виступати основою

громадського управління освітою, сприяючи зміцненню автономії закладів. Наукові праці Людмили Гармаш [11] підкреслюють важливість залучення громадськості до стратегічного планування шляхом формування дорадчих структур при управлінських органах; «участь громадськості у процесі прийняття освітніх рішень – необхідна умова для легітимності реформ» [11, с.8].

Петро Кухарчук доводить, що в сфері освіти соціальне партнерство виступає відносно новим поняттям, яке виникло через трансформацію форм власності в нашій державі. Воно передбачає особливий вид взаємодії закладів освіти з органами влади, роботодавцями, профспілками, підприємствами різних форм власності, службами зайнятості та іншими зацікавленими сторонами, спрямованої на гармонізацію інтересів усіх учасників процесу [28, с.174].

На важливості «...функціонування державно–громадської системи управління освітою як і реальне втілення державно–громадського партнерства неможливе без добровільної активної участі в управлінні представників громадськості» наголошує в своїй монографії Людмила Калініна [18, с.46]. Олег Топузов визначає освітнє партнерство як «специфічний різновид соціального партнерства, що здійснюється на добровільних засадах за ініціативою закладів освіти задля оптимізації їхньої освітньої діяльності, створення кращих умов для реалізації освітнього процесу заради забезпечення якісніших освітніх результатів здобувачів освіти (гарантування її якості)» [57, с.8]. Дослідник зауважує, що «освітнє партнерство не передбачає перекладання системи прав, обов'язків і відповідальності за провадження освітньої діяльності з її суб'єктів (закладів освіти, педагогічних працівників) на інших фізичних та юридичних осіб» [58, с.10].

Враховуючи досвід зарубіжних досліджень, особливої уваги заслуговують роботи канадських науковців М. Райан–Харшмана , Е. Вогеля , Б. Аткинса , Дж. Макліна [1], С. Міко , Х. Джонс Таггарта [2], які розглядають соціальне партнерство в якості публічно–приватного як: успішне стратегію соціального маркетингу. Як зазначають автори, хоча в Канаді є багато курсів з маркетингу цифрових медіа, мало хто звертається до конкретних потреб соціального

маркетингу, який зосереджується на заохоченні тривалого зміни поведінки. Інші канадські дослідники Е. Вогелт, Б. Майхерд, Н.Хаттангеді, Б.Аткінс, Дж.Маклін [1] розглядають партнерство в ракурсі успішного публічно–приватного навчання у канадському університеті. Науковий етеблїшмент наголошує, що сьогодні існує значний інтерес до державно–приватного партнерства, орієнтованого на дослідницьку галузь у навчальних закладах. Однак, набагато менше уваги приділяється партнерству між державним і приватним сектором, спрямованим на зміцнення результатів навчання. Частково для вирішення цього розриву знань, факультет медичних наук при Університеті технологічного університету Онтаріо співпрацює з провідним агентством соціального маркетингу, щоб розробити і впровадити повну факультативну програму з соціального маркетингу та охорони здоров'я.

Однак явище соціального співробітництва в державно–громадському управлінні освітою все ще не стало об'єктом цілісного наукового дослідження, тому потребує особливої уваги.

Соціальне партнерство – термін, що трактується в різних джерелах у різних аспектах: від акцентування уваги на взаєминах як у виробничому процесі, так і поза ним, до процесу взаємодії між роботодавцем та найманим працівником [31, с.7].

Незважаючи на значний спектр відмінностей щодо формулювання даного поняття, спільним залишається якісно новий позитивний вплив соціального партнерства на розвиток установ та організацій, що в сучасних умовах може ефективно застосовуватись в освітній сфері. У сучасних умовах реалізації соціального партнерства одним із пріоритетних завдань місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування є забезпечення високоякісних освітніх послуг, сприяння професійному самовизначенню здобувачів освіти та модернізація матеріально–технічної бази закладів та установ освіти.

Соціальне партнерство вважається галузевою категорією соціальної взаємодії, сутність якої полягає в систематизованій організації співпраці між

соціальними інститутами та суб'єктами специфічної сфери суспільної діяльності. Цей вид взаємодії охоплює всі соціальні сфери залежно від класифікаційних ознак та методологічних підходів, використаних у різних наукових дисциплінах, і виступає фундаментальною видовою категорією соціологічного та управлінського аналізу [6].

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення дефініції «соціального партнерства»

Автор	Інтерпретація поняття «соціальне партнерство»
Топузов О.М.	«Це система специфічних соціальних відносин, що добровільно й цілеспрямовано встановлюються між учасниками освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти...», іншими зацікавленими фізичними та юридичними особами, задля спільного визначення, обговорення, узгодження їхніх освітніх і соціальних потреб та інтересів, реалізації їх у спільних заходах (передбачених угодами сторін, планами, програмами, проектами тощо) [57].
Келембет Л.Д., Фляк О.О.	Під соціальним партнерством в освіті розуміється конструктивне узгодження суб'єктів освітнього процесу з метою підвищення якості послуг на основі вибору відповідної моделі соціальної взаємодії [23].
Лісова Н.І.	«...Це такий тип взаємовідносин між органами влади, інститутами громадянського суспільства, підприємництвом, різними соціальними групами, за якого різні соціокультурні й соціально-економічні інтереси досягаються шляхом компромісу взаємовигідних цілей та узгоджених дій» [28].
Замаскіна П.І.	Соціальне партнерство – це тип взаємодії установ з суб'єктами та іншими соціальними інститутами, державними і місцевими органами влади, громадськими організаціями, спрямований на максимальне узгодження і реалізацію інтересів усіх учасників процесу [16].
Сокол Л.М.	Соціальне партнерство одночасно є і результатом, і активним чинником формування громадянського суспільства, в якому різні соціальні групи, прошарки і класи зі своїми специфічними інтересами створюють свої організації, через які формують стійку соціальну спільноту, що забезпечує соціальну та політичну стабільність в суспільстві [50].

Структуру соціуму можна інтерпретувати з різних наукових позицій. Так, її можна розглядати як сукупність соціальних груп, що утворюють населення. У класичній соціологічній традиції суспільство визначається через інтеграцію п'яти фундаментальних інститутів: сім'ї, виробництва, держави, культури (освітньо-наукового компоненту) та релігії. В окремих теоретичних підходах освіта та релігія консолідуються в єдиний інститут – духовний, що відображає комплексність культурно-ціннісної функції суспільства. Інститути виконують роль структурних опор соціальної системи, забезпечуючи можливість

моделювання та прогнозування розвитку суспільства, його функціональної динаміки та цивілізаційних трансформацій [36, с.43].

Соціально–інституційна взаємодія у сфері освіти – це спільна діяльність (добровільна і рівноправна взаємодія і взаємна підтримка) закладу освіти та інших соціальних інститутів, спрямована на розробку, прийняття і реалізацію педагогічних і соціально–економічних рішень, що забезпечують підвищення ефективності розвитку, навчання та виховання дітей і підлітків, їх самовизначення та самореалізації в соціальному середовищі, взаємодія учасників освітнього процесу, вирішальних завдання перекладу потенційних форм системи освіти в актуальні, відповідальні загальному для всіх сторін інтересу – високому рівню освітньої підготовки випускника [52]. Таким чином, соціально–інституційне партнерство в освітньому середовищі трактується як комплексна система інтегрованої взаємодії між органами державної виконавчої влади, закладами освіти, громадськими об'єднаннями та батьківською спільнотою, спрямована на забезпечення високоякісного освітнього процесу та конструювання безпечного, сприятливого та функціонально ефективного освітнього середовища як це видно з рис.1.1.

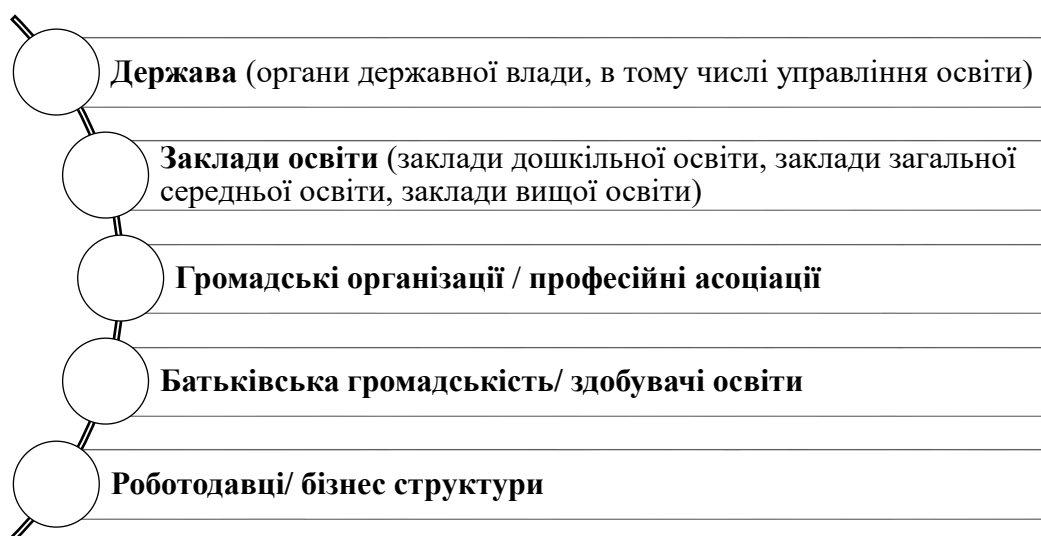


Рис.1.1. Суб'єкти соціального партнерства в сфері освіти

На учасників соціальної взаємодії покладаються певні функції (рис.1.2.), якісне виконання яких сприяє досягненню стратегічних цілей освітньої державної

політики. В цілому кожен суб'єкт соціального партнерства виконує певні завдання, що забезпечують ефективне функціонування освітньої системи [51]. Держава через органи виконавчої влади виступає регулятором і гарантом якісної освітньої системи. Заклади освіти є виконавцями та координаторами, які реалізують освітню програму. Громадські організації виступають в ролі контролерів, здійснюючи вплив на реформування через адвокацію. Роботодавці та бізнес структури, в переважній більшості, формують запит на професійні компетентності, в той час, як батьківська громадськість висловлює потреби та очікування від освітньої сфери.

Інституційне партнерство в освітньому середовищі – це система взаємодії між різними учасниками освітнього процесу: державними структурами, закладами освіти, роботодавцями, громадськими організаціями, батьками та іншими соціальними інститутами, яка базується на принципах рівноправності, взаємної вигоди та спільної відповідальності. Його метою є забезпечення якісної освіти, яка відповідає сучасним потребам суспільства та ринку праці.

Держава – регулятор і гарант	• Встановлює правові рамки функціонування освіти. • Формує освітню політику. • Здійснює контроль та нагляд за якістю. • Забезпечує фінансування і доступність освіти. • Сприяє інституційному партнерству.
Заклади освіти – виконавці та координатори	• Реалізують освітні програми. • Підтримують зв'язок із ринком праці. • Організують практику, стажування, інновації в навчанні. • Забезпечують якість підготовки фахівців. • Виступають платформою для взаємодії з іншими партнерами.
Громадські організації – посередники і контролери	• Впливають на реформи через адвокацію. • Виступають представниками інтересів громадськості. • Здійснюють громадський контроль і моніторинг. • Проводять просвітницьку діяльність.
Роботодавці та бізнес – замовники та інвестори	• Формують запит на компетентності. • Участь у створенні змісту освіти. • Надають ресурси (місця для практики, матеріальна допомога). • Забезпечують менторство, профорієнтацію.
Батьки та здобувачі освіти – активні учасники та споживачі	• Висловлюють потреби й очікування. • Приймають участь у формуванні середовища. • Забезпечують зворотний зв'язок. • Мають право впливу на освітній процес.

Рис.1.2. Ролі та функції суб'єктів соціального партнерства

Важливо зазначити, що основними засадами державної політики в галузі освіти та принципами освітньої діяльності є: державно–громадське партнерство, яке реалізується через інтегровану взаємодію органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями та іншими інститутами громадянського суспільства, спрямовану на прийняття обґрунтованих управлінських рішень та ефективне задоволення суспільних інтересів і потреб у сфері освіти [49]. Взаємодія державних та громадських інституцій спрямована на розроблення, прийняття і реалізацію освітянських, соціально–економічних рішень, що забезпечують підвищення ефективності розвитку, навчання і виховання учнів, їх самовизначення і самореалізації в

соціальному середовищі. У цьому процесі значну роль відіграє формування соціальної компетентності, змістовим аспектом якої, як зазначають науковці, є активна, ініціативна та конструктивна позиція людини щодо життя суспільства, її участь у тому, що відбувається, і відповідальність за це, її прагнення до поліпшення якості власного життя [5, с. 8].

Під час взаємодії державних та громадських інституцій в освітній сфері важливо забезпечити ефективну співпрацю між урядом, закладами освіти та громадськими організаціями. Органи державної влади можуть забезпечувати фінансову підтримку та створювати правову базу для розвитку освіти, визначати стратегічні цілі та завдання. Громадські інституції, у свою чергу, можуть вносити ідеї, сприяти обміну практичним досвідом між різними освітніми установами, а також впливати на формування їх політик. Спільна робота дозволить створити сприятливі умови для покращення якості освіти, забезпечення доступності до неї для всіх верств суспільства та реалізації потенціалу кожного вихованця та здобувача освіти.

Заклади освіти, прагнучи досягти високої ефективності в умовах сучасних викликів, дедалі частіше виконують роль агентів соціальних змін на регіональному та місцевому рівнях, активно залучаючи громадськість до процесів соціальної активності. Одним із основних аспектів реалізації соціального партнерства є формування багатофункціональних об'єднань – кластерів, що можуть бути як соціальними, так і інноваційними, де створюється сприятливе соціокультурне середовище, яке забезпечує надання високоякісних освітніх послуг [3]. Утворення транскордонних кластерів є важливою складовою частиною численних міжнародних програм і проєктів, спрямованих на обмін знаннями та технологіями, що стимулює розвиток нових інтелектуальних та технологічних можливостей. Розвиток соціального партнерства виступає передумовою підвищення рівня взаємодії закладів освіти з органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськими об'єднаннями, що забезпечує нові можливості для культурної, соціальної та політичної інтеграції, а також створює умови для значного підвищення ефективності освітнього процесу [7, с.20]. Тому розвиток

інституційних форм соціальної взаємодії в закладі освіти дійсно є ключовим чинником для покращення якості надання освіти. Це сприяє покращенню культурних, соціальних і політичних відносин з громадськими організаціями та установами державної влади і місцевого самоврядування. Співпраця з цими установами дозволяє забезпечити більш ефективне надання освітніх послуг, а також розвивати програми та ініціативи, спрямовані на задоволення потреб здобувачів освіти і підвищення їхнього рівня набутих ними життєвих компетентностей. Важливо, щоб комунікація та співпраця між закладами освіти та різними зацікавленими сторонами були системними та конструктивними для досягнення взаємовигідних результатів [8].

Розвиток соціального партнерства сприяє поліпшенню якості освіти, зменшенню розриву між теорією та практикою, впровадженню сучасних освітніх технологій, підвищенню конкурентоспроможності випускників та посиленню соціальної відповідальності бізнесу й держави за розвиток людського капіталу.

1.2. Теоретичний аспект соціального партнерства в державно–громадському управлінні освітою

Сучасний етап розвитку української державності характеризується зростаючим рівнем прозорості, відкритості та демократичності в діяльності всіх гілок влади. Однією з ключових ознак цього процесу є активне формування партнерських відносин між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства.

Таке співробітництво стає надзвичайно важливим у контексті модернізації змісту освіти, яка потребує не лише адміністративних змін, але й широкої участі громадськості. Взаємодія з організаціями, батьківською громадськістю, професійними спілками дозволяє формувати ефективні управлінські рішення, що базуються на реальних потребах суспільства. Тому удосконалення механізмів взаємодії між державними органами та громадськістю є необхідною умовою для успішного вирішення проблем сталого демократичного розвитку держави та освітньої сфери в тому числі [39].

На сучасному етапі розвитку українського суспільства відбулося розширення спектру форм громадської участі в діяльності закладів освіти, що наповнило їх новим змістом. Для удосконалення процесів управління на засадах державно–громадського партнерства були сформовані механізми, здатні ініціювати та підтримувати зміни в управлінських практиках, використовуючи принципи соціального партнерства. Одним із важливих механізмів є державно–громадська взаємодія, яка полягає в спільній діяльності державних структур та громадських інститутів у сфері освіти, що забезпечує задоволення потреб суспільства, не суперечачи інтересам держави. Така взаємодія також сприяє виходу державної складової управління закладами освіти за межі корпоративних інтересів, здійснюючи перебудову їх діяльності таким чином, щоб вона відповідала вимогам сучасного розвитку освітньої системи. Водночас це підкреслює відкритість і демократичність управління, повагу до різних поглядів, розвиток критичного мислення, а також створює умови для більш активного залучення педагогічної спільноти, учнів і громадськості до процесу соціального партнерства. Це, в свою чергу, сприяє реальному формуванню державно–громадського управління системою закладів освіти, що забезпечує доступність високоякісної освіти. Варто зазначити, що соціальне партнерство суттєво змінює умови соціалізації підростаючого покоління, що, в свою чергу, вимагає наукового осмислення нових реалій для оцінки практик освітнього процесу. Проте ці перетворення ускладнюють сам процес соціалізації, який відбувається під впливом та в умовах взаємодії індивіда з різними соціальними та культурними факторами [29, с. 185].

