

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

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Доктор наук з державного
управління, доцент
Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

«01» листопада 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління партнерською взаємодією ліцею та громадських
організацій у контексті розвитку проактивної молоді»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.03 Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: Магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи УЗОм-1-24/1.43
Левченко Тетяна Олександрівна


(підпис)

Науковий керівник

кандидат наук з державного
управління, доцент
Панченко Алла Гнатівна


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Левченко Тетяна Олександрівна

Управління партнерською взаємодією ліцею та громадських організацій у контексті розвитку проактивної молоді К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Панченко Алла Гнатівна, кандидат наук з державного управління, доцент.

У магістерській роботі обґрунтована необхідність удосконалення управління партнерською взаємодією школи та громадських організацій як важливого чинника формування проактивної молоді, здатної брати участь у соціальних змінах і нести відповідальність за своє майбутнє та майбутнє усієї держави.

У процесі дослідження з'ясовано те, що проактивна молодь є важливим ресурсом для розвитку суспільства. Визначені ключові показники та їх характеристики, які мають бути сформовані у проактивної молоді. На основі вивчення закордонного досвіду та сучасних українських практики доведено, що партнерство закладів освіти з громадськими організаціями сприяє не лише розвитку лідерських якостей і проактивності молоді, а й підвищує прозорість та ефективність освітнього середовища. Окреслена специфіка співпраці Stanislav Step School із різними громадськими організаціями, визначені чинники, які впливають на результативність даного партнерства. Розроблені рекомендації щодо впровадження партнерської взаємодії в шкільну управлінську практику, які забезпечать сталість партнерства та сприятимуть формування проактивної позиції учнівської молоді.

Ключові слова: проактивна молодь, партнерство, партнерська взаємодія, управління партнерською взаємодією, громадські організації, Stanislav Step School.

Структура роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 65 сторінки, 4 таблиці, 3 додатки. Кількість використаних джерел – 63 на 6 сторінках

SUMMARY

Levchenko Tetiana

Management of Partnership Interaction between Lyceums and Public Organizations in the Context of Developing Proactive Youth.

Kyiv: Borys Hrinchenko University of Kyiv, Faculty of Economics and Management, 2025.

Supervisor – Alla Hnativna Panchenko, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor.

The master's thesis substantiates the need to improve the management of partnership interaction between and public organizations as an important factor in forming proactive youth capable of participating in social change and taking responsibility for their own future, as well as the future of the the state.

In the process of the research, proactive youth is identified as a key resource for societal development. It defines the main indicators and characteristics that should be developed in proactive young people. Based on an analysis of international experience and modern Ukrainian practice, the thesis proves that partnerships between educational institutions and public organizations contribute not only to the development of leadership qualities and proactivity among young people, but also enhance the transparency and efficiency of the educational environment. The study outlines the specifics of cooperation between the Stanislav Step School and various public organizations and identifies the factors influencing the effectiveness of this partnership. Recommendations for implementing partnership interaction in school management practices have been developed. These recommendations aim to ensure the sustainability of partnerships and support the formation of a proactive stance among student youth.

Key words: proactive youth, partnership, partnership interaction, partnership interaction management, public organizations, Stanislav Step School.

Structure of the work: the work contains an introduction, three sections, conclusions, list of references, and appendices. Volume of work – 65 pages, 4 tables, 3 appendices. Number of sources used – 63 (6 pages).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ШКОЛИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ МОЛОДІ.....	9
1.1.Проактивність молоді як соціально-педагогічне явище	9
1.2.Партнерська взаємодія закладу освіти та громадських організацій як чинник розвитку проактивної молоді.....	16
1.3.Теоретичні підходи до управління партнерством школи з громадськими організаціями.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	34
2.1.Партнерство шкіл з громадськими організаціями: зарубіжний та український досвід.....	34
2.2.Аналіз результатів партнерської взаємодії Stanislav Step School з громадськими організаціями.....	39
2.3.Рекомендації щодо впровадження ефективної партнерської взаємодії в освітню управлінську практику.....	44
Висновки до розділу 2.....	49
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена потребою в удосконаленні управлінських механізмів, які забезпечують сталість та результативність партнерських зв'язків для виховання проактивної молоді, здатної брати участь у соціальних змінах і нести відповідальність за своє майбутнє, майбутнє усієї громади та держави.

Нині молодь зустрічається з викликами, що потребують не лише адаптації, а й активної участі у вирішенні соціальних проблем. Згідно з положенням Концепції «Нова українська школа» (2016), одним із основних завдань сучасної освіти є виховання відповідального громадянина, здатного діяти практично в різних життєвих ситуаціях. Також у Державному стандарті базової середньої освіти підкреслюється важливість розвитку соціальної, громадянської та загальнокультурної компетентностей. Саме тому взаємодія освітніх закладів із громадськими організаціями є ефективним інструментом такого формування, адже воно відкриває нові можливості для практичного навчання, соціалізації та розвитку ключових компетентностей.

Аналіз багатьох досліджень, зокрема, напрацювань Українського інституту розвитку освіти, UNICEF та ГО «ЕдКемп Україна» свідчать, що партнерська взаємодія закладу освіти з громадськими організаціями не лише підвищує прозорість та довіру до самого закладу, але й значно сприяє розвитку освітнього середовища, адже враховуються потреби всіх учасників процесу. А це у свою чергу формує молодь, здатну до критичного мислення, ініціативності та відповідальності за майбутнє країни.

Партнерство школи та громадських організацій – найкраща інвестиція у майбутнє нашої країни, адже відкритий для соціального партнерства заклад освіти набагато ефективніше вирішує усі поставлені перед ним системою освіти завдання, швидше реагує на суспільні зміни, при цьому збагачується більшими ресурсами та шукає оптимальні шляхи для успішного розвитку [2].

Сучасний заклад освіти у партнерстві з громадськими організаціями має змогу генерувати нові знання та формувати проактивну молодь у процесі співпраці, а також розвивати компетентності, які їм необхідні для роботи і життя у XXI ст. Однак такою взаємодією необхідно вміти управляти, адже відсутність чіткої стратегії партнерства, слабка координація та нерівномірність сторін можуть нівелювати потенційні переваги такої співпраці [44]. Саме ефективне управління сприятиме розвитку проактивної молоді за умови використання цілісної управлінської моделі, яка враховуватиме специфіку освітнього середовища, соціокультурного контексту громади та потреб учнівської молоді.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління партнерською взаємодією ліцею та громадських організацій з метою формування проактивної молоді.

Об'єкт дослідження: партнерська взаємодія ліцею з громадськими організаціями.

Предмет дослідження: управління партнерською взаємодією ліцею та громадських організацій у контексті розвитку проактивної молоді.