Питання демократизації управління освітою, його державно–громадського характеру та пошук механізмів налагодження ефективної співпраці держави з громадськістю в умовах сьогодення набули надзвичайної актуальності. Важливою формою управлінської діяльності в державному управлінні загалом та освітою зокрема є соціальне партнерство [17].

Варто зазначити те, що сучасні соціально–економічні та суспільно–політичні трансформації в Україні, а також реалізація напрямів демократизації

суспільства, розвиток місцевого самоврядування та соціальних мереж, ставлять нові вимоги до освітньої політики і її впровадження в контекст розвитку національної освітньої системи. Для забезпечення ефективного управління освітою необхідно здійснити процес децентралізації та поступово перейти від централізованого, субординаційного управління до демократичного, запровадивши інноваційні та відкриті моделі управління закладами освіти, які базуються на засадах державно–громадського та громадсько–державного партнерства [27]. На сучасному етапі надзвичайно важливо забезпечити синергію між державними та громадськими складовими управління. Практика показує, що ефективне державно–громадське управління неможливе без постійної комунікації, оскільки демократичні принципи передбачають наявність діалогу між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськими інститутами. Основною метою такої комунікації є формування довірчих відносин між усіма сторонами–партнерами, забезпечення адекватного реагування на потреби громадськості та створення умов для ефективної партнерської взаємодії. Іншими словами, «...домогтися соціальної злагоди за умови збереження індивідуальності кожного елемента» [28].

В освітянській сфері існує три рівні державного управління:

- національний рівень (Міністерство освіти і науки України, міністерства та відомства України);
- регіональний рівень (Департамент освіти областей України);
- районний рівень (органи місцевих державних адміністрацій, районні управління освіти).

Таблиця 1.2

Рівні державного управління в сфері освіти

Рівень	Інституції	Основні функції
Центральний	– Верховна Рада України – Кабінет Міністрів України – МОН	– Законодавче регулювання – Освітня політика – Стандарти, контроль
Регіональний	– Обласні державні адміністрації – Департаменти освіти	– Впровадження політики – Контроль якості освіти – Підтримка закладів

Місцевий	– Органи місцевого самоврядування – Управління освіти	– Фінансування – Кадрове забезпечення – Локальні програми
Інституційний	– Заклади загальної середньої – Заклади дошкільної освіти – Вищі навчальні заклади	– Реалізація навчального процесу – Внутрішнє управління

Сьогодні важливим є оптимізація державних управлінських структур та децентралізація управління. Розглядаються питання перерозподілу функцій управління; поєднання державного та громадського контролю. При Міністерстві освіти і науки України працюють організації (громадська колегія, громадські ради), за участі яких проводяться дискусії, круглі столи. Зазначимо, що громадські ради створено при центральних органах влади. Громадськість введено до складу колегій; на регіональному рівні створено громадські ради. До їх повноважень належить вирішення питань освіти, розвитку місцевої громади. Система роботи освіти має урівноважити вплив державного та громадського чинників в управлінні, налагодити зворотній зв'язок із урахуванням думок батьків і громадськості, здійснювати партнерство в освіті, поєднати відповідальність за прийняття колективних рішень, демократизувати управління [64, с.133].

Варто зазначити, що демократизація спільноти означає не передачу влади громадським організаціям, не просто їх можливість впливати на прийняття державних рішень, а активну узгоджену співпрацю органів державної та громадської влади. Функціональними органами якої є громадські організації. Система взаємодії виконавчих органів влади і громадських організацій є багаторівневою [19]. Вона охоплює широкий спектр розподілу організаційних повноважень між суб'єктами управління, що дозволяє визначати їхні цілі. Такі взаємозв'язки можуть проявлятися в різних формах: співробітництво, консенсус, узгодження, гегемонія, контроль, панування, керівництво, ізоляція, нейтралізація, боротьба, суперництво тощо. Проте реалізуючись вони у формі системи державно–громадського управління, що передбачає реалізацію у форматі соціального партнерства [37]. Взаємодія владних структур із громадськими організаціями має бути реалізована щонайменше на трьох рівнях:

на першому – оперативному – будь-яка громадська організація повинна ініціювати взаємодію з органами влади з метою ефективного вирішення актуальних проблем, що виникають на внутрішньому рівні;

на другому – тактичному рівні – в контакті мають перебувати громадські спілки, які відображають інтереси національних громад на всіх рівнях, беруть участь у проведенні експертної оцінки стану проблем соціального розвитку та здійснюють моніторинг виконання прийнятих управлінських рішень;

на третьому – стратегічному – громадські об'єднання повинні активно залучати державні органи до процесу удосконалення нормативно-правової бази їх діяльності, сприяти створенню ефективної представницької структури громадянського суспільства як на національному, так і на міжнародному рівнях, а також сприяти акредитації міжнародних організацій та представників глобального громадянського суспільства в Україні. Це вимагає активного використання інструментів експертної оцінки та прогнозування соціального розвитку [20].

Представлена ієрархія виступає структурною основою системи державно-громадського управління, а її функціональний аспект реалізується через низку соціальних інститутів і механізмів, серед яких найбільш розповсюдженими є: механізм лобістської діяльності, науково-громадського консультування, публічної дискусії, експертного аналізу, правозахисної практики та інституту громадського контролю [21].

Ключовим компонентом, який виконує специфічну функцію інтеграції державної влади і влади громадських організацій, постають типові моделі дорадчих органів: громадська рада, громадська експертна рада, центр громадської експертизи тощо. На сучасному етапі в Україні створені базові умови для становлення системи державно-громадського управління, однак її морфологічна структура формується хаотично, охоплюючи широкий спектр можливих взаємодій. Однією з найактуальніших проблем є необхідність створення умов для ефективної інтеграції громадських організацій у процеси організаційної взаємодії з державою. Загалом, Україна розвивається в напрямку формування системи державно-громадського управління, однак на даному етапі країна не має

достатньої кількості первинних організацій, залучених до горизонтальних взаємодій, а також ще менше таких, що здатні діяти в вертикальній площині, тобто співпрацювати з органами державної влади [13, с.138].

Тому при державно–громадському управлінні освітою партнерство відіграє надзвичайно важливу роль і впливає на основні напрями соціальних відносин: через освіту впливає на моральні й соціальні цінності учнів; забезпечує соціальний захист учасників освітнього процесу; створює оптимальну мережу закладів освіти (як за кількістю, так і за якістю); навчальні програми розробляє таким чином, щоб вони відповідали всім вимогам до освіти (у тому числі й міжнародним); посилює якісну конкуренцію між закладами освіти; визначає й фінансує ті напрями, які є найбільш актуальними для суспільства [29, с.7].

Згідно з результатами наукових досліджень, взаємодія між органами державної влади та громадськістю реалізується в кількох ключових вимірах.

По–перше, це включає взаємні потреби та інтереси сторін, оскільки для ефективного діалогу необхідна наявність спільних мотивів, без яких ані громадськість, ані державні інститути не будуть готові до конструктивної співпраці.

По–друге, важливою складовою є нормативно–правова база взаємодії, яка складається із сукупності нормативних актів, законодавчих ініціатив та регламентів, що визначають права, обов’язки та принципи поведінки суб’єктів.

По–третє, ключову роль відіграє ресурсна база взаємодії, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні ресурси учасників співпраці.

По–четверте, економічна складова взаємодії передбачає не лише облік і використання матеріальних ресурсів, але й належне управління фінансами, що є основою для ефективної реалізації спільних ініціатив.

По–п’яте, комунікативна (інформаційна) складова взаємодії, що включає процедури, канали та механізми діалогу, що забезпечують двосторонню комунікацію між партнерами.

Для подолання існуючих бар’єрів у цій сфері необхідно впроваджувати новітні управлінські комунікативні технології, які сприятимуть відновленню

довіри до органів державної влади та громадських організацій, що є важливим чинником для подальшого розвитку соціальної та політичної співпраці [38].

1.3. Нормативно–правові акти щодо соціального партнерства в управлінні освітою

Міжсекторальне управління освітою в українському законодавстві часто реалізується через механізми державно–громадської взаємодії, колективних договорів та угод, участі представників громадськості та роботодавців у колегіальних органах управління (наглядові ради, вчені ради, педагогічні ради), а також у розробці та впровадженні освітніх програм, орієнтованих на потреби ринку праці.

Хоча нормативно–правові акти України не виокремлюють поняття «соціальне партнерство в управлінні освітою» як самостійної категорії з детальним регулюванням. Однак, принципи соціального партнерства, співпраці та взаємодії між різними суб'єктами освітнього процесу та ринку праці пронизують різні закони, що стосуються сфери освіти.

В Україні основоположним регулятором соціального партнерства є Закон України «Про колективні договори і угоди» [41], Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [45], Закон України «Про соціальний діалог» [47]. Найбільше уваги акцентується на принципах соціального партнерства в Законі України «Про соціальний діалог», де визначено що до принципів соціального діалогу слід віднести: «законності та верховенства права; репрезентативності і правоможності сторін та їх представників; незалежності та рівноправності сторін; конструктивності та взаємодії; добровільності та прийняття реальних зобов'язань; взаємної поваги та пошуку компромісних рішень; обов'язковості розгляду пропозицій сторін; пріоритету узгоджувальних процедур; відкритості та гласності; обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей; відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань» [47].

Стаття 1 Закону України «Про освіту» «...визначає основні засади державної політики у сфері освіти: принцип державно–громадського управління

освітою» [43], що передбачає залучення громадськості до управління освітнім процесом; принцип соціального партнерства (хоча не визначений окремо, він прослідковується через положення про залучення роботодавців, батьків та громадськості). Стаття 81 цього ж Закону «визначає можливість здійснення державно–приватного партнерства на основі договорів між органами державної влади та приватними партнерами. Може передбачати спільне фінансування закладів освіти, утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз практичної підготовки тощо, що є формою соціального партнерства» [43]. Цей Закон загалом створює рамки для взаємодії закладів освіти з іншими суб'єктами, такими як органи державної влади, органи місцевого самоврядування, роботодавці, громадські об'єднання, батьки, що є основою соціального партнерства. Наприклад, участь батьківського самоврядування, піклувальних рад [43].

Таблиця 1.3

Аналіз нормативно–правового забезпечення функціонування соціального
партнерства в сфері освіти

Назва нормативно–правового акта	Рік прийняття	Основні положення щодо соціального партнерства в освіті
Конституція України [26]	1996 рік	Гарантує право на освіту (ст. 53), рівність усіх суб'єктів, участь громадян у формуванні державної політики.
Закон України «Про освіту»[43]	2017 рік	Визначає засади партнерства між державою, роботодавцями, громадськістю, органами місцевого самоврядування.
Закон України «Про повну загальну середню освіту» [44]	2020 рік	Передбачає участь батьківської громади, соціальних партнерів у розвитку освітнього середовища.

Продовження таблиці 1.3

Закон України «Про професійну освіту» [46]	2025 рік	Регламентує співпрацю між закладами освіти та роботодавцями; створення навчально–практичних центрів.
Закон України «Про фахову передвищу освіту» [48]	2019 рік	Сприяє розвитку дуальної освіти, партнерств з підприємствами, участі бізнесу у формуванні програм.
Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [44]	2010 рік зі змінами	Визначає сторони, принципи, форми й рівні соціального діалогу.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [47]	2025 рік	Передбачає участь громадськості в управлінні освітою на місцевому рівні
Закон України «Про вищу освіту» [40]	2014 рік	Визначає принципи автономії, академічного партнерства, співпраці закладів вищої освіти з роботодавцями та іншими установами.
Трудовий кодекс України (проект)	—	У проєкті передбачено норми соціального діалогу та партнерства, зокрема у сфері освіти та підготовки кадрів.

Якщо трактувати законодавче забезпечення реалізації соціального партнерства на рівні закладів вищої освіти, варто відмітити Закон України «Про вищу освіту» [42]. Саме його положення формують умови для поглиблення співпраці між державними органами, бізнес–сектором та закладами вищої освіти, заснованої на принципах автономії освітніх установ, інтеграції освіти з науковими дослідженнями та виробничою діяльністю. Це прямо вказує на важливість соціального партнерства з метою формування конкурентоспроможного людського капіталу для потреб ринку праці. Окрім того, нормативно–правовий акт передбачає участь представників роботодавців у розробці освітніх програм, формуванні стандартів вищої освіти, оцінці якості освітньої діяльності, що є ключовим елементом соціального партнерства.

Регламентація соціальної взаємодії на рівні професійно–технічної освіти відбувається згідно з Законом України «Про професійну освіту» [46]. Цей Закон наголошує на державно–приватному партнерстві та соціальному діалозі у сфері професійної освіти.

Ключовим для реалізації соціального діалогу між сторонами соціального партнерства на національному, галузевому та територіальному рівнях є Закон України «Про колективні договори і угоди» [41]. Він визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод. Для сфери освіти це означає можливість укладення галузевої угоди між Міністерством освіти і науки України, центральними органами виконавчої влади, об’єднаннями профспілок та об’єднаннями організацій роботодавців, а також територіальних угод та колективних договорів у закладах освіти, що регулюють соціально–трудові відносини та є формою соціального партнерства [21].

Аналізуючи нормативні документи приходимо до висновку, що соціальне партнерство в освіті також базується на принципах рівноправності, добровільності, взаємної відповідальності та прозорості. Рівноправність сторін ґрунтується на однакових можливостях для всіх учасників освітнього процесу та інших зацікавлених сторін щодо права прийняття рішень та вирішення конфліктів. Принцип добровільності простежується в тому, що участь у соціальному партнерстві не може бути примусовою. Учасник діалогу лише за власним бажанням може бути залучений до угод або обов'язкових умов співпраці. Таким чином всі суб'єкти взаємодії мають можливість вільно обирати своїх партнерів та умови співпраці. Окрім того, у соціальному партнерстві сторони несуть сумісну відповідальність за досягнення спільних цілей. Це передбачає обмін інформацією, розуміння та підтримку інтересів інших сторін, прозорість у прийнятті рішень. Всі учасники взаємодії повинні мати доступ до достовірної інформації щодо ключових аспектів співпраці. Вагомим принципом забезпечення результативного соціального партнерства є системний діалог та консультації між органами державної влади, закладами освіти, батьківською громадськістю та органами місцевого самоврядування з метою обговорення ключових питань, вирішення проблем та узгодження позицій.

Результативність соціального партнерства визначається узгодженою дією зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники (чинники середовища) науковці умовно розділяють на три основні рівні:

- мікросередовище – безпосереднє соціальне середовище (родина, референтні групи, сусіди тощо);
- макросередовище – суспільство, соціальні інститути;
- мезосередовище – світ, оточення соціальних груп, освітнє середовище.

Єдність у спрямуванні всіх трьох провідних чинників соціально-виховного впливу створюють середовище соціального партнерства [15, с.156]. Так, результативність соціального партнерства залежить від того, наскільки успішно відбувається співпраця між внутрішніми та зовнішніми сторонами. Це означає, що важливо враховувати як внутрішні фактори, такі як ефективність комунікації

між учасниками, взаєморозуміння та спільні цілі, так і зовнішні фактори, такі як політичні, економічні та соціокультурні умови. Узгоджена дія всіх цих чинників може призвести до успішного соціального партнерства.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження щодо теоретичних аспектів соціального партнерства як основи державно–громадського управління освітою дозволяє зробити наступні висновки:

По–перше, соціальне партнерство являє собою комплексну багаторівневу систему комунікації між владою, освітніми закладами та іншими соціальними інститутами, що орієнтована на забезпечення інтеграції інтересів різних суб’єктів у контексті оптимізації освітнього процесу та підвищення його ефективності. Та базується на принципах взаємної відповідальності, довіри, добровільності, рівноправності та відкритості.

По–друге, державно–громадське управління освітою розглядається як демократична форма управління, що поєднує державне регулювання з активною участю інститутів громадянського суспільства у процесах прийняття рішень, моніторингу, контролю та розвитку освітньої політики.

По–третє, соціальне партнерство виступає фундаментом для ефективного державно–громадського управління, оскільки забезпечує координацію потреб суб’єктів освітнього процесу, сприяє врахуванню потреб місцевих громад і ринку праці, посилює підзвітність та прозорість управлінських рішень.

По–четверте, теоретичний аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури засвідчує, що ефективність соціального партнерства залежить від рівня нормативно–правового забезпечення, управлінської культури, готовності сторін до співпраці, а також від наявності сталих механізмів взаємодії.

По–п’яте, соціальне партнерство не лише підсилює функціонування системи освіти, а й сприяє формуванню активного громадянського суспільства, розвитку демократичних практик управління, адаптації освітніх послуг до сучасних викликів.

Таким чином, соціальне партнерство розглядається як ключовий теоретичний і практичний елемент у побудові ефективної моделі державно–громадського управління освітою, що відповідає сучасним потребам українського суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО ПАРСТНЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ДЕРЖАВНО–ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

2.1. Український та зарубіжний практики соціального партнерства

Явище соціального партнерства активно інтегрується в соціально–економічне та суспільно–політичне життя провідних країн світу. Воно є ефективним інструментом регулювання соціально–трудова відносин, а також відіграє значну роль в освітній сфері. Дане поняття визначає та окреслює місце і значення кожного учасника соціальної взаємодії у векторі державної освітньої політики. Держава виступає особливим партнером, основна функція якого полягає у забезпеченні законодавчих і нормативних умов для сталого соціально–економічного розвитку країни та її громад. Вона також підтримує громадські ініціативи, які є основою партнерських відносин, в освітній політиці в тому числі.

Сучасний етап суспільного розвитку визначається інтенсивною трансформацією соціоекономічних, науково–технічних та культурологічних сфер. Це зумовлює зростання значущості освітнього процесу як ключового чинника забезпечення індивідуальної самореалізації та задоволення системних освітніх потреб особистості, суспільства та держави. Відповідно, виникає об'єктивна необхідність у формуванні освітньої політики, що детермінує особливості функціонування та ефективного управління системою освіти [32].

Першочерговими факторами, що детермінують цілі управління освітньою сферою, є освітні потреби суспільства, держави, економічного сектору (виробництва) та різноманітних організаційних структур. У зв'язку з цим, управління освітою може бути визначене як комплекс взаємоузгоджених дій суб'єктів державного, регіонального та муніципального (місцевого) рівнів влади, громадських інституцій та окремих громадян, які спрямовані на реалізацію врядування в цій сфері. Кінцевою метою такої діяльності є гарантування конституційних прав громадян на освіту, повне задоволення їхніх запитів та забезпечення сталого розвитку освіти як фундаментального соціального інституту.

В Україні функціонує державно–громадська модель управління освітою, яка передбачає поєднання державного впливу та участі громадськості у прийнятті рішень. Це означає, що поряд із централізованим державним управлінням (наприклад, через Міністерство освіти і науки) існує система громадського самоврядування та участі в управлінні освітою на різних рівнях. Умовно можемо виокремити такі ключові аспекти державно–громадської моделі управління освітою, як: державний вплив, громадська участь, відкритість і демократичність, децентралізація [25].

Таблиця 2.1

Ключові аспекти державно–громадської моделі
управління освітою в Україні

№ з/п	Аспект	Реалізація певного аспекту державно–громадської моделі
	Державний вплив	Держава встановлює стандарти, політику та здійснює контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти.
	Громадська участь	Громадяни та громадські організації мають можливість брати участь в управлінні освітою через створення спільних органів управління, громадських рад та інших механізмів.
	Відкритість і демократичність	Забезпечує баланс між державним контролем та самостійністю закладів освіти, а також враховує інтереси всіх учасників освітнього процесу.
	Децентралізація	Сприяє поступовій децентралізації управління освітою, передачі повноважень на місцевий рівень, що дозволяє враховувати регіональні особливості.

Одним із пріоритетних завдань, що вимагає невідкладного вирішення в Україні є процес реформування освітньої системи, вдосконалення механізмів управління. Вказаний процес доцільно оптимізувати шляхом аналізу, узагальнення та імплементації релевантного зарубіжного досвіду.

Особливого значення набуває соціальне партнерство у сфері управління освітою, оскільки воно істотно впливає на ефективність функціонування освітньої системи, забезпечуючи її гнучкість, динамічність та здатність на доречну реакцію щодо актуальних соціальних та індивідуальних освітніх потреб. У зв'язку з цим, дослідження механізмів реалізації соціального партнерства в управлінні освітою у світовій практиці детерміновано суспільними викликами та науковою

прогалиною. Формування освітньої політики у провідних зарубіжних країнах здійснюється відповідно до довгострокових соціоекономічних цілей розвитку, базуючись на розумінні освіти як ключової рушійної сили суспільного прогресу та підвищення національної конкурентоспроможності [36].

Якщо розглядати міжнародний досвід, слід акцентувати увагу на тому, що в світовому просторі запроваджено кілька моделей конструктивного діалогу між стейкхолдерами в галузі освіти, критерієм яких є рівень децентралізації/централізації управління освітою. Наприклад, у Великій Британії використовується ліберальна модель і відповідає децентралізованому управлінню; у Франції – модель державного втручання при централізованому управлінні; у Швеції, Данії, Фінляндії, Норвегії, Ісландії – неокооперативна модель при децентралізованому централізмі в управлінні, а в Німеччині діє «змішана» модель, яка поєднує всі вище зазначені (рис.2.1.). Надзвичайно важливим є розгляд того, що скандинавські країни акумулювали тривалі традиції та значні надбання у сфері управління освітньою системою. Ці практики ґрунтуються на врахуванні специфіки скандинавського менталітету та європейських гуманістичних цінностей, що набуває особливої значущості та має визначальну роль для розвитку української освітньої системи [53].

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ			
Ліберальна (децентралізована) – Велика Британія, – США, – Канада	Централізована – Франція, – Італія, – Японія	Неокооперативна (північна) – Швеція, – Данія, – Фінляндія, – Норвегія, – Ісландія	"Змішана" – Німеччина

Рис.2.1. Варіативність моделей управління освітою на міжнародній площині

Цікавий досвід напрацьовано в Данії – відповідальність розподіляється між Міністерством освіти та соціальними партнерами ринку праці. При цьому, за надання знань з базової освіти відповідає Міністерство освіти, а за навчання для ринку праці – соціальні партнери [56].

Ключовим принципом формування освітньої політики у Скандинавських країнах є імплементація механізмів залучення громадян до процесів врядування. Цей підхід розглядається як важлива передумова для активної участі індивідів у державних справах демократичного суспільства, забезпечуючи, таким чином, інтеграцію освітньої сфери зі структурами громадянського суспільства [22]. Крім зазначеного, до визначальних принципів освітньої політики Скандинавських країн належать наступні:

- гуманістичний пріоритет: визнання вагомості людських цінностей та забезпечення вільного розвитку особистості;
- формування громадянської компетентності: сприяння розвитку громадянськості, поваги до прав і свобод людини, а також формування патріотичних почуттів та екологічної свідомості;
- егалітарний доступ: забезпечення рівності у доступі до здобуття освіти;
- адаптивність системи: пристосування освітньої системи до індивідуальних рівнів та особливостей підготовки здобувачів освіти;
- свобода та плюралізм: гарантування академічної свободи та світоглядного багатоманіття;
- демократичний менеджмент: застосування ліберального, суспільно–державного характеру управління освітньою сферою.

Дотримання вищезазначених принципів забезпечує встановлення конкретних цілей та завдань розвитку освітньої системи на основі широкого суспільного консенсусу, а також їхню подальшу імплементацію шляхом узгодженої діяльності держави та громадянського суспільства. Реалізація цих цілей досягається завдяки впровадженню ефективної моделі управління освітньою системою [33].

Сучасна система управління освітою – це складна екосистема, де державні та муніципальні органи влади є лише частиною механізму. До неї активно долучаються й інші важливі суб'єкти: від місцевих громад і громадських організацій до професійних спільнот і окремих груп населення. Всі вони діють як багатофункціональні агенти, що впливають на освітню сферу одразу в кількох вимірах. Вони виступають як творці правових норм, що формують законодавче поле для розвитку освіти; як її фінансові донори, забезпечуючи сталий розвиток; як ключові замовники і споживачі кваліфікованих кадрів, які готує освітня система. Водночас вони виконують роль координаторів, що узгоджують діяльність різних інституцій, та впливової політичної сили, здатної визначати ставлення суспільства до освітніх реформ і пріоритетів.

В організації управління освітньою системою скандинавських країн ключовий акцент зміщено на розвиток місцевої ініціативи. Ця модель традиційно визначається як національна система, що функціонує на засадах децентралізації, де регулювання та оперативне управління здійснюються на муніципальному рівні. Органи державної влади не володіють виконавчою владою у цій сфері. Пріоритетні повноваження належать муніципалітетам, що мають широку автономію у формуванні освітньої політики та розподілі фінансів. Слід зазначити, що державні структури виконують функцію розробки макрорівневої освітньої стратегії, встановлення національних цілей, акумуляції та розподілу фінансових ресурсів, а також проведення моніторингу та контролю.

Прикладом децентралізації управління освітою є реформи у скандинавських країнах. У Данії встановлено систему розподіленої відповідальності, що включає державні, субнаціональні та локальні органи влади. Натомість, у Швеції та Норвегії ключову роль у цій сфері відіграють муніципалітети.

Цей процес переходу від централізованого державного управління до децентралізованої моделі мав значний вплив на подальший розвиток освітніх систем у цих країнах, що є характерною ознакою їхньої освітньої політики.

Управління освітньою сферою у Скандинавських країнах характеризується високим ступенем децентралізації, що являє собою функціональний перерозподіл

повноважень між центральними, регіональними та муніципальними органами влади. Такий підхід забезпечує максимальну самостійність та ініціативу на локальному рівні, сприяючи ефективному узгодженню державних, регіональних та муніципальних інтересів. Разом з цим, децентралізація управлінських функцій веде до оптимізації та спрощення адміністративної структури, скорочення чисельності апарату управління, а також активізації процесів самоуправління освітніх інституцій, зокрема у системі освіти дорослих.

Паралельно з принципом самоуправління ключовою є детермінанта цілеспрямованості, що визначає спрямованість управлінського циклу в освіті відповідно до потреб особистості, соціуму та держави. Нерозривно з цією детермінантною пов'язаний принцип консолідації державних, регіональних та муніципальних інтересів. Його ігнорування унеможливорює реалізацію єдиної освітньої політики і, відповідно, гарантування дієвого управління освітньою системою.

Спробуємо виокремити кілька основоположних принципів функціонування якісного управління освітою в скандинавських країнах.

Принцип демократизації функціонує як парадигмальний вектор діяльності управлінських структур у цих державах, займаючи центральне місце в управлінні освітньою системою. Його реалізація забезпечує механізми впливу громадськості на процеси прийняття рішень та адміністрування. Даний принцип є інтегрованим із концепцією суб'єктного партнерства, до якого залучені органи влади всіх рівнів (центрального, регіонального, муніципального), громадські об'єднання, освітні інституції та соціальні партнери. Ця взаємодія створює потенціал для адаптивного та оперативного реагування на суспільні зміни, керуючись триєдиною моделлю «фінансово–економічне забезпечення – суспільство – освіта». Така орієнтація дозволяє не обмежуватися лише потребами економіки, але й системно інтегрувати соціальне замовлення, забезпечуючи егалітарний доступ до освіти для всіх суспільних прошарків.

Принцип суспільно–державного управління є фундаментальним для скандинавської освітньої системи. Він полягає в тому, що управлінський процес

спільно реалізується державними та недержавними (громадськими) структурами громадянського суспільства. До останніх належать незалежні від уряду освітні асоціації, об'єднання, які мають інституційний вплив на освітню політику. Наслідком цього є досягнення множинних цілей: забезпечення відкритості, максимальне врахування освітніх потреб населення, стимулювання партисипації громадян у прийнятті рішень, активізація співуправління закладами та підвищення якості й доступності освіти. Парадоксально, але централізоване регулювання стратегії та фінансування поєднується з високим ступенем децентралізації та автономії місцевих органів у формуванні структури освіти. У цьому контексті держава обмежується законодавчою функцією та економічним забезпеченням, фактично не маючи виконавчих повноважень оперативного управління. Проте, міністерства та відомства зберігають наглядовий контроль за діяльністю муніципалітетів, що підтверджується існуванням спеціалізованого контрольного комітету на регіональному рівні.

Скандинавській освітній системі властиве діалектичне сполучення децентралізаційних та централізаційних механізмів управління, що інституціоналізовано у формі моделі децентралізованого централізму. Проте, імплементація цієї моделі характеризується відносно низькою динамікою. На відміну від управлінських систем інших країн (наприклад, британської), функціональний обсяг повноважень місцевих органів влади у сфері розвитку освіти не зазнає редукції. Натомість, спостерігається симетричне посилення:

підзвітність: зростання рівня відповідальності локальних адміністрацій перед державними інституціями;

державний нагляд: поглиблення контрольних функцій з боку центральних органів щодо ефективності розподілу фінансових ресурсів та забезпечення якості освітніх послуг [24].

Успішним кейсом реалізації освітніх трансформацій є канадська модель децентралізованого адміністрування. Її архітектура базується на автономних провінційних системах професійної підготовки, які функціонально спрямовані на забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами відповідних локальних та

регіональних ринків праці. Фінансування цих систем здійснюється переважно за рахунок провінційних бюджетів, що делегує управлінські повноваження територіальним громадам. Примітно, що у Канаді широко інституціоналізована практика соціального партнерства. Цей механізм використовується як ключовий інструмент верифікації якості професійної підготовки та моніторингу ефективності діяльності освітніх установ. До процесу розроблення освітніх програм та навчального контенту активно залучаються різноманітні зацікавлені стейкхолдери, зокрема представники бізнес–спільноти, профільних підприємств, галузевих асоціацій та професійних об'єднань. Ця партисипативна методологія дозволяє здійснювати оперативну корекцію змісту навчальних курсів з метою актуалізації професійних компетентностей випускників і підвищення їхньої конкурентоспроможності на сучасному ринку праці [12, с. 53]. Крім того, громадянське суспільство та корпоративний сектор демонструють активну співучасть у реновації матеріально–технічного забезпечення, що виступає визначальним чинником у забезпеченні високих стандартів фахової підготовки (Додаток А).

Механізми соціального партнерства є релевантними як для взаємодії між освітньою сферою та зовнішніми стейкхолдерами, так і для внутрішньогалузевої кооперації. Литва слугує яскравою ілюстрацією останнього, демонструючи інституціоналізований зв'язок між вищою та професійно–технічною освітою. Цей зв'язок реалізується через спільне проєктування навчального контенту, що забезпечує комплементарність та логічну послідовність у підготовці фахівців, а також консолідує всі освітні рівні навколо завдань Lifelong Learning. Фінансова підтримка розвитку профорієнтації та консультування забезпечується за рахунок цільового використання структурних фондів. Функцію системного управління та координації на державному рівні виконує Литовський центр неформальної освіти. Його ключові компетенції охоплюють адміністрування профорієнтаційних програм, навчання експертів та оцінку якості наданих послуг [14, с. 73].

У низці європейських (зокрема, Німеччина, Австрія, Данія, Швейцарія, Польща) та азійських (Китай, Південна Корея) держав імплементовано

специфічний інструмент соціального діалогу – дуальна система професійної підготовки. Ця модель являє собою синтез теоретичної освіти у закладах професійно–технічного спрямування та практичної підготовки, що відбувається безпосередньо на виробництві. Ресурсне забезпечення функціонування дуальної системи має змішаний державно–приватний характер: приватні суб'єкти господарювання фінансують практичний компонент, тоді як державний бюджет забезпечує підтримку теоретичного навчання. Саме завдяки такій системній інтеграції ресурсів та компетенцій, Європейський Союз здобув глобальну перевагу у сфері підготовки висококваліфікованих технічних фахівців [36].

Варто зазначити, що національні моделі соціального партнерства зарубіжжя цікаві й актуальні й для нашого суспільства, сприяють розвитку дієвого партнерства та є надійним механізмом, здатні забезпечувати економічну стабільність та розвиток країни, створювати конкурентоспроможну, гнучку та динамічну систему загальної середньої освіти (Додаток Б). А найважливіша їхня роль полягає в тому, що вони створюють передумови для відновлення висококваліфікованої робочої сили в умовах швидких технологічних змін [52].

Накопичений міжнародний досвід демонструє, що інститут соціального партнерства виступає потужним функціональним каталізатором для підвищення операційної ефективності в управлінні освітнім сектором. Більше того, він є конститутивним елементом у системі забезпечення валідності та високих стандартів фахової підготовки кваліфікованого трудового потенціалу.

2.2. Специфіка розвитку соціального партнерства в управлінні освіті Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації

Розвиток соціального партнерства в освіті, як системи взаємодії між органами державної влади, закладами освіти, громадськими організаціями та батьківською громадськістю, є запорукою забезпечення якісного освітнього процесу та розвитку безпечного освітнього середовища.

З метою визначення пріоритетності соціального партнерства як основи державно–громадського управління освітою було здійснено моніторинг (онлайн–

опитування за допомогою сервісу «Google форми») взаємодії закладів освіти Голосіївського району комунальної форми власності із зовнішніми стейкхолдерами. Серед 89-ти респондентів були керівники 35-ти закладів загальної середньої освіти, 52-х – закладів дошкільної освіти та 2-х закладів позашкільної освіти Голосіївського району міста Києва.

Аналіз проведеного дослідження вказує на те, що вагома частина закладів освіти району (78,8 %) має досвід соціального партнерства (рис.2.2.).

Ваш заклад освіти має досвід соціального партнерства з іншими організаціями (компаніями)?

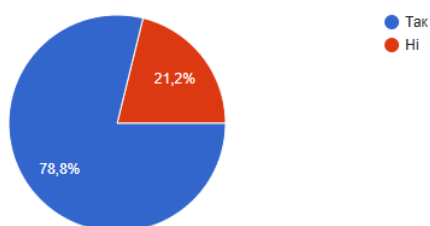


Рис.2.2. Досвід соціального партнерства в закладах освіти Голосіївського району

Переважає більшість взаємодій закладів освіти Голосіївського району відбувається з батьківською громадськістю (67,3 %). Лівова частка респондентів серед своїх партнерів зазначили інші заклади освіти: загальної середньої – 55,8%, дошкільної – 53,8 %, вищої – 44,2 % та позашкільної – 23,1 %. Рівень впровадження соціального партнерства в управління освітою ще триває, оскільки, спільні заходи з громадськими організаціями та органами державної влади знаходяться на етапі розвитку: 26,9 % (благодійні фонди), 25 % (державна влада), 15,4 % (наукові установи), 13,5 % (іноземні партнери) як це показано на рис.2.3.