Для досягнення мети дослідження було визначено такі завдання:

1. Визначити сутність та особливості проактивності молоді як соціального феномена.
2. З'ясувати роль партнерства з громадськими організаціями у формуванні проактивної молоді.
3. Охарактеризувати теоретичні підходи до управління партнерською взаємодією у сфері освіти.
4. Визначити специфіку роботи Stanislav Step School з громадськими організаціями.
5. Розробити рекомендації щодо впровадження партнерської взаємодії в шкільну управлінську практику.

У процесі дослідження використовувалися такі методи дослідження:

- **теоретичні:** *аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази* для з'ясування сутності поняття «партнерство», дослідження державних документів, що регулюють партнерство у сфері освіти, виявлення наявних форм співпраці закладу освіти з громадськими організаціями та обґрунтування необхідності партнерства як засобу формування проактивної молоді; *синтез* для узагальнення зібраних даних з метою створення цілісного уявлення про значення партнерства школи й громадських структур; *порівняння* зібраної інформації для визначення ефективних форм партнерства у контексті формування громадянської позиції та лідерських якостей школярів;

- **емпіричні:** спостереження за процесом організації та управління партнерською взаємодією Stanislav Step School з громадськими організаціями; анкетування заступника директора з виховної роботи та викладачів; тестування івент-менеджера школи за методикою Get-test; анкетування учнівського самоврядування; аналіз досвіду взаємодії та результатів партнерських ініціатив.

Теоретична значимість дослідження полягає у розкритті сутності управління партнерською взаємодією школи з громадськими організаціями у контексті формування проактивної молоді. Воно поглиблює наукове розуміння феномену проактивності, а також розвиває концепцію освіти як простору співдії та соціального партнерства. Отримані теоретичні висновки можуть стати основою для подальших досліджень у галузі соціальної педагогіки, освітньої політики та громадянської освіти.

Практична значимість дослідження у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані педагогами, керівниками шкіл, представниками громадських організацій для розробки та впровадження ефективних моделей співпраці у формуванні проактивної позиції учнівської молоді. Також дані матеріали можуть стати основою для створення навчально-методичних посібників та підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Дані результати дослідження були апробовані під час літнього засідання педагогічної ради Stanislav Step School 18.08.2025 року, на якому було представлено підсумки співпраці громадських організацій зі школою у межах формування проактивної молоді. Під час педради розглянули наступні питання: рівень залучення учнів до партнерської діяльності, ефективність реалізованих проєктів та перспективи взаємодії. Ознайомились з рекомендаціями щодо покращення партнерської взаємодії школи з громадськими організаціями. За підсумками обговорення педагогічна рада визнала результати партнерства позитивними та ефективними, ухваливши рішення й надалі підтримувати партнерські зв'язки з громадськими організаціями, спрямовані на формування активної, зрілої та свідомої молоді. Також дані були розміщені під назвою «Управління партнерською взаємодією освітніх закладів з громадськими організаціями у забезпеченні людського та соціального розвитку проактивної молоді» у збірнику матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України теорія і практики», 20 жовтня 2015 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025, ст. 275–278.

Робота складеться із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, що нараховує 63 найменувань, з яких 3 іноземними мовами, 3 додатків, проілюстрована 4 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ШКОЛИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ МОЛОДІ

1.1. Проактивність молоді як соціально-педагогічне явище

Сьогодні поняття «молодь» досліджується різними науками, такими як: філософією, психологією, педагогікою, політологією та демографією, однак не зважаючи на це, нині немає єдиної точки зору щодо визначення цього поняття.

Насамперед дізнаємось визначення поняття «молодь». Цей термін досліджувало чимало видатних вчених, однак і нині воно викликає багато дискусій, адже має велику кількість тлумачень. Дослідження свідчать про те, що у якості соціальної групи молодь почали віділяти в період початку індустріальних революцій в кінці XVII століття. А на початку XX ст. активно досліджувати молодь почав соціолог В. Лісовський, який і надав одне із перших змістовних визначень. Він розглядав молодь як свідоме покоління людей, які проходять важливі стадії соціалізації, засвоюючи у процесі культурні, освітні, професійні, а також соціальні функції. Виходячи з позиції Лісовського стає очевидно, що поняття молодь – не настільки про вікову характеристику, а більше про єдність цілей, і світогляду; те, що об'єднує та дозволяє йти в одному напрямку. Дещо інший підхід до цього терміну спостерігаємо у К. Богомаза: «молодь – особлива соціально-демографічну групу суспільства, яка активно готується до самостійного життя, а тому відбувається перехід від підготовки до самого включення у новий етап життя» [4, с.152]. Як бачимо, ключовим фактором стає саме діяльність, яка і є передумовою переходу до самостійного життя, саме вона, а не вік, вказує на ключові зміни у свідомості.

Відомий соціолог І. Кон розглядає молодь як соціально-демографічну групу з характерним їй віковими межами, усіма особливостями соціального становища та обумовленими ними соціально-психологічними рисами. Подібне

трактування можна знайти у праці «Молодь і молодіжна політика», де вказано те, що молодь – це група, що має соціально-історичну природу та залежить від суспільства, його устрою, культури та інших особливостей [3].

Цікавими є різноманітні підходи щодо трактування поняття «молодь». Так, традиційним можна вважати стратифікаційний підхід, який розглядає молодь як унікальну демографічну групу, яка має вікові рамки, наділена специфічними соціальними ролями, має статус та долучається до соціального життя.

Соціально-психологічний підхід робить акцент на психологічних особливостях певного віку, адже кожен віковий період характеризується провідною діяльністю, специфічними рисами та унікальними стосунками з оточуючим світом.

Згідно конфліктологічному підходу молодь – важкий проміжок часу, повний стресів, однак саме він і є надзвичайно важливим періодом життя. У рольовому ж – це особлива поведінкова фаза в житті, коли молодь більше не відтворює якісь дитячі ролі, а спроможні діяти, вирішувати та відповідати за власний вибір.

Виходячи з аналізу даних підходів можна виділити ключові компоненти, які мають бути включені під час визначення поняття «молодь», а саме : психологічні особливості, специфіку самовизначення і самоорганізації, нові соціальні ролі та функції [4]. Розуміння усіх цих аспектів є ключовим для формування проактивної молоді, адже необхідно розуміти усі особливості даної вікової групи, щоб досягнути максимально продуктивних результатів у її підготовці до дорслого життя.

У західній соціології та менеджменті немає єдиного трактування щодо тлумачення поняття «молодь», однак більшість дослідників вводять ще терміни «юність» та «тинейджер», що характеризує певний вік, коли переважає безладна поведінка, а дії носять частіше спонтанний характер [14].

Визначення поняття «молодь» в українській науковій практиці підкреслює її як окрему соціально-демографічну групу з унікальними характеристиками та

своєрідними потребами. Молодь – люди, які є основою соціуму, адже вони проходять своєрідну підготовку, аби отримати такий значимий статус члена дорослого суспільства. Саме молодь виступає тією рушійною силою, яка вже логікою історичного процесу відіграє важливу роль в усіх процесах державотворення [16].