До соціальних партнерів закладу освіти, керівництво яким Ви здійснюєте належать (можливо кілька варіантів):

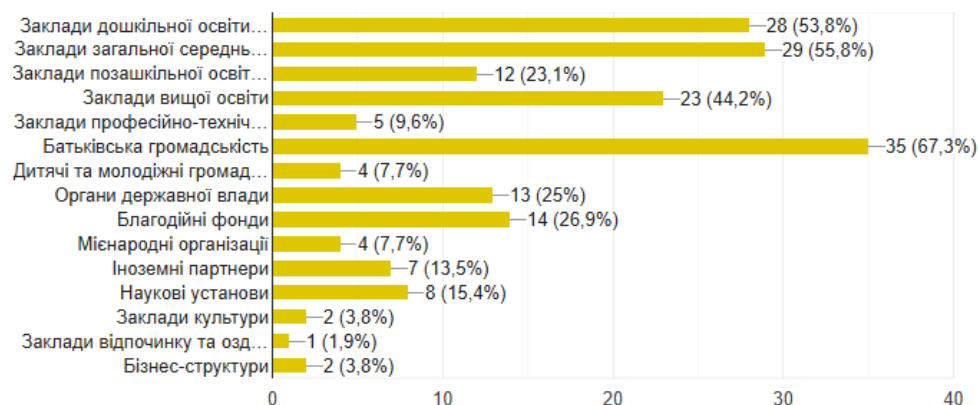


Рис.2.3. Соціальні партнери закладів освіти Голосіївського району

З вище зазначеними стейкхолдерами соціальне партнерство реалізується з питань виховної роботи (67,9 %), обміну професійним досвідом (66 %), профорієнтації (35,8 %), волонтерства (30,2 %), збільшення контингенту учнів/вихованців (28,3 %), оздоровчо-спортивної співпраці (15,1 %). Незначний вектор співпраці стосується питань благоустрою, меценатства та спонсорської допомоги – 1,9 % (рис.2.4).

З яких питань найчастіше взаємодіє заклад освіти із зовнішніми стейкхолдерами? (можливо кілька варіантів)

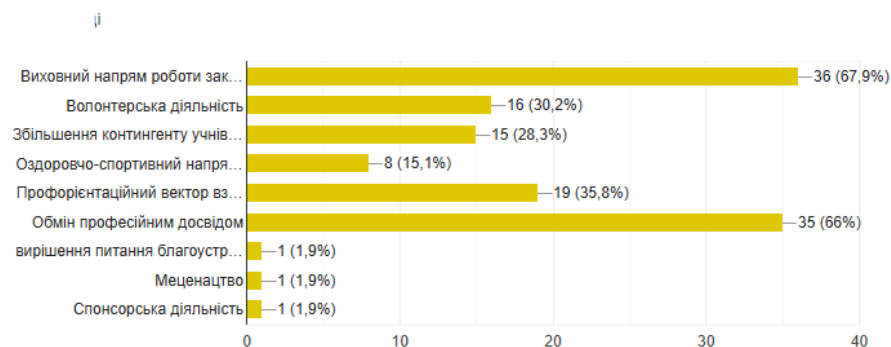


Рис.2.4. Питання взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами

Варто зазначити, що переважна більшість взаємодій має тривалий характер (60,4 %). Це вказує на системність соціального партнерства та довіру учасників щодо прагнень та діяльності своїх партнерів (рис.2.5.).

Як довго Ваш заклад освіти співпрацює з іншими організаціями?

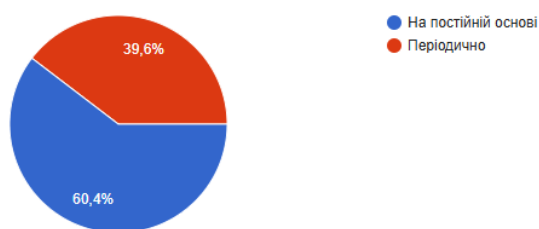


Рис.2. 5. Аналіз тривалості соціального партнерства в закладах

Якщо говорити про ступінь сформованості та успішності соціальних зв'язків, необхідно врахувати те, що 58,5 % респондентів застосовують досвід укладання юридичних договорів про співпрацю (рис.2.6.).

Ви (ваш заклад освіти) уклали договори (угоди) про співпрацю з іншими організаціями?

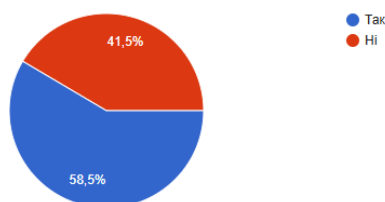


Рис.2.6. Досвід укладання партнерських договорів

З аналізу анкет керівників закладів освіти Голосіївського району очевидно те, що найефективніше соціальне партнерство реалізується із закладами освіти: загальної середньої – 58.5 %, дошкільної – 50,9 %, вищої – 37,7 %. А найменшу кількість результативних взаємодій відмічають із бізнес-структурами, закладами відпочинку та оздоровлення, науковими установами (3,8 %) як це видно з рис.2.7.

Тому можна стверджувати, що незважаючи на впровадження соціального партнерства в систему освіти, більшість закладів обмежуються взаємодією з незначним сегментом партнерів.

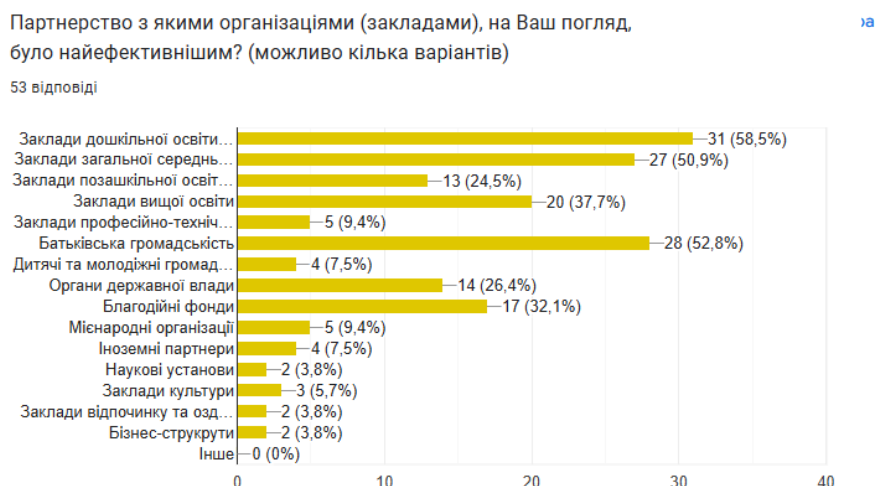


Рис.2.7. Розподіл суб'єктів соціального партнерства за рівнем ефективності

На думку значної частини респондентів (42,9 %) рівень соціального партнерства між закладами освіти Голосіївського району, бізнесом, громадськістю, управління освіти та іншими органами державної влади є відмінним. Це простежується в системній, постійній та ефективній співпраці, де всі стейкхолдери активно взаємодіють для досягнення спільних цілей. Окрім того, 33,3 % опитаних вважають, що співпраця є позитивною, хоча й нерегулярною. Незначна частина закладів освіти (23,8 %) вказують на епізодичність співпраці, яка відбувається лише за нагальної потреби; вони відчують брак системності та ініціативи з боку бізнесу, громадських організацій. Варто врахувати те, що всі заклади освіти Голосіївського району обізнані з можливостями розвитку соціального партнерства для підвищення якості надання освітніх послуг. Більш того, високим показником вдалого ефективного досвіду соціального партнерства управління освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації є відсутність незадоволення його станом серед закладів освіти району (рис.2.8.).

Виходячи з наданих відповідей на відкрите запитання щодо кроків, які на думку керівників закладів освіти, можуть покращити соціальну взаємодію, можна виділити кілька ключових категорій. Ці категорії представляють собою основні напрямки, які респонденти вважають пріоритетними для поліпшення співпраці між закладами освіти та іншими стейкхолдерами.

Як ви оцінюєте рівень взаємодії між закладами освіти, органами влади, бізнесом та громадськістю у вашому районі?



Рис.2.8. Оцінка рівня соціального партнерства в Голосіївському районі

Опрацювання відповідей респондентів виявило пріоритетність практичних та організаційних заходів. Зокрема, директори акцентують увагу на необхідності налагодження тісної співпраці шляхом проведення спільних семінарів, круглих столів та організації проєктів, що сприятиме обміну досвідом та налагодженню конструктивного діалогу. Також було виділено важливість інформаційного забезпечення та врегулювання правових аспектів. Зокрема, надання відомостей щодо потенційних партнерів та чітке законодавче регулювання співпраці з неповнолітніми громадянами України розглядаються як ключові умови для ефективного соціального партнерства. Крім того, респонденти наголошують на потребі впровадження освітньо-бізнесових ініціатив (таких як менторство, профорієнтація та майстер-класи), що дозволять збільшити практичну цінність взаємодії та забезпечити більш глибоку інтеграцію освітнього процесу та професійного середовища.

Згідно з результатами опитування, поточна взаємодія між суб'єктами оцінюється як відмінна, що свідчить про ефективність наявних механізмів партнерства в районі. Респонденти наголошують на необхідності подальшого розвитку співпраці через залучення громадських організацій до проведення культурних, спортивних та благодійних заходів, що дозволить розширити спектр спільної діяльності та зміцнити соціальне партнерство. Крім того, було висунуто пропозицію щодо проведення заходів у неформальній обстановці, що, на думку

опитуваних, сприятиме налагодженню тісніших контактів, зменшенню бюрократичних бар'єрів та покращенню комунікації між учасниками взаємодії.

Ранжування форм соціального партнерства за їх ефективністю засвідчило те, що спільні проекти та ініціативи є найбільш результативною формою взаємодії. Саме вона передбачає спільну роботу над конкретними завданнями, що вимагає глибокої інтеграції, обміну ресурсами та спільну відповідальність за результат. Вона забезпечує тривалий вплив, розвиває довіру між партнерами та створює стійкі механізми взаємодії (створення спільних освітніх програм, реалізація соціальних проектів, що спільно фінансуються тощо).

Високий рівень ефективності, на думку закладів освіти, мають семінари, круглі столи та майстер-класи. Ці заходи сприяють обміну досвідом та знаннями, налагодженню особистих контактів та формуванню спільного бачення. Вони є важливою складовою для підготовки ґрунту до більш глибокої співпраці, оскільки дозволяють виявити спільні інтереси та потенційних партнерів.

Переважає більшість респондентів вважають, що інформаційна взаємодія та консультації, як форма соціального партнерства мають середню результативність забезпечення якісного взаємозв'язку між стейкхолдерами. Ця форма включає надання інформації про потреби, можливості та плани партнерів. Вона є необхідною основою для будь-якої співпраці (розповсюдження інформаційних бюлетенів, консультації щодо законодавчих змін або ринкових тенденцій тощо), але сама по собі не завжди веде до конкретних спільних дій.

Як вважають респонденти, саме менторство і профорієнтація мають незначну ефективність побудови соціального партнерства в освіті. Хоча ці форми є важливими для індивідуального розвитку, вони часто мають односторонній характер (ментор передає знання, а підопічний їх отримує). Вона не завжди передбачає взаємну відповідальність або спільне створення продукту, що обмежує її ефективність як інструменту системного партнерства.

Згідно з ранжуванням найнижчий показник ефективності партнерських взаємозв'язків припадає на таку форму, як спонсорство та благодійність. В переважній більшості вона реалізується в напрямку односторонньої фінансової

підтримки, що не вимагає глибокої взаємодії чи спільного прийняття рішень. Ця форма, безумовно, важлива, але не сприяє розвитку стабільних партнерських відносин, оскільки не передбачає рівноправної участі та обміну ресурсами (рис.2.9).

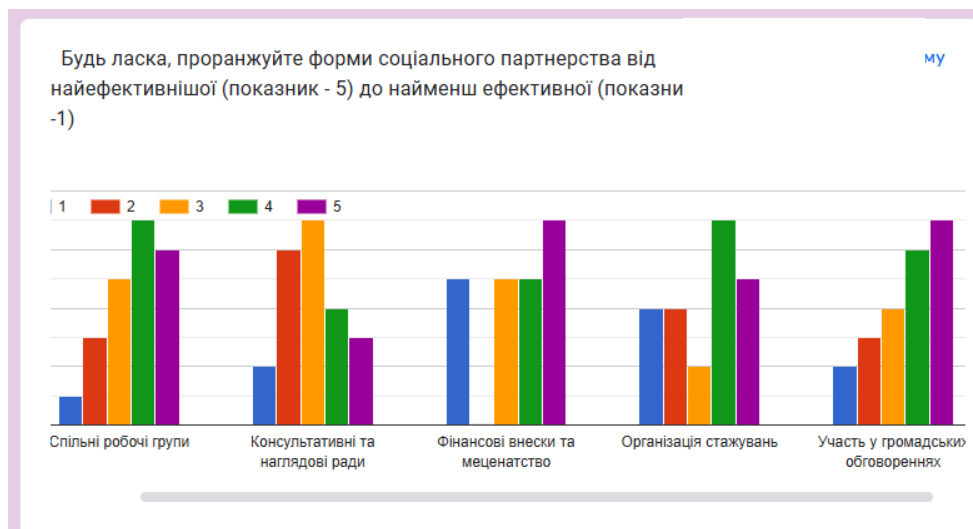


Рис. 2.9. Найефективніші форми соціального партнерства

Наступна схема (рис. 2.10.) відображає ключові напрямки співпраці в закладах освіти Голосіївського району міста Києва. Аналіз наданої інформації свідчить про домінування проєктів, що забезпечують практичну інтеграцію освітнього процесу та професійної діяльності. Результати дослідження показують, що найбільш ефективними визнаються ті ініціативи, які безпосередньо поєднують теоретичні знання з практичними навичками та реальним досвідом роботи. До них належать: дуальна освіта, стажування, менторські програми. Цей підхід забезпечує синхронізацію навчальних програм з актуальними вимогами ринку праці, дозволяючи здобувачам освіти отримувати досвід безпосередньо на підприємстві. Така модель визнається високо успішною завдяки формуванню готових до роботи спеціалістів. А менторські програми сприяють залученню фахівців–практиків у освітній процес, демонструють високу ефективність у передачі прикладних знань та розвитку soft skills. Менторство сприяє персоналізованому підходу до навчання та підготовки кадрів, що є критично важливим у динамічних галузях.

Ініціативи, спрямовані на посилення академічної бази та інфраструктурну підтримку, також відіграють значну роль, але розглядаються як фундамент для реалізації практичних програм через спільні освітні програми та створення інноваційних центрів. Успішність спільних програм залежить від якості інтеграції навчальних планів з потребами партнерів, що забезпечує актуальність і затребуваність знань. В той час, як відкриття спільних лабораторій та R&D-центрів є довгостроковою інвестицією в розвиток науково-технічного потенціалу та інновацій.



Рис. 2.10. Найбільш успішні проекти соціального партнерства

Підсумовуючи вище зазначене, можна стверджувати, що найвищий ступінь успішності в рамках соціального партнерства досягається через пряму взаємодію між освітніми установами та суб'єктами господарювання. Заходи, орієнтовані на практичну підготовку та інтеграцію в професійне середовище, є найбільш дієвими. Успішність також залежить від наявності інструментів фінансової підтримки та механізмів для налагодження безпосередніх контактів, таких як ярмарки вакансій, що оптимізують процеси взаємодії.

Аналіз відповідей респондентів свідчить про те, що переважна більшість опитаних вважає соціальне партнерство ключовим чинником інноваційного розвитку. Відповіді «значною мірою сприяє» (40,9%) та «сприяє» (40,9%) демонструють сильний консенсус щодо позитивного та суттєвого впливу такої співпраці. Заклади освіти, які мали успішний досвід глибокої інтеграції з

партнерами розглядають таке співробітництво як каталізатор для впровадження нових ідей, технологій та методик у освітній процес (рис.2.11).

Невелика частина відповідей (9 %) респондентів вказує на наявність певних застережень або обмежень щодо інноваційного розвитку закладів освіти через побудову соціального партнерства. Це може бути пов'язано з досвідом неефективної взаємодії, бюрократичними перешкодами або недостатнім рівнем залучення партнерів до спільної діяльності.

Наскільки, на Вашу думку, співпраця з партнерами сприяє інноваційному розвитку закладів освіти?



Рис. 2.11. Вплив соціального партнерства на інноваційний розвиток закладів освіти

Загалом, результати опитування підтверджують гіпотезу, що соціальне партнерство в Україні є ефективним інструментом для стимулювання інноваційного розвитку закладів освіти. Більшість респондентів схиляються до думки, що така співпраця не просто позитивно впливає, а є критично важливою для вдосконалення навчальних програм, оновлення матеріально–технічної бази та загального прогресу освітньої системи.

На думку опитаних, ключовими перешкодами на шляху до ефективної співпраці є категорії бар'єрів, які мають як організаційно–комунікаційний, так і ресурсний характер. До них відносять: не чітку комунікацію, неузгодженість щодо спільних цілей, недовіра партнерів, дефіцит часу та обмеженість ресурсів, брак фінансування, низький рівень поінформованості сторін щодо можливостей один одного, не розуміння потреби змін.

Аналіз відповідей керівників закладів освіти Голосіївського району свідчить про високий ступінь консенсусу щодо соціального партнерства, яке є ефективним інструментом для вирішення актуальних проблем освітньої сфери. Виявлені дані вказують на сприйняття співпраці як ключового чинника позитивних змін (рис.2.12.).

Чи відчуваєте Ви, що соціальне партнерство допомагає вирішувати актуальні проблеми освітньої сфери?



Рис. 2.12. Роль соціального партнерства при вирішенні актуальних питань освіти

Результати опитування демонструють, що соціальне партнерство розглядається як дієвий механізм для вирішення конкретних викликів, зокрема:

1) інноваційний розвиток: більшість респондентів вважають, що співпраця з партнерами суттєво сприяє інноваціям. Це допомагає долати відставання освітніх програм від потреб ринку праці, забезпечуючи оновлення змісту та впровадження новітніх технологій в освітній процес;

2) практична підготовка: успішні приклади дуальної освіти, стажувань та менторських програм підтверджують, що партнерство ефективно вирішує проблему відірваності теорії від практики. Це дозволяє випускникам отримувати необхідні навички та бути більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Попри загальну позитивну оцінку, респонденти визнають наявність перешкод, як-от брак фінансування та комунікаційні бар'єри. Однак, сам факт,

що ці проблеми ідентифікуються як перешкоди, які необхідно подолати, підтверджує віру в потенціал і ефективність соціального партнерства.

Таким чином, узагальнення даних свідчить про те, що освітня спільнота сприймає соціальне партнерство не як додаткову діяльність, а як необхідну умову для вирішення системних проблем та забезпечення сталого інноваційного розвитку.

Переважна більшість директорів закладів освіти очікують, що в майбутньому для покращення взаємодії між учасниками соціального партнерства в освіті необхідно збільшити фінансову підтримку (54,5%), розширити коло партнерів (22,7%) та збільшити рівень інноватики (18,2%) як це видно з рис.2.13.

Які Ваші очікування щодо майбутнього розвитку соціального партнерства в освітою?



Рис.2.13.Очікування закладів освіти щодо розвитку соціального партнерства

Важливим залишається те, що розвиток соціального партнерства сприяє поліпшенню якості освіти, зменшенню розриву між теорією та практикою, впровадженню сучасних освітніх технологій, підвищенню конкурентоспроможності випускників та посиленню соціальної відповідальності бізнесу й держави за розвиток людського капіталу.

Проведений аналіз засвідчив, що соціальне партнерство в закладах освіти Голосіївського району демонструє високий рівень розвитку. Ключовою тенденцією залишається перехід від формальної взаємодії до реальної, проєктної співпраці між закладами освіти, бізнесом та громадянськістю.

Управління освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації відіграє ключову роль у високому розвитку соціального партнерства в закладах дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, виступаючи як координатор, медіатор та стратегічний партнер. Його діяльність допомагає створити сприятливі умови для співпраці між закладами освіти та іншими організаціями. Окрім того, управління служить єдиним центром, який координує зусилля всіх учасників. Замість того, щоб кожен заклад освіти діяв окремо, управління допомагає створити єдину платформу для взаємодії. Це включає розробку спільних проєктів, організацію зустрічей та семінарів, де заклади можуть зустрічатися з потенційними партнерами.

Управління освіти надає методичну допомогу керівникам закладів освіти. Воно навчає їх, як ефективно налагоджувати зв'язки з бізнесом, як готувати проєктні пропозиції та як працювати з благодійними фондами. Це допомагає закладам освіти розвивати власні ініціативи та переходити від очікування допомоги до активного пошуку партнерів.

Нарешті, управління освіти є стратегічним партнером, що формує політику та створює сприятливе середовище для розвитку різноманітних взаємодій зстейкхолдерами. Воно впроваджує програми заохочення, відзначає успішні кейси співпраці та популяризує ідею соціального партнерства серед громадськості та бізнесу.

Соціальне партнерство в освіті перетворюється з допоміжного інструменту на фундаментальну основу державно–громадського управління. Це означає, що управління освітою перестає бути виключною прерогативою державних органів і стає колективною відповідальністю зацікавлених сторін. У випадку Голосіївського району, управління освіти виступає як координатор та регулятор, директори закладів освіти відповідають за реалізацію освітньої політики, а батьки, громадськість та бізнес залучаються до прийняття рішень та надання ресурсів з метою підвищення якості освіти району.

На основі доступних даних і загальних тенденцій можна стверджувати, що соціальне партнерство в Голосіївському районі є дієвим механізмом державно–

громадського управління освітою, а не лише формальним елементом. Високий рівень партнерства (78,9%) є свідченням ефективної координаційної ролі управління освіти та активності залучених стейкхолдерів.

Висновки до розділу 2

Вагомим результатом дослідження стало узагальнення досвіду соціального партнерства України, США, Канади, Франції, Японії, Іспанії, Німеччини та Скандинавських країн (Швеції, Данії, Фінляндії, Норвегії, Ісландії) в контексті вироблення принципів реалізації моделей державно–громадського управління освітою. У світовому просторі виокремлено кілька моделей соціального партнерства в освіті, які відрізняються рівнем децентралізації або централізації управління: ліберальна (децентралізована), централізована, «змішана» (гібридна) та некооперативна. Вони відображають різні філософії та підходи до функціонування освітньої системи.

Проведений аналіз українського та зарубіжного досвіду соціального партнерства в державно–громадському управлінні сприяв визначенню ключових аспектів розвитку цього явища в управлінні освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації на практиці функціонування в 52 закладах дошкільної освіти, 35 закладах загальної середньої освіти та 2 закладах позашкільної освіти комунальної форми власності, засновникам яких є управління освіти.

Систематизація відповідей, наведених респондентами в онлайн опитуванні дає змогу визначити ключові тенденції розвитку соціального партнерства:

По–перше, децентралізація управління значно посилила роль органів місцевого самоврядування в розвитку закладів освіти, що дає змогу ефективніше враховувати потреби та інтереси громади Голосіївського району.

По–друге, значно розширилось коло стейкхолдерів, що сприяє залученню додаткових ресурсів та експертизи.

По–третє, спостерігається дієвий перехід від формальної взаємодії до реального співробітництва, яка проявляється через систему заходів та спільних проєктів.

По-четверте, зростає значення інформаційних технологій, які стають інструментом для розвитку партнерства. Онлайн-платформи, соціальні мережі та месенджери допомагають покращити комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу, підвищити прозорість та полегшити обмін ідеями, що є важливою передумовою ефективної співпраці.

Окрім традиційного партнерства з батьківськими спільнотами, освітяни Голосіївського району активно взаємодіють з громадськими організаціями, благодійними фондами та представниками бізнесу. Це дозволяє залучати додаткові фінансові, матеріальні та експертні ресурси для реалізації освітніх проєктів.

Заклади освіти району все частіше ініціюють спільні проєкти, спрямовані на вирішення певних проблем матеріально-технічного забезпечення, організації позашкільних заходів, впровадження інноваційних освітніх програм тощо. Такий підхід робить співпрацю більш цілеспрямованою та ефективною, оскільки усі учасники взаємодії бачать конкретний результат своєї діяльності.

Рівень соціального партнерства закладів освіти Голосіївського району з іншими організаціями, який за даними опитування становить 78,9%, свідчить про високий показник активної взаємодії. Це значно перевищує середній рівень, що вказує на сприятливе середовище для співпраці та ініціативності стейкхолдерів.

Такий високий показник свідчить про ефективне управління освітою на рівні району, що досягається завдяки налагодженим механізмам комунікації та координації між закладами освіти та іншими суб'єктами взаємодії. Це також підтверджує, що в районі існує сприятливе середовище для розвитку партнерських відносин. Високий рівень соціального партнерства дозволяє закладам освіти залучати додаткові ресурси, яких може бракувати в рамках державного фінансування. Відсотковий коефіцієнт демонструє, що ініціативи є системними та цілеспрямованими, а не епізодичними.

Незважаючи на високий показник, залишається потенціал для вдосконалення. Залишок у 21,1% вказує на заклади, які потребують допомоги у налагодженні партнерських відносин. Подальша робота має бути спрямована на

поширення успішного досвіду та розробку ефективних механізмів підтримки для тих закладів, де рівень партнерства ще не досяг високих показників.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО–ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. Шляхи вдосконалення державно–громадського управління освітою за допомогою соціального партнерства

Сукупність сучасних соціально–економічних та суспільно–політичних трансформаційних процесів в Україні, зокрема інтенсифікація демократизаційних векторів суспільного розвитку, еволюція інституту місцевого самоврядування та експансивне зростання комунікаційних платформ (соціальних мереж), детермінує об’єктивну необхідність оновлення освітньої політики. Це оновлення вимагає подальшої імплементації його положень у педагогічну практику з метою забезпечення прогресивного розвитку освітньої сфери. Для досягнення максимальної ефективності у сфері освітнього менеджменту (управління освітою) критично важливою є децентралізація управлінських функцій. Цей процес передбачає поступовий перехід від вертикальної, жорсткої субординаційної парадигми управління до горизонтальної, демократичної моделі. Ключовим завданням є запровадження інноваційних, прозорих моделей управління освітніми інституціями, які мають базуватися на принципах синергії та взаємодоповнення:

державно–громадське управління: пріоритет належить державним регуляторним функціям із залученням громадських інституцій;

громадсько–державне управління: участі громадськості та соціальних суб’єктів із забезпеченням державної підтримки та контролю.

Таким чином, оптимізація системи управління освітою є фундаментальним чинником забезпечення її відповідності викликам епохи соціокультурних змін [29].

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що управління освітньою сферою на засадах державно–громадського партнерства та соціальної взаємодії є імперативно залежним від ефективної комунікативної стратегії. Ця залежність

зумовлена дотриманням демократичного принципу, який експлікує необхідність перманентного діалогу між суб'єктами державної влади, органами територіального самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Саме у цьому комунікаційному векторі створюються сприятливі умови для досягнення соціального консенсусу у процесі взаємодії, що відбувається при одночасному збереженні індивідуальної ідентичності та автономії кожного учасника управлінського процесу.

Ключова телеологія (цільова функція) комунікаційного процесу полягає у конституюванні високого рівня довіри між заінтересованими суб'єктами. Це досягається через валідацію та імплементацію суспільно–релевантних очікувань, що призводить до консолідації та структурного зміцнення партнерських відносин.

На поточному етапі еволюції українського соціуму фіксується інтенсифікація та змістовна верифікація модальностей громадянської партисипації у функціональній діяльності освітніх інституцій.

З метою оптимізації управлінських процесів, що базуються на парадигмі державно–громадського партнерства, було сформовано комплекс механізмів. Ці механізми покликані забезпечити ініціювання та підтримку управлінських інновацій, що фундаментально ґрунтуються на принципах соціального партнерства. Ключовим механізмом у цьому контексті є державно–громадська взаємодія. Її сутність полягає у скоординованій діяльності державних органів та громадськості у сфері дошкільної освіти, загальної середньої освіти та позашкільної освіти. Така взаємодія спрямована на задоволення суспільних потреб та в інтересах держави.

Застосування декларованого підходу (що базується на комунікації та партнерстві) гарантує іманентну прозорість та демократичну легітимність управлінських рішень. Це сприяє не лише формуванню критичного мислення у суб'єктів освітнього процесу, але й забезпечує толерантність та повагу до альтернативних наукових та соціальних парадигм.

Вказані умови конституують передумови для експансивного залучення усіх стейкхолдерів до соціального партнерства. Цей процес каталізує реальне становлення та інституціоналізацію державно–громадської моделі управління освітньою системою. Як прямий наслідок, відбувається підвищення доступності та суттєве покращення якості освітніх послуг, а також зростання рівня інформаційної забезпеченості громадян.

Аналіз, проведений в рамках наукових досліджень, свідчить про багатоаспектність та багатовимірність реалізації взаємодії між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Ця взаємодія структурується за низкою ключових аспектів:

По–перше, мотиваційно–ціннісний аспект (фундаментальною передумовою взаємодії є конгруентність потреб, прагнень, інтересів та мотиваційних установок суб'єктів);

по–друге, нормативно–правової бази взаємодії (сукупність законодавчих актів та нормативних документів, які регламентують моделі поведінки, а також детермінують права та обов'язки партнерів протягом періоду співпраці);

по–третє, ресурсної бази взаємодії (сукупність матеріальних (фінансові активи, інфраструктура) та нематеріальних (експертиза, інтелектуальний капітал, часові ресурси) активів, якими оперують учасники партнерської взаємодії);

по–четверте, економічної бази взаємодії (методику обліку фінансів та управління іншими матеріальними ресурсами, що забезпечують сталість та ефективність спільної діяльності.);

по–п'яте, комунікативної (цей аспект інтегрує процедури та механізми, які забезпечують ефективний двосторонній діалог, транспарентний обмін інформацією та координацію дій між суб'єктами партнерства).

Для ефективної елімінації (вирішення) ідентифікованої проблеми є імперативним запровадження інноваційних комунікативних технологій управління. Ці технології повинні мати потенціал для реституції (відновлення) суспільної довіри до суб'єктів публічної влади та різноманітних інститутів громадянського суспільства [29] .

У контексті модернізації публічного управління, імплементація інституту довіри є критично важливою для оптимізації взаємодії між державними та громадськими суб'єктами. Для цього необхідно розробити та впровадити комплексну модель публічного управління, що функціонує на засадах прозорості, відкритості, субсидіарності та толерантності [54]. Соціальне партнерство виступає як основний інструмент такої взаємодії, сприяючи на конструктивний діалог між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями. До складу цих партнерських мереж мають бути включені всі зацікавлені сторони, а саме: урядові структури, заклади освіти, трудові колективи та громадські інституції. Це дозволить підтримувати динамічний процес пошуку рішень, виявлення спільних інтересів та вироблення компромісів на платформі взаємної довіри та креативного підходу.

Враховуючи вище викладене, можна виокремити наступні шляхи вдосконалення державно–громадського управління освітою за допомогою соціального партнерства: оптимізація нормативно–правового забезпечення, інституційне та організаційне вдосконалення, розвиток комунікативних та освітніх компетентностей, практична імплементація тощо (рис.3.1.).

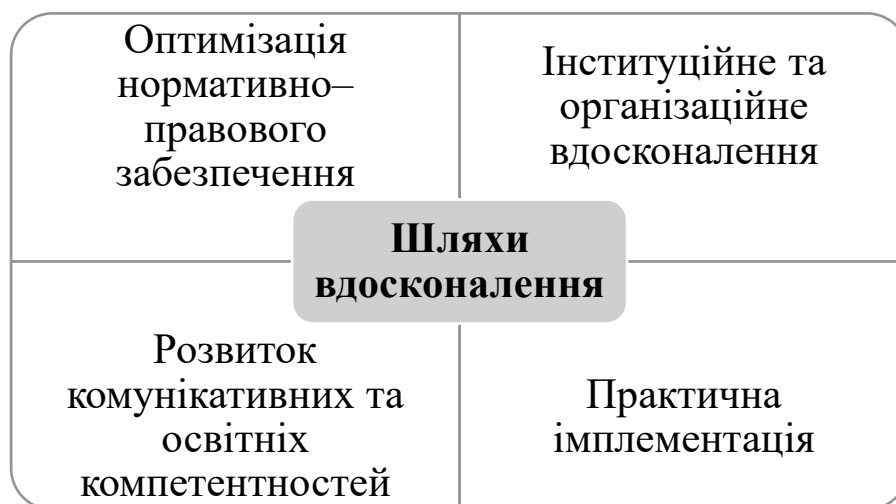


Рис.3.1. Шляхи вдосконалення соціального партнерства

З метою забезпечення ефективної взаємодії між різними суб'єктами освітнього процесу, необхідним залишається комплексний підхід до нормативно–правового регулювання [55]. Цей процес передбачає розробку та ухвалення

законодавчих та підзаконних актів, які б створювали надійний фундамент для соціального партнерства в галузі освіти. Процес формування правової бази починається зі створення законів, постанов Кабінету Міністрів України або положень, що детально регламентують механізми взаємодії. Ці документи повинні чітко визначати права та обов'язки всіх залучених сторін, таких як державні органи управління освітою, заклади освіти, неурядові організації, батьківська спільнота та представники бізнесу. Таке законодавче закріплення допомагає уникнути неоднозначності та створює прозорі умови для співпраці.

Для запобігання дублюванню функцій та можливих конфліктів, важливо здійснювати розмежування повноважень між державними структурами та громадськими інституціями. Кожен учасник партнерства повинен мати визначену сферу відповідальності, що сприятиме координації спільних зусиль та підвищить ефективність реалізації освітніх проєктів. Це забезпечить злагоджену роботу та взаємодоповнення, а не конкуренцію.

Важливим елементом є розробка механізмів фінансового забезпечення проєктів, що реалізуються в рамках соціального партнерства. Це може включати створення правових засад для надання державних грантів, виділення коштів через цільові програми або запровадження податкових пільг для бізнесу, який інвестує в освітні ініціативи. Законодавчо закріплена фінансова підтримка буде потужним стимулом для залучення ресурсів і сприяє сталому розвитку партнерських відносин в освітній сфері.

Для того, щоб соціальне партнерство в освіті стало ефективним і системним, надзвичайно важливим є створення відповідних інституційних механізмів та удосконалення організаційної структури. Це передбачає формування наглядових та дорадчих органів при закладах освіти, таких як ради громадського самоврядування, до складу яких входитимуть представники всіх зацікавлених сторін. Таке залучення дозволить забезпечити колективне ухвалення рішень та врахувати різноманітні інтереси стейкхолдерів.

Крім того, необхідно створювати платформи для постійного діалогу, що сприятимуть обміну думками та ідеями між усіма учасниками освітнього процесу.

Організація регулярних форумів, круглих столів та конференцій надасть можливість обговорювати актуальні проблеми, спільно розробляти та реалізовувати ініціативи, а також оперативно реагувати на виклики. Ці зустрічі є важливим інструментом для побудови довіри та зміцнення співпраці.