Нині тривають дискусії щодо нижніх і верхніх меж молодіжного віку, в основах яких лежить міркування продовження періоду молодості, адже слід враховувати і термін навчання, і вік вступу у трудове життя та багато інших факторів, які змінилися відповідно до нових реалій життя [11]. В 1990-2000рр. вивчення молоді активно розпочалось Інститутом соціології НАН України та Українським науково-дослідницьким інститутом проблем молоді, а зараз – Український інститут соціальних досліджень, який провів десятки цікавих досліджень. Результати продемонстрували пришвидшення темпу ювентизації суспільства, що є важливою зміною, яка зараз надає молоді можливість самим управляти своїм життям та впливати на важливі суспільні процеси.

Основною проблематикою досліджень молодого покоління в Україні нині вважаються: рівень та спрямованість соціальної активності молодого покоління (О. Вишняк, Є. Головаха, В. Матусевич); самоідентифікація, а також досягнення життєвого успіху (І. Мартинюк, Л. Сохань); генезис та сучасний стан молодіжного руху (М. Головатий, В. Головенько). Для проведення молодіжної політики надзвичайно важливо знати межі поняття «молодь», враховувати усі нюанси, щоб розуміти на яку частину населення вона розповсюджується [4].

У центрі уваги відомого соціолога К. Мангейма опинилася проблема встановлення соціологічної функції молоді у суспільстві. Тривале дослідження дозволило йому дійти до ряду цікавих висновків: 1. Молодь – оживляючий посередник динамічного суспільства, який виступає своєрідним резервом, встає на пердній план тоді, коли виникає потреба у швидких та якісних змінах. Саме динамічне суспільство здатне активізувати та направити молодь, у той час як у традиційному суспільстві намагання молоді часто навпаки пригнічуються.

2. Молодь вступаючи у суспільне життя стикається з хаосом антагоністичних оцінок. Однак саме її включеність допомагає творити зміни і виконувати свою функцію. 3. Молодь ані прогресивна, ані консервативна за своєю природою, вона готова до рішучих дій. Соціолог говорив про залежність поколінь, вивчав функціональність молоді у суспільстві, саме тому його тези про молодь як соціальний ресурс для динамічного суспільства набули концептуального характеру і стали науковим підґрунтям для подальших досліджень [27].

Як ми бачимо, у представників усіх наук та різноманітні підходи мають відмінності у тлумаченні поняття «молодість», адже кожне з них окреслює особливості цього віку, фіксує специфічні риси, однак є і спільне, адже усі погоджуються з тим, що молодість – це період між «дитинством» та «дорослістю». Молодь – це життєва сила суспільства, носій інтелектуального потенціалу, провідник та прискорювач впровадження у життя інноваційних ідей. Історично саме молодь завжди виступає носієм соціальних змін і саме вона є активним учасником соціальних перетворень, тобто змінює існуючу систему, а тому необхідно максимально сприяти розкриттю її можливостей на новому рівні. Саме партнерство школи та громадських організацій і має стати чудовим способом формування та розкриття проактивності сучасної молоді.

Поняття «проактивність» знайшло своє обґрунтування у зарубіжних наукових працях, але є недостатньо дослідженим у вітчизняній теорії та практиці. Доведено, що проактивність у роботах зарубіжних психологів розглядається як здатність людини вибирати ту чи іншу модель поведінки, ґрунтуючись, в першу чергу, на власну волю і свідомість, а не на зовнішні обставини. Також це діяння та спосіб життя, коли людина не реагує на впливи ззовні, а сам виявляється автором впливів, самостійно діє, виявляє ініціативу, випереджаючи вплив на себе і формуючи потрібні реакції в оточуючих [46]. Доходимо до висновку, що проактивність виражається у здатності взяти ініціативу у свої руки і визначити свою власну реакцію на події та обставини, не дозволивши зовнішнім обставинам визначати нашу поведінку або реакцію.

Американський психолог Стівен Кові у своїй книзі «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» розділяє людей на реактивних та проактивних. Він зазначає, що проактивні люди керуються внутрішніми цінностями, а не зовнішніми обставинами, які на них тиснуть: «Проактивні люди носять свою погоду із собою. Їм байдуже, світить сонце чи йде дощ. Вони керуються цінностями, а якщо їхня цінність – добре працювати, то для них не важливо, чи сприяє цьому погода» [48]. Це визначення підкреслює, що проактивна молодь – це ті, хто діє на основі власних переконань, а не під впливом зовнішніх факторів. Така молодь здатна до рішучих кроків, а тому так важливо аби партнерство школи та громадських організацій стало тим поштовхом, який здатний як виявити, так і розвинути дану якість.

За словами Т. Карпової: «Людина стала розглядатися як цінний ресурс, суб'єкт суспільного розвитку, що має різні потреби та виконує різні економічні функції» [17, ст.71], а отже цей ресурс слід розвивати.

Австрійський психіатр Віктор Франкла, засновник логотерапії, говорив про те, що людина вільна у прийнятті рішень та діє незалежно від зовнішніх умов. Це означає те, що проактивна молодь усвідомлює свою відповідальність за власне життя та активно формує його, незважаючи на зовнішні обставини. Як бачимо, психіатр враховує і різні фактори, і зовнішні умови, однак саме проактивна особистість здатна відстоювати свою точку зору та сміливо крокує до бажаного. Важливо усвідомлювати її свободу та множинність вибору. Отже, проактивна молодь – це соціально активна частина молодого покоління, яка здатна до самостійного прийняття рішень, усвідомлює власну відповідальність за розвиток суспільства та виявляє ініціативу. Стає очевидним, що така молодь є важливим ресурсом для глобальних змін у демократичному суспільстві, саме її активна участь має ключове значення до розбудови країни та побудови стійких громад [54].

Для глибшого розуміння проактивної молоді було проведене анкетування учнівського самоврядування за методикою А. Гольдштейна «Опитувальник

соціальних навичок». Результати анкетування засвідчили те, що у більшості учнів сформовані соціальні навички на достатньому та високому рівнях: високий рівень – 6 учнів (33%), достатній – 10 учнів (55%), середній – 2 учнів (12%), низький – 0 (0%); учні демонструють лідерські здібності, бажання діяти та готовність до співпраці; колектив має високий потенціал до самоврядування, організації заходів та соціальної активності. Результати засвідчили соціальну зрілість лідерів учнівського самоврядування, саме вони і дозволили визначити ключові показники, які мають бути сформовані у тих учнів, які стають містком у процесі співпраці школи з громадськими організаціями (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Показники та характеристики проактивної молоді

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Позитивні аспекти</i>
Ініціативність	Завжди готовий брати на себе ініціативу та починати діяти без вказівки або підказки, адже є внутрішній мотив до дії.	Розвиває лідерський потенціал учня, дозволяє самореалізуватись та знайти своє місце. Сприяє зміцненню демократичного суспільства через активну участь молоді в житті школи і взаємодію з різними громадськими організаціями.
Відповідальність	Вміння спрогнозувати та усвідомити наслідки власних дій та рішень.	Замість того, щоб пасивно чекати, учень вирішує, які кроки потрібно зробити для досягнення своїх цілей та розуміє як кожна дія може вплинути на результат.
Соціальна активність	Участь у різних волонтерських, екологічних та культурних ініціативах, які мають на меті покращити існуючий стан речей.	Учень здатний до активної роботи та співпраці, що підвищує соціальну відповідальність та готовність до громадської діяльності. У процесі здобуваються корисні навички. Учень з цією рисою часто стає «опорою» для однокласників.