З метою постійного вдосконалення та підвищення результативності соціального партнерства, необхідно розробити та впроваджувати чіткі механізми оцінювання його ефективності. Це дозволить регулярно відстежувати досягнуті результати, аналізувати успіхи та невдачі, а також вносити необхідні корективи в стратегії та плани. Вимірювання ефективності стане ключовим етапом, що забезпечить відповідальність усіх сторін та спрямує спільні зусилля на досягнення поставлених цілей.

Для побудови міцного соціального партнерства в освітній сфері надзвичайно важливою є робота над розвитком комунікативних та освітніх компетентностей у всіх учасників процесу партнерської взаємодії. Цей напрямок передбачає організацію навчальних програм та тренінгів для представників органів державної влади, педагогічних працівників та представників громадськості. Такі заходи мають на меті навчити їх ефективній взаємодії, конструктивному розв'язанню конфліктних ситуацій та вмінню знаходити взаємовигідні компроміси, що є основою успішної співпраці.

Крім того, необхідно значно підвищувати обізнаність громадськості щодо ролі та можливостей соціального партнерства в освітній галузі. Цього можна досягти за допомогою цілеспрямованих інформаційних кампаній у медіа та проведення різноманітних публічних заходів, які наочно демонструватимуть переваги такої співпраці. Розповсюдження інформації сприятиме залученню нових учасників та посиленню суспільної підтримки освітніх ініціатив.

Не менш важливим є стимулювання участі бізнесу у розвитку освіти. Це може відбуватися через реалізацію соціально відповідальних проєктів, які можуть включати інвестиції в технологічне забезпечення закладів освіти, надання експертної підтримки та фінансування програм підтримки талановитої молоді. Активна участь бізнесу не лише забезпечить додаткові ресурси, але й створить

міцний зв'язок між освітою та ринком праці, що є запорукою успішного майбутнього для здобувачів освіти.

Ефективність соціального партнерства в освіті значною мірою залежить від його практичної імплементації, яка передбачає реальні дії та співпрацю між усіма сторонами. Це починається з активного залучення громадських організацій до таких ключових процесів, як розробка та експертиза освітніх стандартів, навчальних програм, а також підручників, що забезпечує врахування суспільних потреб та незалежну оцінку якості.

Важливим кроком є спільна реалізація проєктів, спрямованих на вирішення конкретних, актуальних проблем. Це може включати модернізацію матеріально-технічної бази закладів освіти, розвиток інклюзивної освіти для забезпечення рівних можливостей для всіх, а також проведення заходів з профорієнтації, які допоможуть учням визначитися з майбутньою професією. Така співпраця перетворює ідеї на відчутні результати.

Для масштабування успішного досвіду та досягнення системних змін важливим є поширення кращих практик успішного соціального партнерства. Обмін досвідом, організація публічних заходів та створення платформ для демонстрації успішних кейсів допоможуть іншим регіонам та закладам освіти запозичити перевірені моделі співпраці. Це сприятиме розвитку соціального партнерства на регіональному та національному рівнях, формуючи єдину ефективну систему (Додаток В).

Таким чином, на сучасному етапі динаміки розвитку громадянського суспільства, соціальне партнерство є каталізатором ефективної комунікації та прогресу в державно-громадському управлінні дошкільною, загальною середньою та позашкільною освітою.

3.2. Розвиток соціального партнерства в державно-громадському управлінні освітою

Управління освітою є комплексним видом діяльності уповноважених органів державної влади всіх ієрархічних рівнів. Ця діяльність характеризується

виконавчо–розпорядчим характером і полягає в організуючому впливі на суспільні відносини в освітній сфері. Зазначений вплив здійснюється шляхом застосування державно–владних повноважень та інтегрує цілеспрямоване вироблення, прийняття та подальшу реалізацію таких рішень як: формування структур та процесів, встановлення норм, стандартів та правил, забезпечення узгодженості дій усіх суб'єктів [59, с.25].

У сучасному контексті суспільно–державної еволюції, функціональна ефективність системи освіти визначається синергетичним потенціалом усіх суб'єктів освітнього процесу.

Державні інституції та громадянське суспільство виступають як еквівалентні партнери у процесі модернізації освітнього менеджменту, фокусуючи першочергову увагу на підвищенні якості освітніх послуг [60]. Ця співпраця є ключовою для вирішення завдання соціального захисту учасників освітнього процесу, оптимізації мережі закладів освіти та підготовки висококваліфікованих працівників. Дані аспекти є центральними проблемами державно–громадського управління у сфері освіти, а їх успішне вирішення залежить від дієвої співпраці всіх стейкхолдерів [63, с.63].

У сучасному науковому дискурсі сутність поняття державно–громадського управління в освіті доцільно розглядати через призму формування нових, демократичних парадигм відносин та узгоджених взаємодій між суб'єктами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Цей управлінський підхід має на увазі партисипацію зазначених сторін у вирішенні комплексу освітніх питань. Центральними є управлінські аспекти такої взаємодії, які корелюють з можливістю відповідального та результативного впливу на формування та імплементацію освітньої політики [62, с.314].

Удосконалення державно–громадського управління є однією з ключових засад реформування освітньої галузі України, що відповідає світовим тенденціям децентралізації та посилення демократичних принципів. Цей процес передбачає трансформацію традиційної, ієрархічної моделі управління на користь відкритої, прозорої та партнерської, де державні інституції взаємодіють з інститутами

громадянського суспільства [61]. Теоретичною основою такого підходу є концепції суспільного договору, соціального партнерства та публічного управління, які наголошують на залученні зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.

Модель, побудована на соціальному партнерстві прагне відійти від виключно державного контролю та залучити суспільство до процесу управління. Можемо виокремити основні напрямки вдосконалення такої моделі в Україні: розширення повноважень громадських інституцій, забезпечення прозорості та підзвітності, розвиток соціального партнерства, законодавче та інституційне забезпечення (рис.3.2.).

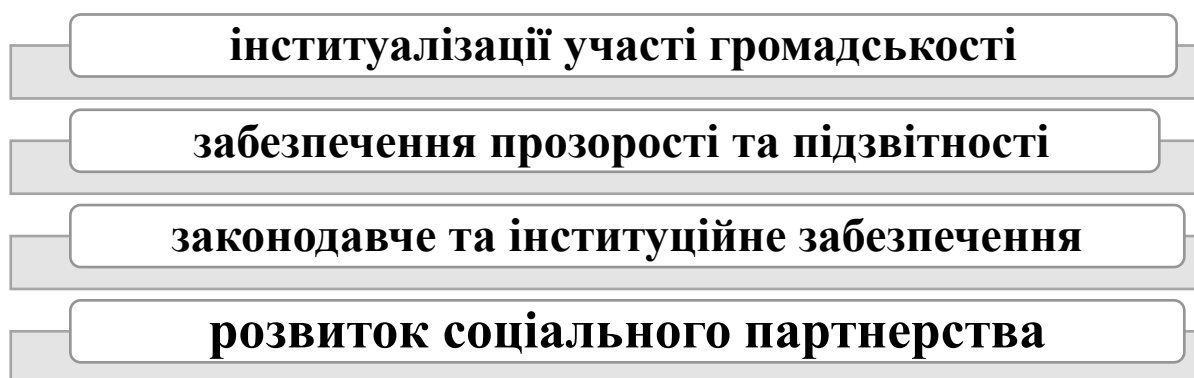


Рис.3.2. Розвиток соціального партнерства в державно–громадському управлінні освітою

Розширення повноважень громадських інституцій шляхом вдосконалення управління освітою потребує інституалізації участі громадськості. Це передбачає посилення ролі та надання реальних повноважень таким органам, як: громадські ради при органах управління освітою (Міністерством освіти і науки України, Департаментом освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)). Ці ради мають виконувати не лише дорадчі функції, а й брати участь у розробці та експертизі нормативно–правових актів, моніторингу їх виконання та публічних закупівлях. В свою чергу, участь органів самоврядування (представники батьківської громадськості, піклувальних рад, студентських/учнівських радах) на рівні закладів освіти має виходити за межі

консультацій та включати право голосу у питаннях, що стосуються розподілу фінансових ресурсів, формування освітньої політики закладу та оцінки якості освітніх послуг.

Невід’ємним напрямком удосконалення державно–громадського управління є забезпечення прозорості, що є фундаментом довіри між державою та суспільством. Вона досягається шляхом публікації відкритих даних, запровадження електронних реєстрів та платформ, що містять інформацію про діяльність закладів освіти (фінансові звіти, результати зовнішнього оцінювання, дані про кадровий склад, освітні програми). А впровадження інструментів електронного врядування дозволить громадянам брати участь у громадських обговореннях, подавати електронні петиції, здійснювати моніторинг діяльності освітніх установ. Це допоможе не лише підвищити рівень поінформованості, а й знизити корупційні ризики.

Одним із найефективніших механізмів вдосконалення управління освітою є розвиток соціального партнерства. Воно полягає у налагодженні конструктивного діалогу та співпраці між усіма учасниками освітнього процесу, включаючи бізнес–спільноту, громадські організації, батьківську громадськість тощо. Так, співпраця з роботодавцями необхідна для адаптації освітніх програм до потреб ринку праці, організації стажувань та залучення інвестицій у модернізацію матеріально–технічної бази закладів освіти. Залучення громадських організацій та експертних спільнот необхідна для поліпшення розробки та реалізації інноваційних освітніх проєктів, спрямованих на розвиток громадянської освіти, інклюзії та медіаграмотності. Активна участь батьків у шкільному житті сприятиме підвищенню рівня довіри до адміністрації закладів освіти та формуванню спільної відповідальності за якість освіти.

Для успішної реалізації вищезазначених напрямків необхідне послідовне законодавче забезпечення. Це включає: розробку та прийняття нормативно–правових актів, що чітко регламентують повноваження та відповідальність кожного суб’єкта державно–громадського управління; запровадження механізмів

фінансування, які стимулюватимуть заклади освіти до залучення позабюджетних коштів, підвищення їх автономії та гнучкості.

Як процес поєднання різноспрямованої діяльності державних і суспільних суб'єктів управління, що пов'язані з функціонуванням і розвитком освітньої установи, в інтересах суб'єктів освітнього процесу, соціуму, влади, нова система державно–громадського управління на засадах партнерської взаємодії має забезпечити прискорений інноваційний розвиток, а також забезпечити організаційно–правові умови для підготовки, ухвалення і введення в дію нормативно–правових документів щодо стимулювання діяльності закладів освіти та органів управління.

Ефективне державно–громадське управління передбачає підготовку, ухвалення та виконання рішень на основі забезпечення їхньої відповідності нормам Конституції України, вимогам законодавства та положенням нормативно–правових актів. За своїм змістом, рівнем, об'ємом, характером, особливостями та специфікою таке управління є інноваційним і перспективним. Актуальність державно–громадського управління освітою на засадах партнерської взаємодії визначається змінами в суспільно–політичній структурі нашої країни, демократизацією всіх сфер суспільного життя, відсутністю налагоджених механізмів взаємодії державних органів управління освітою в Україні з громадськістю, які необхідні для здійснення нової освітньої політики, що спрямована на побудову демократичної, правової держави та задоволення освітніх потреб громадян незалежної України.

Організаційно–правове забезпечення реалізації державно–громадського управління діяльністю та розвитком освітніх інституцій на засадах партнерської взаємодії потребує створення спеціалізованих механізмів. Ці механізми мають бути спрямовані на забезпечення стабільного, стійкого розвитку та прогресивного зростання як освітньої сфери в цілому, так і окремих закладів освіти.

Вони повинні виступати каталізатором для мотивації управлінського персоналу до перманентного пошуку ефективних управлінських рішень у співпраці з партнерами. Це включає: вдосконалення, уточнення та корегування

підходів до організації та забезпечення освітньої діяльності. Ключовим фокусом цього процесу є консолідація зусиль, потенціалу та ресурсів інститутів демократичної держави та громадянського суспільства на всіх рівнях ієрархії [35, с.58].

Розвиток ефективного соціального партнерства є імперативом сьогодення для закладів освіти, оскільки він забезпечує їхню інтеграцію у соціально-економічний простір та підвищує якість освітніх послуг відповідно до актуальних потреб суспільства та ринку праці. Нижче подано ключові рекомендації, що охоплює п'ять взаємопов'язаних фаз (рис.3.3.).



Рис.3.3. Ключові рекомендації для закладів освіти щодо розвитку соціального партнерства в управлінні освітою

Критично важливим є інституційне закріплення партнерської діяльності. Заклад освіти має розробити чітку стратегію розвитку соціального партнерства, яка включає визначення конкретних цілей, завдань та кількісних/якісних очікуваних результатів. Центральним елементом цієї фази є позиціонування закладу: необхідно сформулювати унікальну пропозицію цінності та «бренд», що

підкреслює його значущість для потенційних стейкхолдерів. Для забезпечення легітимності та ефективності стратегії необхідно залучати представників соціальних інституцій (роботодавців, громадських організацій, влади) до її розробки та моніторингу, зокрема через формування наглядових рад.

Ефективне партнерство вимагає переходу від реактивної до проактивної моделі взаємодії. Ключовим завданням є налагодження ефективної двосторонньої комунікації з усіма зацікавленими сторонами: педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками, бізнесом, місцевою владою та медіа. Для досягнення широкого охоплення та прозорості необхідно використовувати різноманітні інформаційні канали (веб-платформи, соціальні мережі, тематичні зустрічі, круглі столи) для висвітлення досягнень, потреб та спільних проєктів закладу.

Стійкість партнерських відносин ґрунтується на принципах прозорості та взаємоповаги. Заклад освіти має забезпечити повну прозорість своєї діяльності та цільове використання залучених зовнішніх ресурсів. Необхідно дотримуватися принципу діалогу та взаємоповаги між усіма учасниками освітнього процесу та партнерами. Створення атмосфери довіри є фундаментальним: кожна сторона повинна відчувати себе рівноправним та важливим учасником спільної справи, що мінімізує ризики конфліктів та сприяє довгостроковій співпраці.

Реалізація партнерства здійснюється через диверсифікацію форм взаємодії. Це включає організацію спільних заходів (проєкти, семінари, конференції), спрямованих на взаємне збагачення та зміцнення зв'язків. Виключне значення має залучення роботодавців до розробки та експертизи освітніх програм і організації практичної підготовки (стажувань, дуальної освіти), що безпосередньо підвищує працевлаштування випускників. Важливо активізувати співпрацю з батьками як повноправними учасниками освітнього процесу, залучаючи їх до прийняття рішень та організації дозвілля. Також необхідно налагодити міжсекторальну взаємодію з іншими закладами освіти, соціальними та громадськими інституціями для формування цілісної екосистеми підтримки.

Соціальне партнерство повинно підлягати постійному моніторингу та оцінюванню. Заклад освіти має бути готовим до динамічних змін та постійного вдосконалення моделей співпраці, забезпечуючи їх адаптивність до нових викликів, регуляторних змін та еволюції потреб суспільства і ринку праці.

Ці фази формують інтегрований підхід, що дозволяє закладу створити стійку та ефективну мережу соціального партнерства, яка є каталізатором інновацій та гарантом якості освіти.

Розвиток соціального партнерства є важливим елементом успішної діяльності сучасного закладу освіти. Ефективна взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами (батьками, роботодавцями, громадськими організаціями, місцевою владою, іншими освітніми та науковими установами) сприяє підвищенню якості освіти, формуванню соціальної компетентності учнів та зміцненню іміджу закладу.

Експансивна залученість стейкхолдерів артикулює необхідні передумови для інституціоналізації державно–громадської моделі управління, забезпечуючи максимальне використання синергетичного потенціалу та консолідованих ресурсів. Таким чином, оптимізація освітнього менеджменту вимагає імплементації децентралізаційних стратегій, що передбачають еволюційний трансфер від авторитарно–субординаційної моделі до поліцентричної демократичної парадигми управління.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільно зазначити, що ефективність державно–громадського управління освітою є критично залежною від рівня розвитку соціального партнерства між усіма стейкхолдерами. Аналіз існуючої практики та виявлені виклики дозволили сформулювати низку обґрунтованих рекомендацій, імплементація яких сприятиме системному вдосконаленню цієї сфери.

Виявлено, що ефективність державно–громадського управління освітою безпосередньо залежить від наявності чіткої та всеосяжної нормативно–правової

бази. Недосконалість чинних законів та підзаконних актів призводить до неузгодженості повноважень між державними органами та громадськими інституціями, що ускладнює їхню взаємодію та знижує ефективність управлінських рішень. Тому, одним із першочергових завдань є систематизація законодавства у цій сфері.

Важливим аспектом є розвиток культури партнерства та підвищення рівня довіри між учасниками соціальної взаємодії. Запропоновані механізми, як—от створення консультативно—дорадчих рад та галузевих освітніх кластерів, сприятимуть налагодженню діалогу та ефективній координації дій. Залучення роботодавців до формування освітніх програм забезпечить їх практичну орієнтацію та відповідність потребам ринку праці.

Окрім цього, суттєве значення має впровадження механізмів контролю та оцінювання, що базуються на принципах прозорості та підзвітності. Використання інструментів громадського моніторингу та створення відкритих електронних платформ дозволить підвищити якість освітніх послуг та забезпечить об'єктивну оцінку результативності соціального партнерства.

Таким чином, запропоновані рекомендації є комплексним підходом до вирішення існуючих проблем та створять основу для формування нової моделі управління освітою, що ґрунтується на принципах демократії, відкритості та взаємної відповідальності.