Продовження таблиці 1.1

Громадянська свідомість	Передбачає повагу до законів та інших державних органів, що забезпечують порядок та стабільність, розуміння своїх прав і обов'язків, участь у громадському житті школи та готовність до втілення в життя своїх життєвих і громадянських установок.	Свідомий вибір, який дозволяє зрозуміти те, що майбутнє країни залежить від спільних зусиль її громадян. Громадянська свідомість допомагає здійснювати позитивні зміни у шкільному житті, а також у житті суспільства.
Комунікативність та взаємопідтримка	Здатність легко вступати в діалог, аргументувати власну думку, але при цьому вміти слухати іншого, проявляючи толерантність. Взаємопідтримка проявляється у готовності допомогти, вміти працювати в команді, бути її частиною, при цьому постійно підтримуючи атмосферу довіри.	Здатність до комунікації сприяє більш легкому спілкуванню та встановленню позитивних взаємин. Проактивний учень помічає, коли комусь може знадобитися допомога, пропонує її, що формує середовище взаємопідтримки.
Розвинутий емоційний інтелект	Розуміння власних емоцій та станів, уміти керувати ними. Здатність розуміти інших, враховувати їх емоції під час комунікації чи у процесі спільних дій.	Такий учень аналізує свої успіхи та помилки, шукає найефективніші способи вдосконалення, а також відкрито приймає конструктивну критику. Він готовий вирішувати будь-які задачі, адже завдяки швидкому розв'язанню проблем, зменшується рівень кортизолу, який впливає на продуктивність, а разом з ним зникає невпевненість і страх. Це розвиває адаптивність, що формує психологічну стійкість, яка нині надзвичайно важлива.
Аналітичний підхід	Здатність аналізувати ситуації, виявляти потенційні проблеми та шукати ефективні рішення для їх розв'язання.	Ця здатність дозволяє побудувати більш продуктивну партнерську взаємодію, адже аналізуючи можливі сценарії та розробляючи стратегії для їх вирішення, учень більш успішно виконує поставлені задачі.
Мотивація до саморозвитку	Внутрішнє прагнення учня постійно вдосконалюватися, розширювати свої знання та розвивати навички, формуючи важливі якості особистості. Мотивація до саморозвитку це завжди рух уперед.	Така мотивація є ознакою внутрішньої зрілості учня, свідчить про його готовність брати відповідальність за власні дії.

Як бачимо, проактивна молодь становить соціально активну частину молодого покоління, яка характеризується усвідомленим ставленням до суспільних процесів, відповідальністю за особистий та колективний розвиток, а також готовністю ініціювати зміни і впливати на прийняття рішень на різних рівнях [16]. Така молодь є рушієм позитивних змін у суспільстві, тому залучення її до суспільно-корисних ініціатив та партнерства з громадськими організаціями сприяє соціальному розвитку, а також дає змогу молоді продемонструвати свій потенціал та розкрити його під час активної взаємодії.

Згідно з дослідженням, проведеним Фондом «Демократичні ініціативи» та Програмою розвитку ООН в Україні, понад 10% молодих людей активно включаються в суспільне життя, підтримують петиції, флешмоби та соціальні кампанії, а отже доцільно включати молодь у виховне життя закладу освіти якнайшвидше, дозволяючи показати себе та свою громадську позицію, здобуваючи у процесі корисний досвід та практичні навички [45].

Надзвичайно важливо сприяти змінам, які будуть допомагати молоді рухатись вперед та долати усі перешкоди, адже новий час вимагає не лише модернізації підходів, а й формування свідомої та ініціативної молоді. А це можливе лише за умов цілеспрямованої співпраці освітніх установ і громадських організацій, які створюють простір для реалізації молодіжного потенціалу, розвитку лідерства та соціальної активності [53].

1.2. Партнерська взаємодія закладу освіти та громадських організацій як чинник розвитку проактивної молоді

Сьогодні питання партнерства закладу освіти з громадськими організаціями є однією з необхідних умов сталого розвитку суспільства, адже розбудова партнерських відносин дозволить отримати соціально значущий результат.

Поняття партнерства в освіті почало активно розвиватися в кінці ХХ століття, зокрема в контексті демократизації шкільного управління, неформальної освіти та громадянського виховання [8]. У сучасному освітньому

просторі партнерство дедалі більше розглядається як необхідна умова ефективного функціонування закладів освіти [19]. Метою партнерства в освіті є створення максимально сприятливих умов для різнобічного розвитку кожної дитини, аби вона усвідомлювала себе частиною соціуму, мала внутрішнє прагнення до саморозвитку та самовдосконалення, а також її підготовка до дорослого життя та трудової діяльності [45].

Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує «партнерство» як узгоджені та злагоджені дії усіх партнерів, які ґрунтуються на рівних правах та вигідні усім учасникам, а отже це продуктивна взаємодія [6]. У філософії ж взаємодія розглядається як категорія, що відображає процеси впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємообумовленість, взаємоперехід та зміну існуючого стану [7].

У 1992 році на конференції ООН з питань довкілля та розвитку (Rio Earth Summit) відбулось перше публічне обговорення партнерства. Центральним питанням стало партнерство між державним, комерційним та громадським секторами. Надалі дане питання набуло подальшого розвитку на наступних засіданнях та конференціях, адже на меті було досягнення стійкого глобального розвитку. У 2016 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі у представленому звіті «The Future of Jobs» було визначено ТОП-10 найбільш важливих компетенцій у сучасному суспільстві. Серед них 5-е місце посідає вміння співпрацювати та будувати взаємодію, що й демонструє важливість партнерства. Усі сучасні зміни та глобальні виклики передбачають створення нових та дієвих механізмів взаємодії освіти та суспільства. Готовність соціальних інститутів до продуктивного партнерства та їх відкритість під час взаємодії є важливою ознакою демократичного суспільства [23].

Нині партнерство розглядається як характеристика соціальної взаємодії та досліджується в межах соціально-філософських теорій і соціальних концепцій з різних позицій [18]. Роль партнерства у реалізації освітніх завдань стала предметом наукового дослідження І. Єрмакова, О. Киричука, Л. Назаренко та І.

Беха, О.Сухомлинської. У вітчизняній педагогіці партнерство – діалогічне відношення соціальних суб'єктів, що у свою чергу забезпечує єдність та гармонізацію соціальних структур, аби виробити єдину освітню стратегію [31].