ВИСНОВКИ

Соціальне партнерство є ключовим інструментом сучасної освітньої політики. Це не лише взаємодія між державними органами та громадськістю, а й ефективний механізм, що забезпечує демократизацію, децентралізацію та прозорість управління освітою. Дослідження підтвердило важливість соціального партнерства для реалізації таких завдань, як підвищення якості освіти, адаптація освітніх програм до потреб суспільства та ринку праці, а також залучення громадськості до прийняття управлінських рішень.

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретичні засади соціального партнерства як фундаменту для ефективного державно–громадського управління освітою. Аналіз показав, що соціальне партнерство – це не просто співпраця, а цілісна система взаємовідносин, що базується на спільних інтересах, взаємній відповідальності та довірі між державою та громадянським суспільством.

В роботі розкрито суть поняття «соціальне партнерство» та встановлено його зв'язок з управлінням освітою та державно–громадським управлінням. Це дало змогу сформулювати чітке категоріальне поле дослідження. З'ясовано, що теоретичний аспект соціального партнерства в управлінні освітою охоплює принципи (добровільність, рівноправність, взаємна вигода), форми (громадські ради, піклувальні ради, батьківські комітети) та механізми (проекти, ініціативи, консультації) взаємодії. Це дозволяє перейти від класичної моделі державного контролю до демократичної моделі управління, де всі зацікавлені стейкхолдери (батьки, вчителі, учні, громадські організації, бізнес) залучені до процесу прийняття рішень.

Було проведено огляд нормативно–правової бази, яка регулює соціальне партнерство в освіті. Виявлено, що чинне законодавство України закладає основи для такої взаємодії, але потребує подальшого вдосконалення для повного розкриття потенціалу державно–громадського управління.

У другому розділі дослідження здійснено аналіз практичного застосування соціального партнерства в управлінні освітою. Було розглянуто як український,

так і зарубіжний досвід, що дозволило виокремити найкращі практики та тенденції. Дослідження підтвердило, що ефективність державно–громадського управління освітою прямо залежить від обраної та успішно реалізованої моделі соціального партнерства, критерієм класифікації якої слугує рівень децентралізації/централізації. Визначено, що на світовому просторі переважають чотири моделі: ліберальна (децентралізована), централізована, некооперативна (північна), «змішана» модель. Встановлено, що українська система управління освітою наразі перебуває на етапі переходу від централізованої до децентралізованої моделі. Для прискорення цього процесу необхідно: посилити нормативно–правове забезпечення шляхом делегування реальних управлінських повноважень громадським інституціям на місцях; розвивати культуру партнерства через навчання та підвищення компетентності всіх учасників освітнього процесу, особливо керівників закладів; запровадити ефективні механізми фінансової та кадрової відповідальності перед соціальними партнерами, що є основою європейського досвіду.

Особливу увагу було приділено аналізу розвитку соціального партнерства в Управлінні освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації на прикладі закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти комунальної форми власності району. Це дало змогу виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, зокрема, визначити основні тенденції та проблеми у взаємодії між державою, громадою та закладами освіти.

Аналіз результатів анкетування керівників закладів освіти Голосіївського району міста Києва дозволив здійснити об'єктивну оцінку поточного стану та особливостей реалізації соціального партнерства в системі державно–громадського управління освітою на локальному рівні. Встановлено, що соціальне партнерство в районі є системним та сталим, про що свідчить переважаючий тривалий характер взаємодій (60,4 %) та високий показник укладання юридичних договорів про співпрацю (58,5 %). Керівники закладів освіти демонструють високу обізнаність щодо можливостей розвитку партнерства. Загалом, більшість респондентів оцінюють рівень співпраці як відмінний (42,9 %) або позитивний,

хоча й нерегулярний (33,3 %), а незадоволення його станом у районі відсутнє. Виявлено звужений сегмент ключових партнерів. Домінуючим партнером є батьківська громадськість (67,3 %). Левова частка взаємодії зосереджена на співпраці між самими закладами освіти (ЗЗСО – 55,8 %, ЗДО – 53,8 %, ЗВО – 44,2 %). Спільні заходи з ключовими зовнішніми стейкхолдерами (громадськими організаціями, органами державної влади, бізнес-структурами, науковими установами) залишаються на етапі розвитку і становлять менше третини від усіх взаємодій (наприклад, громадські організації – 26,9 %, державна влада – 25 %). Найменш ефективною та чисельною визнано взаємодію з бізнес-структурами, закладами відпочинку та науковими установами (3,8 %). Основні напрямки співпраці стосуються виховної роботи (67,9 %) та обміну професійним досвідом (66 %). Водночас, незначний вектор співпраці (1,9 %) припадає на питання, критичні для матеріально-технічного розвитку, а саме: благоустрій, меценатство та спонсорська допомога. Проведене ранжування ефективності засвідчило, що найбільш результативними формами взаємодії є ті, що передбачають глибоку інтеграцію та спільну відповідальність (спільні проєкти та ініціативи).

Керівники закладів освіти як пріоритетні кроки для покращення соціальної взаємодії виділяють: налагодження тісної співпраці (спільні семінари, круглі столи, проєкти), інформаційне забезпечення (відомості про потенційних партнерів) та врегулювання правових аспектів.

Таким чином, практична реалізація соціального партнерства в Голосіївському районі має міцну внутрішню основу (системність, довіра між закладами освіти та батьками), але потребує розширення зовнішнього сегменту партнерів (бізнес, громадські організації) та переорієнтації взаємодії від консультативних форм на спільні проєкти, що забезпечать ресурсно-матеріальний розвиток закладів освіти.

На основі аналізу проведеного моніторингу (онлайн-опитування за допомогою сервісу «Google форми») взаємодії закладів освіти Голосіївського району комунальної форми власності (89 респондентів – керівники 35-ти закладів загальної середньої освіти, 52 – закладів дошкільної освіти та 2 – закладів

позашкільної освіти) із зовнішніми стейкхолдерами було розроблено низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення державно–громадського управління освітою в контексті соціального партнерства. Сформовано основні напрямки: розширення повноважень громадських інституцій, забезпечення прозорості та підзвітності, розвиток соціального партнерства, законодавче та інституційне забезпечення. Запропоновано конкретні шляхи впровадження ефективних моделей соціального партнерства, які охоплюють як організаційні, так і комунікаційні аспекти. Зокрема, було акцентовано на важливості розробки чітких механізмів співпраці, підвищення кваліфікації управлінських кадрів та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Встановлено, що вдосконалення державно–громадського управління освітою через соціальне партнерство вимагає комплексного впливу на чотири ключові сфери: оптимізацію нормативно–правового забезпечення, інституційне та організаційне вдосконалення, розвиток комунікативних та освітніх компетентностей, а також практичну імплементацію. Виявлено необхідність деталізації та уніфікації законодавчої бази, що регулює статус, повноваження та відповідальність суб'єктів соціального партнерства. Доведено, що ефективність управління залежить від створення дієвих, а не номінальних інститутів партнерства. Необхідне вдосконалення механізмів фінансування закладів освіти із залученням громадських інституцій, а також впровадження системи оцінювання ефективності роботи спільних управлінських структур. З'ясовано, що брак компетентностей є значним бар'єром. Для його подолання критично важливим є проведення цільових освітніх програм для управлінців, педагогів та представників громадськості, спрямованих на формування навичок конструктивного діалогу, медіації та управління проєктами в умовах партнерства. Аналіз показав, що успіх залежить від переходу від декларацій до реальних дій. Серед ключових рекомендацій – пілотування ефективних моделей соціального партнерства на регіональному рівні, залучення бізнес–спільноти до розробки освітніх стандартів та забезпечення прозорого доступу громадськості до управлінської інформації.

Результати магістерської роботи мають практичну значущість для впровадження в діяльність управління освіти, закладів освіти, а також громадських організацій, оскільки, вони містять конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління освітою в контексті соціального партнерства. Впровадження запропонованих напрямків вдосконалення сприятиме створенню більш прозорої, ефективної та підзвітної системи управління освітою, що відповідатиме потребам суспільства та сучасним освітнім стандартам.

Соціальне партнерство є перспективним шляхом для розвитку системи освіти в Україні. Воно сприяє не лише покращенню її ефективності, але й формуванню свідомого громадянського суспільства. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальне вивчення успішного міжнародного досвіду або на аналіз впливу соціального партнерства на конкретні освітні результати, такі як рівень академічної успішності чи задоволеність якістю освіти тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ryan–Harshman, M., Vogel E., Atkins, B., McLean J. Public–private partnership: successful development of a social marketing course. 10th International Technology, Education and Development Conference. Valencia, Spain: University of Ontario Institute of Technology (CANADA). 2016. URL: <https://library.iated.org/view/RYANHARSHMAN2016PUB> (дата звернення: 08.05.2025).
2. Vogel E., Muirhead B., Hattangadi N., Atkins B. It’s all about the relationship: exploring a successful public–private teaching and learning partnership at a canadian university. 11th International Technology, Education and Development Conference. Valencia, Spain: University of Ontario Institute of Technology (CANADA). 2017. URL: <https://library.iated.org/view/VOGEL2017ITS> (дата звернення: 08.05.2025).
3. Апре́лева І. В. Соціально–педагогічне партнерство в освіті – сутність, основні ідеї. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С.7–17. URL: file:///H:/%D0%94%D1%80%D1%83%D0%B3%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/SOCIALNO-PEDAGOGICNE_PARTNERSTVO_V_OSVITI-SUTNIS.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
4. Боро́дієнко О. В., Зленко А. М. Публічно–приватне партнерство закладів професійної освіти: навч.–метод. посіб. Переяслав, 2023. 212 с.
5. Васьківська Г. О. Дидактичні аспекти соціалізації старшокласників в умовах профільного навчання. *Вісник Луганського національного університету (педагогічні науки)*. 2018. № 8 (322). Ч. 2. С. 5–11.
6. Вдовиченко О. С. Партнерство в освіті: сім’я і школа. *Управління школою*. 2017. № 25–27. С. 49–57.
7. Відмиш Л.І. Педагогіка партнерства в освітньому процесі Нової української школи. *Завучу усе для роботи*. 2019. №1–2. С.20–28.

8. Воронова С. В. Партнерство як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2022. Вип.86.

URL:https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38014/Voronova_57-62.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 14.05.2025).

9. Воскобойнікова Г. Л. Валеологічні аспекти соціального партнерства освітніх і медичних закладів у здоров'язберігаючій діяльності сучасного педагога. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики*. 2015. Вип. 24. С. 115–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_016_2015_24_29 (дата звернення: 08.05.2025).

10. Галіцина Н.В. Інститут соціального партнерства: сутність, правові основи та перспективи розвитку в Україні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 18, т.1. С. 54–58.

11. Гармаш Л. В. Партисипативне управління освітою в умовах децентралізації. *Освітній дискурс*. 2021. №2. С.7–10.

12. Герасіна С.В., Грудинін Б.О., Коляденко С.В. Партнерська взаємодія як механізм і форма реалізації соціального партнерства. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. С. 7–14.

13. Державно–громадське управління освітою (за матеріалами звіту про науково–дослідну роботу «Державно–громадське управління освітою: соціально–філософський аналіз»): монографія/ за науковою ред. В. П. Бега. Київ: Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун–т імені М. П. Драгоманова, 2016. 256 с.

14. Дубасенюк О.А. Партнерська взаємодія як чинник консолідації творчих пошуків молодих науковців в умовах сталого розвитку: зб. наук. праць за матер. міжрегіонального наук.–метод. онлайн–семінару. Хмельницький, 2022. С.72–80.

URL:<http://eprints.zu.edu.ua/35586/1/%D0%94%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%81>

[%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%A5%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%2026%20%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8F%2022%20%D1%80.pdf](#) (дата звернення: 10.05.2025).

15. Замаскіна П.І. Соціальне партнерство як засіб підвищення якості гімназійної освіти: освіта XXI століття: теорія, практика, перспективи: матеріали Першої міжнародної науково–практичної Інтернет–конференції. Київ: Фенікс, 2019. С. 155–157.

16. Зданевич Л. В. Соціально–педагогічне партнерство у дошкільній освіті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 81. С. 173–177. URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2022/81/32.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

17. Калініна Л. М. Модель інформаційної системи державно–громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії: анотовані результати наук.–дослід. роботи Інституту педагогіки за 2022 рік. Київ: Педагогічна думка, 2022. С.184–185. URL: <https://undip.org.ua/library/anotovani-rezultaty-naukovo-doslidnoi-roboty-institutu-pedahohiky-br-za-2022-rik/> (дата звернення: 12.05.2025).

18. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*. 2017. № 1–2. С. 8–17. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706725> (дата звернення: 08.05.2025).

19. Калініна Л. М. Соціально–педагогічне партнерство як демократична модель державно–громадської взаємодії та компонента підручника для керівника освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2019. Вип. 22. С. 105–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2019_22_14 (дата звернення: 04.05.2025).

20. Калініна Л. М., Лісова Н. І. Концептуальна модель системи державно–громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії: анотовані результати наук.–дослід. роботи Інституту педагогіки за 2022 рік. Київ: Педагогічна думка, 2022. С. 181–183. URL: <https://undip.org.ua/library/anotovani-rezultaty-naukovo-doslidnoi-roboty-institutu-pedahohiky-br-za-2022-rik/> (дата звернення: 12.05.2025).

21. Каплін С.М. Соціальне партнерство в демократичній державі: конституційно–правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 4 (1). С.54–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_4%281%29_14 (дата звернення: 12.05.2025).
22. Капустін В.В. Зарубіжний досвід механізмів реалізації соціального партнерства. *Державне управління*. 2021. №16. С.118–123. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7572&i=17> (дата звернення: 12.05.2025).
23. Келембет Л.Д., Фляк О.О. Теоретико–методичні засади реалізації соціального партнерства в закладах освіти. *Педагогічні науки та освіта*. Вип. XLII – XLIII. 2023. С. 33–40.
24. Колосок А.М. Зарубіжний досвід формування національних тристоронніх органів соціального партнерства. *Humanitas*. 2021. № 1. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humit_2021_1_13 (дата звернення: 11.05.2025).
25. Кононенко В. В., Лапшин С. А., Пилипенко Т. І. Державно–громадське управління освітою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1548> (дата звернення: 25.08.2025).
26. Конституція України / Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. с.141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.03.2025).
27. Кравченко О.О. Соціальне партнерство в Україні та його особливості в розвинених країнах. *Young Scientist*. 2016. № 6. С. 57–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_17 (дата звернення: 14.05.2025).
28. Кухарчук П. М., Плосков В. О. Соціальне партнерство у процесі реформування системи освіти в Україні. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2017. № 11. С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2017_11_3 (дата звернення: 08.05.2025).
29. Лісова Н. І. Соціальне партнерство як основа державно–громадського управління загальною середньою освітою. *Психолого–педагогічні проблеми*

сільської школи. 2016. Вип. 54. С. 183–191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps_2016_54_25 (дата звернення: 02.05.2025)

30. Луговий В. І., Таланова Ж. В. Соціальне партнерство в управлінні якістю освіти. *Інститут педагогіки НАПН України.* 2018. С. 10 –12.

31. Ляшенко Т.М. Система соціального партнерства в Україні на сучасному етапі. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф.Кураса НАН України.* 2017. Вип. 3. С. 70–86.

32. Механізми реалізації державно–громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування : практ. посіб. / Калініна Л.М., Калініна Г.М., Лісова Н.І, Мосякова І.Ю. Київ: Освіта, 2024. 134 с.

33. Оксенюк О.В. Налагодження соціального партнерства між закладом середньої освіти і громадою. *Науковий вісник Ужгородського університету.* 2022. Вип. 1 (50). С. 207–210. URL: <http://visnyk-ped.uzhnu.edu.ua/article/view/257728> (дата звернення: 14.05.2025).

34. Онаць О. М. Державно–громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії: монографія. Київ: Освіта, 2024. 225 с. URL: [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/Mono – Onats_ostatochna-versiia.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/Mono_Onats_ostatochna-versiia.pdf) (дата звернення: 12.05.2025).

35. Онаць О. М. Організаційно–правові умови державно–громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи.* 2022. Розділ 2. С.55–66. URL: https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2022_2/8.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

36. 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.

37. Онаць О. М. Сутність феномену управління громадсько–активною школою. *Результати науково–дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2016 рік.* 2016. С.49–51.

38. Оніщенко С.О. Соціальне партнерство закладу освіти в контексті модернізації національної освіти . *Директор школи*. 2018. № 17–18. С.100–103.

39. Попович Л. М. Державно–громадська партнерська взаємодія в управлінні закладами загальної середньої освіти. *Педагогічний альманах*. 2023. Вип. 54. С.166–173.

40. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 року № 1556–VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556–18#Text> (дата звернення: 03.11.2025).

41. Про колективні договори і угоди: Закон України зі змінами від 11 груд. 2022 р. №3356–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356–12#Text> (дата звернення: 14.05.2025).

42. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України зі змінами від 21 серпня 2025 року № 4579–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97–%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

43. Про освіту: Закон України зі змінами від 02 травня 2025 року № 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145–19#Text> (дата звернення: 05.05.2025).

44. Про повну загальну середню освіту: Закон України зі змінами від 16 березня 2025 року № 463–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463–20#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

45. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України зі змінами від 24 грудня 2023 року № 3494–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045–14#Text> (дата звернення: 15.05.2025).