Досить обґрунтовано було освітнє партнерство О. Топузовим. Він розкрив сутність освітнього партнерства, засади на яких воно повинно будуватись, визначив і перспективи його розвитку. Так, на думку дослідника, освітнє партнерство – особливий вид соціального партнерства, де усе вибудовується на добровільних засадах [51]. Важливою особливістю є те, що ініціатива йде саме від закладів освіти, які хочуть створити кращі умови для своїх учнів та максимально оптимізувати освітню діяльність.

Аналіз теоретичних підходів до партнерства у сфері освіти дозволяє стверджувати, що нині воно є вагомим ресурсом для забезпечення цілісного розвитку особистості. Згідно з соціокультурним підходом, особистість формується через активне залучення до культурного громадського середовища. Суб'єктно-орієнтований підхід робить акцент на тому, що кожен учасник освітнього процесу – активний суб'єкт. Партнерство ж між школою та громадськими організаціями виступає як діалогова форма співпраці, де і активна молодь, і дорослі – рівноправні учасники [31, с.475]. Системний і діяльнісний підходи розглядають партнерство як динамічний процес, у якому всі учасники виконують свої функції, а також активно впливають на формування громадянської позиції учнів. У свою чергу, компетентнісний підхід визначає ті навички й установки, які є ключовими для проактивної особистості й повинні розвиватися в освітньому середовищі.

Партнерство варто розглядати з декількох різних позицій, аби краще зрозуміти його багатогранність. Перш за все, партнерство – система продуктивних взаємин між сім'єю та освітнім закладом. І заклад, і батьки стають рівноправними суб'єктами, які зацікавлені у навчанні, вихованні та розвитку дітей, а також їх соціокультурного оточення [55, с.193]. Таке партнерство дозволяє окреслити спільний вектор дій для побудови гармонійного та

комфортного освітнього середовища. Головним результатом функціонування освітньої організації, незалежно від її рівня управління, від найвищого до найнижчого, є «розвинена особистість – соціальна особа, яка бере участь у суспільних відносинах і діє як суб'єкт цих відносин» [15, с.120]. Це відрізняє освітні організації від інших установ, наприклад, виробничих і комерційних підприємств, де головною місією є виробництво матеріальних товарів, надання послуг та отримання прибутку.

Партнерство як рівень відносин між освітнім закладом та зовнішніми соціальними структурами – це спеціально організована спільна діяльність освітньої установи з представниками різноманітних соціальних груп, що зацікавлені у підвищенні якості освітніх послуг [59]. Має бути діалогічна взаємодія, що забезпечить «стратегію єдиних дій». Сюди часто включають і «соціальне партнерство» – злагоджені дії учасників продуктивної взаємодії, пов'язані з життєдіяльністю й стосунками людей у суспільстві [1, с. 10].

Партнерство в тред-юніастському сенсі – це особливі нормативно-правові та економічні відносини між трьома зацікавленими сторонами, серед яких роботодавці, представники профспілки, а також самі працівники. У даному випадку партнерство виступає одночасно процесом та ефективним засобом регулювання відносин між суб'єктами.

Партнерство як спосіб підвищення рівня демократизації освітнього процесу – ефективна розбудова управління закладами освіти, а також залучення усіх представників до всіх етапів цього масштабного процесу [34]. Під час якого важливо підтримувати учнів, їх ініціативи та сприяти формуванню проактивного самоврядування.

Партнерський підхід вибудовується навколо ідеї міжсекторної взаємодії, де кожен із партнерів активний діяч, який має корисні ініціативи та інноваційні ідеї, які можна реалізувати спільними зусиллями. Діяльність має суспільно корисне значення, адже вирішує ті актуальні проблеми, які стоять перед суспільством.

Ключова ідея партнерської співпраці – взаємовигідна кооперація, що дозволяє вирішувати завдання, які стоять перед суспільством і освітою [58]. Важливою умовою є те, що у межах такої моделі обидві сторони не просто періодично взаємодіють, а дійсно створюють середовище для формування проактивної молоді.

Варто зазначити, що у педагогіці, психології, соціальній психології та управлінні поняття «взаємодія» часто співвідноситься з термінами «соціальна взаємодія» та «педагогічна взаємодія». Якщо говорити про поняття «взаємодія», то психологічний словник визначає її як процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів один на одного, що породжує їх взаємну обумовленість і взаємозв'язок. Взаємодію також пов'язують з таким поняттями, як «діяльність» та «спілкування». Немає чіткого розмежування даних понять, що доводить його багатогранність. Стає очевидним те, що взаємодія – це феномен впливу, зв'язку і розвитку будь-яких явищ та об'єктів під впливом взаємної дії одного на іншого [35].

У наш час існує взаємозалежність між інтересами школи та її партнерів, адже освітня активність закладу освіти має не просто коригувати свою діяльність, а розширювати освітні можливості, тим самим зміцнюючи свою конкурентоздатність. Установлення комунікації між школою та її майбутніми партнерами, у тому числі і громадськими організаціями, є невід'ємною складовою формування моделі партнерської кооперації [15]. У працях таких учених, як Л. Калініної, Л. Попович, Н. Лісової, М. Малюги, Б. Чижевського висвітлено методологічні аспекти управління закладом освіти на засадах партнерства; партнерська взаємодія закладу освіти і громади; механізми соціально-педагогічного партнерства.

Комплексна характеристика партнерства дозволяє трактувати його як найвищу форму взаємодії, засновану на соціальному діалозі, що орієнтує усіх учасників на рівноправне співробітництво, пошук згоди та досягнення

консенсусу [43]. Ефективна партнерська взаємодія дає змогу впроваджувати якісну превентивну освіту.

Отже, партнерство – найвища форма співробітництва. Партнерська модель співпраці закладу освіти з громадськими організаціями – це окреслена стратегія продуктивної взаємодії, що має базуватися на принципах рівності, відкритості, спільної відповідальності за виховання та розвиток учнів, а також взаємної вигоди [24].

Існує взаємозалежність між інтересами школи та її партнерів: освітня активність закладу освіти постійно змінюється під впливом потреб соціуму, а він, коригує, розширює освітні можливості, зміцнює конкурентоздатність школи [26, ст.28]. Саме школа визначає, який імідж вона хоче створити, потім разом із партнерами оцінює, наскільки це збігається з очікуванням соціуму та діє у цьому напрямку.

Надалі розглянемо основні форми партнерської взаємодії закладу освіти та громадських організацій. На даний час найбільш розповсюдженими є освітньо-просвітницькі заходи. До яких належать: різноманітні форуми, тренінги, вебінари. Ці форми не замінюють традиційне навчання, а значно його доповнюють, надаючи учням можливість стати активними учасниками соціальних змін. Учні вчаться планувати та реалізовувати ініціативи, а отже розвивається їх внутрішня мотивація, лідерські задатки та навіть критичне мислення. Молодь стає не лише глядачем, а й активним учасником суспільного діалогу (через участь у форумах, соціальних проєктах, обговореннях), вони долучаються до реальних соціальних процесів та мають можливість познайомитись з іншою активною молоддю чи представниками громадських організацій, а це розширює їх соціальні контакти і потенційні можливості [39]. Окрім того, багато подібних заходів пропонують грантову чи менторську підтримку для реалізації учнівських проєктів, тому очевидно те, що освітньо-просвітницькі заходи – це простір свободи, дії та самореалізації, у якому народжується проактивна молодь.

Другою формою партнерської взаємодії є проєктна діяльність. У процесі **якої** молодь навчається самостійно створювати ідеї, приймати рішення, шукати необхідні ресурси, вести команду, аргументувати свої думки [56]. Саме проєктна діяльність дозволяє учням побачити більший сенс у своєму навчанні, адже вони використовують практично свої знання та навіть розширюють їх. Через їх реалізацію молоді люди **бачать результат своєї праці**, а це мотивує їх діяти ще більше, оскільки вони відчують власну цінність.

Проєктна діяльність – це чудовий інструмент навчання через дію. Вона перетворює учнів на активних шукачів та відповідальних громадян, які здатні використовувати свої знання та навички аби впливати на світ, що й допомагає розвивати проактивність.

Менш поширеними, однак доволі перспективними є спільні консультаційні й аналітичні платформи. Вони являють собою форму взаємодії, де молодь бере участь у прийнятті рішень на рівні школи чи громади, плануванні та оцінці спільних проєктів, дослідженні потреб учнівської спільноти та створенні політик (учнівських, громадських, волонтерських). Така форма дозволяє учням побачити як функціонує реальна демократія, хоч і в мініатюрі. Школярі мають змогу отримати досвід управлінських рішень, відчуючи своє значення та при цьому і відповідальність за рішення, що навчає критичному мисленню та етичному підходу до вирішення проблем, здобуваються корисні навички публічної комунікації, досвід командної роботи і представництва. Спільні консультаційні та аналітичні платформи – це платформа для реалізації власних ініціатив та одночасно школа реального громадянства. Саме тут формується голос проактивної молоді, яка мислить, впливає й діє, адже здобувається корисний досвід [3, ст. 9]. Спонсорство або партнерство в рамках конференцій (форумів) дає можливість роботодавцям «придивитись» до молоді, як до потенційних працівників.

Найбільш продуктивними та перспективними є стажування, наставництво та волонтерські програми. Ці форми активності дозволяють учням вийти за межі

традиційної шкільної освіти та отримати корисний практичний досвід соціальної, професійної й громадської участі. Молодь вчиться діяти не для вигоди, а для спільного добра, що нині так важливо. Відбувається соціальне дорослішання через досвід роботи з іншими людьми та прийняття самостійних рішень [19]. З'являється досвід ініціативи і відповідальності, відбувається розвиток soft skills, адже стажування й волонтерство вчать плануванню, звітності, побудови програми дій, яка дозволить отримати максимальну результативність. Це чудова можливість самореалізації та отримання реального життєвого досвіду, який готує до майбутньої кар'єри чи виконання важливої громадської ролі.

Стажування, наставництво й волонтерство – це три «платформи проактивного зростання», на яких народжується зріла, відповідальна молодь, готова діяти вже сьогодні.

Успішність та продуктивність партнерської взаємодії вимагає постійного пошуку ресурсів, аби задовольнити усі актуальні запити учнів та їх батьків, а також запровадження інновацій, які будуть враховувати інтереси і закладу освіти, і суспільства [31].

Важливо створити усі належні умови, які забезпечать максимально продуктивне партнерство для обох сторін, а саме: вивчення потреб соціуму щодо можливостей налагодження продуктивного партнерства; визначення тих соціальних груп, які можна розглядати у якості ефективних партнерів; інтеграцію усіх ресурсів для досягнення максимального результату; підбір інструментарію для реалізації визначених напрямів [18].

Партнерська модель співпраці школи та громадських організацій – це не лише інструмент виховання підростаючого покоління, а й культурний код майбутнього суспільства, у якому молодь діє свідомо, відповідально та ініціативно. Звідси впливає і користь такої співпраці, адже новий час вимагає якісних змін не лише у методиках викладання, а й у формах розвитку та підтримки молоді [45].

1.3. Теоретичні підходи до управління партнерства у сфері освіти

У час повномасштабної війни, децентралізації та викликів післявоєнного відновлення, партнерство в освіті набуває все більшої значущості, адже воно сприяє реалізації потенціалу кожного учня, посилює соціальну відповідальність усіх суб'єктів освітнього процесу, забезпечує стійкість освітнього середовища до криз та виконує важливу роль у формуванні згуртованого громадянського суспільства [28].

Варто виділити умови, що сприяють ефективному функціонуванню та демонструють успішність управління: здатність змінювати свої властивості, переходячи з одного стану в інший, при цьому змінюючи і стан об'єкта управління; вміння визначати ціль та бажаний майбутній стан керованої системи; мати варіативність вибору розв'язання проблеми; наявність реальних матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів; актуальну інформацію про поточний стан усіх справ; здатність ефективно керувати та здійснювати систематичне оцінювання якості управління [26, с. 62-63].

Партнерство в освіті явище не нове, нині воно регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають його правові засади та механізми реалізації. Своє законне підґрунтя партнерство здобуло разом з появою Закону України «Про освіту» (2017р.). У ньому прописано різні форми освіти, частина з яких можлива лише за участі «різних суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах». Відповідно до ст. 62 Закону України «Про освіту» державно-приватне партнерство у сфері загальної середньої освіти визначає правові засади та механізми його реалізації [12]. А Закон України «Про державно-приватне партнерство» встановлює загальні принципи та механізми взаємодії між державними та приватними партнерами, які можуть бути застосовані у сфері освіти. Саме ці нормативно-правові акти створюють правову основу для розвитку партнерства в освіті, сприяючи залученню додаткових ресурсів, підвищенню якості освітніх послуг та адаптації

освітньої системи до потреб сучасного суспільства, а отже вони дають розуміння того яким чином і на яких засадах потрібно будувати партнерську взаємодію.

Питання управління партнерства в освіті активно висвітлено не лише у законодавстві, а й досліджуються українськими науковцями, які розглядають його як ключовий чинник модернізації освітньої системи [28]. Термін «партнерство» переважно визначають як систему взаємин, що вибудовується під час спільної діяльності між зацікавленими особами, а також як організаційну форму співпраці, яка вибудовується на основі рівності, узгодженості дій усіх учасників. Стає очевидним те, що партнерство не є лише механізмом координації зусиль, адже воно втілює філософію взаємодії, де кожен учасник визнається суб'єктом із власними ресурсами, досвідом, відповідальністю [26].