46. Про професійну освіту: Закон України від 21 серпня 2025 року № 4574–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574–20/stru> (дата звернення: 06.12.2025).

47. Про соціальний діалог в Україні: Закон України зі змінами від 04 грудня 2024 року № 4111–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862–17> (дата звернення: 16.04.2025).

48. Про фахову передвищу освіту: Закон України зі змінами від 31 жовтня 2025 року № 2745–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

49. Савчук Л.М. Функції соціального партнерства. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2016. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_12 (дата звернення: 11.05.2025).

50. Сокол Л.М. Соціальне партнерство у закладах освіти: шляхи розвитку. *Digital Library NAES of Ukraine*. 2021. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732631/1/social_partnership.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

51. Сокол Л.М. Соціальне партнерство як засада ефективного розвитку закладів позашкільної освіти. *Digital Library NAES of Ukraine*. 2019. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717873/1/%D0%A1%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%20%D0%9B.%D0%9C..pdf> (дата звернення: 24.04.2025).

52. Соціальне партнерство: навч.–метод. посіб./ Н.Ф. Романова та ін. Київ, 2017. 238 с.

53. Спіцина Г.О., Гордеюк А.О. Закордонний досвід розвитку інституту соціального партнерства у сфері трудових відносин. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 4. С.168–177. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1684675> (дата звернення: 16.05.2025).

54. Стойчик Т.І. Умови формування соціального партнерства в закладах професійної (професійно–технічної) освіти в Україні. *Освітні обрії*. 2019. № 1(48). С.38–42. URL: <file:///C:/Users/Ivanova/Desktop/shevliuk,+9.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

55. Тадеуш О.М. Освітнє партнерство в просторі вищої школи: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць*. 2020. № 33. С.57–69. URL: <https://pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/219/310> (дата звернення: 14.05.2025).

56. Тенденції розвитку шкільної освіти в країнах ЄС, США та Китаї/ за ред. О.І. Локшиної. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. – 350 с.
57. Топузов О.М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія. Київ : Педагогічна думка, 2021, 160 с.
58. Топузов О.М. Соціальне співробітництво в системі загальної середньої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2018. №3. С. 47–59.
59. Управління закладом освіти / за ред. В. В. Крижка. Київ: Освіта України, 2022. 506 с.
60. Харченко Н. Соціальне партнерство в освіті: переваги і можливості. *Теоретико–методичні проблеми виховання дітей і учнівської молоді*. Кн.2. Київ: 2019. № 23. С. 179–194.
61. Цуркан Т.Г. Соціальне партнерство школи та сім'ї в умовах нової української школи. *Теорія і методика професійної освіти*. 2019. Вип. 16. Т.1. С. 153–156. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/16/part_1/33.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
62. Шоробура І.М. Державно–громадське управління в закладах дошкільної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 81.С. 310–315.
63. Шоробура І.М. Принципи державно–громадського управління освітою як основного напрямку демократизації освітньої політики. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 70. Т.4. С. 61–66.
64. Шоробура І.М. Принципи державно–громадського управління освітою: сучасні виклики. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 70. Т.4. С. 61–66.

ДОДАТКИ

Моделі управління освітою провідних країн світу

№ з/п	Найменування моделі	Країна	Особливості та принципи реалізації моделі в управлінні освітою
1.	Ліберальна	Велика Британія	➤ децентралізоване управління освітою, що визначається відсутністю єдиної державної системи управління освітою. Влада розподілена між центральними органами (Департамент освіти) і місцевими органами управління (радами); ➤ велика кількість закладів освіти різного типу: державні, приватні, церковні, а також школи з різними напрямками навчання (граматичні, технічні, технологічні); ➤ батьки мають можливість обирати школу для своїх дітей з багатьох варіантів, що відповідають їхнім потребам та інтересам; ➤ школи мають високий рівень автономії у виборі навчальних програм, методів викладання та управління фінансами.
		США	➤ високий рівень автономії закладів освіти, наявність широкого вибору освітніх програм та гнучкість освітніх політик, спрямованих на задоволення індивідуальних потреб здобувачів освіти та ринкових вимог; ➤ управління освітою значною мірою децентралізоване, з великими повноваженнями, що належать окремим штатам та місцевим шкільним округам; ➤ Федеральний уряд надає значне фінансування, але не диктує деталі навчальних програм чи конкретних стандартів; ➤ наявність вибору, включаючи як державні, так і приватні школи, що сприяє конкуренції між освітніми установами; ➤ велика різноманітність шкіл, включаючи загальноосвітні, спеціалізовані, чартерні (приватні з державним фінансуванням), а також домашнє навчання, що дає батькам широкі можливості для вибору; ➤ концентрація на індивідуальному розвитку та свободі вибору, дозволяючи освітнім установам пропонувати різноманітні освітні програми та методики.

		Канада	➤ не існує єдиного загальнодержавного органу, а кожна з 10 провінцій має своє міністерство освіти та самостійно формує системи, що призводить до відмінностей у навчальних планах, віці обов'язкового навчання та структурі закладів освіти; ➤ фінансування освіти здійснюється на федеральному, провінційному та місцевому рівнях, а управління відбувається в межах провінційної юрисдикції.
2.	Централізована	Франція	➤ держава встановлює державні стандарти та освітні програми, а також здійснює контроль за акредитацією закладів освіти. Освітня система передбачає рівні дошкільної, початкової, середньої (коледж та ліцей) та вищої освіти, яка є доступною та високоякісною; ➤ Міністерство освіти Франції визначає освітню політику, навчальні програми та стандарти для всіх освітніх рівнів; ➤ шкільна освіта є обов'язковою та безкоштовною для всіх дітей, забезпечуючи рівний доступ до знань; ➤ мережа університетів та вищих шкіл рівномірно розподілена по всій території Франції, що робить вищу освіту доступною у провінціях.
		Японія	➤ високо централізована система управління освітою, де Міністерство освіти, культури, спорту, науки та технологій (МЕХТ) відіграє ключову роль у встановленні стандартів, розробці навчальних програм та затвердженні підручників для всіх рівнів освіти, забезпечуючи єдність освітньої політики в країні; ➤ гнучкість освітньої системи, яка є адаптивною та фокусується на безперервну освіту та розвиток особистості учня; ➤ централізація спрямована на забезпечення високої якості та рівномірного доступу до освіти для всіх учнів, незалежно від регіону; ➤ МЕХТ схвалює підручники для використання в школах, гарантуючи їхню відповідність національним освітнім стандартам та цінностям; ➤ Міністерство розробляє та затверджує державні навчальні програми, які мають бути втілені у всіх школах, від початкових до старших; ➤ МЕХТ є головним органом, який визначає національні освітні стандарти та політику, що забезпечує уніфікацію освітнього рівня по всій країні.

		Іспанія	➤ повноваження в сфері освіти розподілені між усіма рівнями влади; ➤ автономні області здійснюють виконавчі та адміністративні повноваження в управлінні освітою в межах своєї території; ➤ муніципалітети відповідають за створення, будівництво, обслуговування будівель державних установ дошкільної, початкової та спеціальної освіти; ➤ заклади освіти користуються автономією в підготовці, прийнятті та виконанні планів розвитку шкіл і планів управління, а також правил організації та керівництва школами в рамках, встановлених міністерством та автономними областями; ➤ організація системи державного фінансування здійснюється відповідно до децентралізації освітніх повноважень. Суми, що виділяються на освіту, і їх розподіл між автономними областями, різними типами, програмами і послугами визначаються щорічно в державному бюджеті. Автономні області у своїх бюджетах приймають рішення про фінансування витрат на освіту за рахунок державних трансфертів і частково за рахунок місцевих податків.
3.	Неокооперативна (північна) модель	Швеція	➤ децентралізований централізм в управлінні освітою; ➤ державні послуги, включаючи освіту, фінансуються переважно за рахунок податків, що робить навчання безкоштовним для громадян;
		Данія	➤ освітні системи забезпечують високий рівень знань та навичок, а також сприяють розвитку критичного мислення та навичок навчання протягом усього життя; ➤ хоча держава встановлює загальні стандарти та правила, управління на рівні місцевих органів влади та окремих навчальних закладів є значним, що дає їм певну автономію;
		Фінляндія	➤ створення рівних можливостей для всіх, незалежно від соціального походження чи економічного стану; ➤ освіта в скандинавських країнах тісно пов'язана з суспільними потребами, ринком праці та демократичними цінностями;
		Норвегія	➤ створення рівних можливостей для всіх, незалежно від соціального походження чи економічного стану; ➤ освіта в скандинавських країнах тісно пов'язана з суспільними потребами, ринком праці та демократичними цінностями;
		Ісландія	➤ сильний фокус на соціальний захист та загальне благополуччя.

4.	«Змішана» модель	Німеччина	➤ федералізована система, де за освіту відповідають переважно окремі федеральні землі, а не центральний уряд. Землі самостійно визначають освітні програми, правила прийому та структуру закладів освіти; ➤ співпраця між федеральним міністерством та міністерствами земель; ➤ вищі заклади освіти мають автономію в дослідницькій та викладацькій діяльності, проте потребують погодження адміністративних питань з регіональними міністерствами.
----	------------------	-----------	---

Соціальне партнерство в освіті на провідних країн світу

№ з/п	Країна	Досвід соціального партнерства	Ключові показники
	Канада	У канадській системі освіти соціальне партнерство проявляється через інклюзивний підхід, де школи є мікросвітами суспільства та забезпечують доступ до навчання для всіх дітей, незалежно від їхнього соціально-економічного статусу, культурного походження чи наявності особливих освітніх потреб. Канадські школи активно взаємодіють із громадами, навчаючи дітей разом, і надають спеціальні програми та послуги для учнів з особливими потребами, залучаючи до цього процесу педагогів та батьків.	➤ інклюзія як освітня політика (створення безпечних можливостей для навчання всіх учнів, а не лише дітей з порушеннями); ➤ заклади освіти як дзеркала громад (рівний доступ до навчання для всіх, включаючи дітей різних культур, релігій, мов, рас та соціальних верств); ➤ спеціальні освітні потреби (для учнів з особливими потребами (фізичними, інтелектуальними, комунікаційними) пропонуються спеціальні освітні програми та послуги, адаптовані індивідуальні навчальні плани).
	Велика Британія	Соціальне партнерство в освіті, як і в інших секторах, ґрунтується на взаємодії між представниками працівників (профспілками), роботодавцями та державою, що включає взаємні консультації, переговори та узгодження.	➤ тристороння взаємодія (співпраця між профспілками, що представляють інтереси освітян, роботодавцями (зкладами освіти) та державою (через Міністерство освіти або інші відомства); ➤ переговори та консультації; ➤ уряд залучає профспілки та представників роботодавців до розробки освітніх реформ та стандартів.

	США	Соціальне партнерство в освіті США базується на співпраці між родинами, закладами освіти та громадою для забезпечення успіху учнів, що виявляється у залученні батьків до шкільного життя, ефективній комунікації, спільній підтримці навчання та розвитку дітей, а також у розподілі повноважень у прийнятті рішень. Ця модель, наприклад, реалізується через діяльність Національної асоціації батьків і вчителів (РТА), яка сприяє активній участі сімей у шкільному житті та взаємодії з освітніми установами.	➤ активне залучення родин до взаємодії з працівниками закладів освіти, які впливають на освітній процес; ➤ ефективне спілкування (регулярний двосторонній діалог між сім'ями та шкільним персоналом щодо навчання та розвитку дітей); ➤ підтримка успіху школярів; ➤ захист інтересів дітей; ➤ розподіл повноважень; ➤ співпраця з громадою (заклади освіти та сім'ї взаємодіють з місцевою громадою для забезпечення додаткових освітніх можливостей та доступу до місцевих ініціатив).
	Франція	Соціальне партнерство передбачає систему взаємовідносин між представниками держави, роботодавцями (наприклад, адміністрацією закладів освіти), працівниками (вчителями, їх професійними спілками) та іншими зацікавленими сторонами, що спрямована на досягнення згоди у соціально-трудових та освітніх питаннях. Це партнерство закріплюється у колективних договорах та угодах, які визначають права та обов'язки сторін.	➤ співпраця між державою, профспілками та роботодавцями: існують механізми для діалогу та співпраці між Міністерством освіти, профспілками вчителів та представниками адміністрації закладів освіти; ➤ роль колективних договорів: соціальне партнерство реалізується через колективні договори, які регулюють умови праці, оплату, професійний розвиток та інші аспекти роботи педагогів. ➤ врахування інтересів усіх сторін: головна мета – знайти баланс між інтересами держави, яка забезпечує систему освіти, працівників, які її реалізують, та роботодавців, які керують закладами освіти.

	Японія	Соціальне партнерство в японській освіті розвивається через взаємодію уряду, освітніх установ, роботодавців та батьків, що забезпечує гнучкість, інноваційність та відповідність освіти суспільним потребам, особливо у сфері безперервного навчання та професійної підготовки, що відображено в реформах, спрямованих на адаптацію до мінливих вимог часу.	➤ забезпечення безперервного навчання та професійного розвитку громадян; ➤ підготовка висококваліфікованих спеціалістів для динамічного ринку праці; ➤ адаптація закладів освіти до соціальних, економічних та технологічних змін; ➤ створення інноваційних освітніх програм та методик.
	Іспанія	Співпраця між профспілками вчителів, органами управління освітою (національними та регіональними), а також представниками роботодавців (асоціаціями закладів освіти, наприклад), іноді за участю держави та громадськості.	➤ співпраця; ➤ консультації та переговори; ➤ залучення батьківської громадськості; ➤ держава виступає як один із суб'єктів соціального партнерства, створюючи правову базу, надаючи фінансову підтримку та координуючи зусилля різних сторін для забезпечення якісної та інклюзивної освіти.
	Німеччина	Соціальне партнерство в освіті Німеччини передбачає залучення батьків, учнів, вчителів та представників громадськості до управління шкільним життям через батьківські комітети, шкільні конференції та робочі групи. Ця співпраця включає участь у прийнятті рішень щодо виховання, вибору навчальних матеріалів, організації харчування, внутрішнього розпорядку, а також фінансування школи. Батьки виступають як ключові партнери, що представляють інтереси учнів та спільно працюють з адміністрацією школи для покращення освітнього процесу.	➤ Батьківські комітети (на рівні класу, школи громади, представляють інтереси батьків, збирають їхні пропозиції та передають їх керівництву школи); ➤ шкільні конференції (спільне вирішення важливих питань, пов'язаних з освітнім процесом); ➤ фахові робочі групи; ➤ фонди фінансової підтримки.
	Скандинавські країни	Соціальне партнерство в освіті скандинавських країн базується на моделі неосооперативізму, де держава, роботодавці та	➤ партнерство в цій сфері дозволяє узгоджувати моделі освіти з поточними політичними та економічними потребами країни,

	професійні спілки тісно співпрацюють для досягнення спільних цілей, що відповідають політичним і економічним реаліям країни. Це партнерство включає обговорення та прийняття рішень на всіх рівнях, від національного до інституційного, сприяючи розвитку освіти, яка відповідає вимогам сучасності та забезпечує рівний доступ до навчання.	роблячи її більш ефективною та гнучкою; ➤ соціальне партнерство допомагає адаптувати освітні процеси до зростаючої кількості мігрантів, роблячи скандинавські країни більш інклюзивними; ➤ забезпечує баланс між інтересами різних груп, сприяє розвитку системи освіти та адаптує її до соціально–економічних викликів.
--	--	--

Шляхи вдосконалення державно–громадського управління освітою за допомогою
соціального партнерства

№ з/п	Шлях вдосконалення	Роз'яснення щодо особливостей вдосконалення
1.	Оптимізація нормативно– правового забезпечення	Розробка та затвердження нормативно–правових актів, що регулюють механізми соціального партнерства в освіті. Це може бути закон, постанова Кабінету Міністрів або положення, яке чітко визначає права та обов'язки всіх сторін (державних органів, закладів освіти, громадських організацій, батьківської спільноти, бізнесу).
		Чітке розмежування повноважень між державними органами та громадськими інституціями, щоб уникнути дублювання функцій та конфліктів.
		Створення правових основ для фінансової підтримки проєктів соціального партнерства, включаючи гранти та цільові програми.
2.	Інституційне та організаційне вдосконалення	Створення наглядових та дорадчих органів при закладах освіти, де представлені всі зацікавлені сторони.
		Формування платформ для постійного діалогу (форуми, круглі столи, конференції), де можна обговорювати актуальні проблеми та спільні ініціативи.
		Розробка та впровадження механізмів оцінювання ефективності соціального партнерства. Це дозволить відстежувати результати та коригувати стратегії.
3.	Розвиток комунікативних та освітніх компетентностей	Організація навчальних програм та тренінгів для представників державних органів, педагогів та громадських активістів. Вони повинні навчитися ефективно взаємодіяти, розв'язувати конфлікти та знаходити компроміси.
		Підвищення обізнаності громадськості про роль та можливості соціального партнерства в освіті. Це можна робити через медіа, інформаційні кампанії та публічні заходи.
		Стимулювання участі бізнесу у розвитку освіти через соціально відповідальні проєкти, інвестиції у технологічне забезпечення та підтримку талановитої молоді.

4.	Практична імплементація	Залучення громадських організацій до розробки та експертизи освітніх стандартів, навчальних програм та підручників.
		Спільна реалізація проєктів, спрямованих на вирішення конкретних проблем (наприклад, модернізація матеріально-технічної бази, розвиток інклюзивної освіти, профорієнтація).
		Поширення кращих практик успішного соціального партнерства на регіональному та національному рівнях.