Налагодження партнерської взаємодії учнів з різними громадськими організаціями має свої особливості, а тому потребує застосування різноманітних стратегій, форм, механізмів взаємодії на різних рівнях. Партнерство в освіті сьогодні розглядається як модель горизонтальної взаємодії, де кожен учасник процесу (школа, громада, громадські організації, батьки, учні) має не лише права, а й реальну участь у творенні змісту, процесу й результатів навчання [29]. У теоретичному аспекті таке партнерство базується на трьох ключових засадах, які надалі й розглянемо. Поняття синергії визначається за допомогою слів «спільність» та «енергія». О. Топузов говорить про те, що саме синергетична взаємодія посилює роль кожного її учасника, бо школа навчається у громадських практик, а громадські організації поглиблюють свій вплив через освітні канали [51]. А. Косач вводить поняття «організаційна синергія» – злагоджена взаємодія команди, яка й забезпечує її ефективність. Стає очевидно те, що кожен отримує щось значуще, а отже така співпраця взаємовигідна та результативна. Найбільш поширеними видами синергії є об'єднання учнів та різноманітних активістів для реалізація спільних ініціатив у громаді, а також партнерська кооперація школи з громадськими організаціями для відкриття волонтерських клубів та підтримання суспільно корисних акцій. Подібна синергія має ряд переваг, адже

розширюється форми співпраці та зміцнюється довіра й авторитет закладу освіти в очах громади, а молодь відчуває підтримку, яка надалі їх мотивує займатися корисними ініціативами. Виходячи з цього, синергія партнерства дозволяє не лише «працювати разом», а творити нову якість освіти, де молодь – не об’єкт виховання, а вже суб’єкт дії, здатна виходити за звичні рамки та творити, що нині надзвичайно цінно для нашого суспільства.

У контексті партнерства школи та громадських організацій синергія означає форму співпраці, коли об’єднуються ресурси, досвід, ідеї, створюючи нові можливості для учнів і збільшуючи корисний вплив спільної діяльності.

Друга засада – соціальна відповідальність. Її розуміють як усвідомлену готовність особистості діяти на благо інших, брати участь у розв’язанні суспільно важливих проблем, дотримуючись моральних норм, правових принципів та демократичних цінностей [3]. У контексті виховання проактивної молоді вона набуває особливої ваги, оскільки передбачає не лише виконання формальних обов’язків, а й глибоке усвідомлення своєї ролі у розвитку суспільства. Школа має формувати не тільки знання, а й громадянина, відповідального за себе, інших і свою державу, а отже саме школа – осередок, який має величезне значення у громадянському вихованні підростаючого покоління [31].

Громадські організації створюють простір для активної дії, ініціатив, живого досвіду участі в реальних соціальних процесах. Саме через соціальну відповідальність і формується проактивна молодь, адже учні розуміють що їх слова, дії та ідеї мають значення та можуть бути реалізовані, вони відчувають себе частиною спільноти та розвивають ціннісні орієнтації. Молодь може брати участь в екологічних ініціативах, допомагати вразливим категоріям населення, а також долучатись до широкого спектру проєктної діяльності, у процесі якої формується розуміння важливості відповідальності, взаємопідтримки та співпраці.

Отже, соціальна відповідальність у партнерстві школи та громадських організацій проявляється у здатності кожної зі сторін – як школи, так і громадських структур нести зобов'язання перед молоддю, підтримувати її ініціативи, забезпечувати ресурсну й менторську допомогу. Вона є основою виховання проактивної молоді, здатної не лише орієнтуватися у викликах сучасності, а й бути також рушієм позитивних трансформацій у суспільстві, зміцнюючи довіру між молоддю та громадськими структурами [46].

Останнім, однак не менш важливим є інтерактивність. Досить чітко дав визначення цьому поняттю Н. Дем'янюк, він говорив про те, що інтерактивні форми роботи дозволяють учневі стати суб'єктом змін, а не об'єктом виховного впливу [10], звідси ми розуміємо те, що інтерактивність – це форма взаємодії, за якої кожен учасник є активним суб'єктом, а не пасивним споживачем, адже відбувається двостороння та динамічна взаємодія, що дозволяє досягати глибшого залучення молоді в процес формування власної громадянської позиції.

Інтерактивність у партнерстві школи та громадських організацій формує простір спільної дії, в якому молодь навчається бути активним громадянином, відповідальним лідером і свідомим творцем змін у своєму середовищі [37]. Через залучення до тренінгів, воркшопів, дебатів чи спільних ініціатив з громадськими організаціями, молодь вчиться діяти проактивно, аргументовано відстоювати власну позицію та розв'язувати соціальні проблеми. У контексті нашого партнерства це означає **включення молоді у спільну діяльність, активний діалог, прийняття рішень і створення нових продуктів чи соціальних ініціатив.**

Ці три ключові підходи – синергія, соціальна відповідальність та інтерактивність і формують цілісну теоретичну основу партнерства у сфері освіти. Саме на їх поєднанні можливе створення ефективного середовища для формування проактивної, відповідальної та соціально активної молоді.

Розгляд теоретичних підходів до управління партнерства дає змогу виявити його глибоку педагогічну, соціологічну та психологічну основу, зрозуміти

принципи побудови довіри, взаємоповаги, узгодження інтересів у спільній діяльності на благо дитини та громади. Згідно з дослідженнями провідних українських і зарубіжних учених (О. Сухомлинська, Т. Міщенко), управління партнерством в освіті має базуватись на комунікативному, культурологічному, соціально-партнерському, процесному, проєктно-орієнтованому, системному, стейкхолдерському та інституціональному підходах.

Комунікативний підхід віддає головну роль саме в комунікації, яка і є інструментом відкритого діалогу та зворотного зв'язку між партнерами. Партнерство забезпечується завдяки ефективній комунікації, а тому так важливо вміти розвивати навички ненасильницької комунікації, аби підтримувати з усіма здорові стосунки. В межах комунікативної взаємодії повинен будуватися управлінський консенсус, адже комунікація – основний транслятор інформації між різними інститутами та суспільством. Зазвичай причиною низької ефективності комунікації є ігнорування того, що саме воно і забезпечує живий обмін досвідом та різними видами інформації, де кожен учасник виступає активним діячем.

Комунікація завжди відігравала велику роль у побудові партнерства, а тому слід навчати молодь ефективному та здоровому спілкуванню. Нині структура державного управління України ще не повною мірою відповідає діалоговому та партнерському характеру суспільних відносин, а тому слід якнайшвидше це змінити, оскільки ефективне партнерство – фундамент демократичних управлінських відносин [9].

Культурологічний або ціннісний підхід базується на тому, що культура розглядається як загальний чинник і одночасно духовно-практична складова розвитку. У процесі партнерства усі учасники разом, спільними зусиллями, намагаються перетворити історичний та морально-етичний досвід людства на дієву систему співпраці. У процесі партнерства саме культура стає джерелом розвитку та нових відкриттів. Важливим є і процес виховання під час взаємодії,

адже він стає культурологічним процесом, спрямований на формування базису культури особистості.

Освіта сьогодення направлена на здобуття корисних навичок і вмінь, які будуть необхідні протягом усього життя, а тому компетентісний підхід нині є одним із ключових. Партнєство на засадах цього підходу передбачає розвиток ключових та предметних компетентностей, що дозволяє поєднати усю освіту з реальним життям, аби здобуті знання були застосовані на практиці. Даний підхід вибодовує максимально практичне партнерство, готуючи молодь до реального життя та до різноманітних ситуацій у ньому.

Соціально-партнерський підхід побудований на взаємній довірі та відповідальності, активному залученні усіх сторін до процесу формування політики та ініціатив [22]. Партнєство виступає не одноразовим явищем, а довготривалою взаємодією, а управління спрямоване на спільне прийняття рішень і розподіл відповідальності. Прикладом даного підходу може стати реалізація проєкту, у ході чого і школа, і громадська організація спільно визначають тему, обирають найдоцільніші форми оцінки ефективності [1, с.11].

Процесний підхід робить акцент на ефективному управлінні процесами : від ініціювання співпраці до аналізу результатів і впровадження необхідних змін. Партнєство розглядається як процес, яким потрібно свідомо керувати, а отже молодь бачить логіку дій та структур, вчиться плануванню, реалізації та оцінці задуманого [19]. Таким чином учасники бачать не лише готовий результат, а й шлях до нього, що формує організаційні, аналітичні та комунікативні навички, які і є основою для активної життєвої позиції.

Необхідність реалізації великих спільних проєктів зумовила виникнення проєкто-орієнтованого підходу, який надав можливість реалізувати більш складані проєкти, які вимагали ефективніших механізмів, більш якісного управління та використання значних ресурсів. Нині даний підхід розглядають як більш гнучкий метод, суттю якого є формування цілей, виявлення актуальних проблем, розробка програми дій та досягнення поставленої мети.

Системний підхід передбачає розгляд партнерства як цілісної і злагодженої системи, у якій усі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Управління в такому випадку зосереджується на координації цілісної системи задля досягнення спільної мети – розвитку проактивної, відповідальної, соціально залученої молоді. Даний підхід включає важливі управлінські функції, а саме: мотивація – наявність власної мотивації та уміння стимулювати усіх учасників співпраці, надаючи їм потрібну підтримку та формуючи у процесі спільні цінності; планування – врахування потреб учасників та формулювання цілей; організація – продуманий розподіл ролей, створення при необхідності творчих груп; контроль та оцінювання – моніторинг ефективності спільної діяльності та аналіз результатів. Він має ряд переваг, які й дозволяють формувати проактивну молодь. Перш за все, це можливість розвиватися під час співпраці з різними представниками, як з громадськими організаціями, так і з іншими соціальними інститутами, а не лише в межах одного закладу освіт. При цьому враховуються інтереси й потреби кожного учасника взаємодії, отже присутня індивідуалізація. І не можна забувати й про те, що у процесі такої співпраці заклад освіти отримує доступ до нових ідей, ресурсів і цікавих практик. Системний підхід створює умови для розвитку самостійності, ініціативності, відповідальності – ключових рис проактивної молоді.

Стейкхолдерський підхід ґрунтується на визнанні того, що в будь-якому освітньому партнерстві беруть участь зацікавлені сторони (стейкхолдери), кожна з яких має свої інтереси, очікування, ресурси та рівень впливу. Управлінські завдання включають: ідентифікацію – визначення всіх учасників, які впливають на продуктивність партнерства; аналіз потреб та інтересів; створення незалежної платформи для спільного обговорення, планування, прийняття і реалізації рішень, уникаючи при цьому домінування однієї групи над іншими, адже молодь взаємодіє з дорослими партнерами як рівноправні учасники. У процесі реалізації цього підходу забезпечується демократичність та соціальна включеність, формується співвідповідальність, а також відбувається розвиток лідерства.

Стейкхолдерський підхід готує молоде покоління до життя у демократичному суспільстві, розвиваючи у процесі відповідальність та соціальну взаємодію. Прикладом даного підходу у межах партнерства можуть стати проекти, які спрямовані на обмін і розповсюдження інформації. Школа формує спільну творчу групу з громадськими організаціями для обговорення актуальних ініціатив та живого діалогу.

Інституціональний підхід в партнерстві передбачає співпрацю з громадськими організаціями, визначені механізми та напрямки роботи, які наявні у статуті закладу освіти. Це партнерство має завжди своєчасно документуватися та регулярно оцінюватися, адже воно функціонує за чіткими та визначеними правилами. Також визначені ролі та функції кожного партнера, наявні формальні процедури координації та механізми взаємодії, прописана інституційна відповідальність за прийняті рішення. Цей підхід підкреслює важливість стабільності, прозорості та роботи за визначеними правилами.

Надалі детальніше описані підходи, що й дозволяє побачити їх особливість та важливість використання (табл.1.2).

Підходи щодо управління партнерством

Таблиця 1.2

№	Назва підходу	Опис
1.	Комунікативний	Ключовим моментом співпраці є ефективний обмін інформацією, уміння вести та підтримувати діалог.
2.	Культурологічний (ціннісний)	Партнерська взаємодія розглядається як частина освітньої культури, що базується на цінностях демократії, людяності та довіри.
3.	Компетентнісний	Партнерство спрямовується на розвиток ключових компетентностей усіх учасників.
4.	Соціально-партнерський	Партнерство вибудовується на засадах відповідальності та спільних інтересів. Дві сторони максимально зацікавлені у співпраці.
5.	Процесний	Є процес, яким потрібно свідомо керувати, кожна із сторін має поставлені завдання, які реалізуються під час спільних проєктів.

Продовження таблиці 1.2

6	Проектно-орієнтований	Кожна із сторін має свою конкретну мету та поставлені завдання, які реалізуються під час спільних проєктів.
7	Системний	Партнерство являє собою чітку та логічну взаємодію, яка й утворює разом єдину систему. Кожен учасник – активний діяч, саме від узлагодженості усіх дій залежить спільний результат.
8	Стейкхолдерський	В будь-якому освітньому партнерстві беруть участь зацікавлені сторони (стейкхолдери), кожна з яких має свої інтереси, очікування, ресурси та рівень впливу
9	Інституціональний	Партнерство виступає частиною формалізованої структури, яка має відображення у нормативно-правових документах школи.

Розглянуті теоретичні підходи демонструють важливість комплексного бачення і спільної відповідальності усіх сторін, які взаємодіють. Вони підкреслюють необхідність створення сприятливого середовища для розвитку ініціативності, відповідальності та громадської активності молоді. Усі ці підходи можуть застосовуватися і окремо, і в комбінації, в залежності від цілей партнерства.

Управління партнерством розглядається як система взаємопов'язаних елементів: школа, громадська організація, учні, батьки, місцева влада [10]. Кожен елемент виконує свою роль у досягненні спільної мети – формування проактивної молоді. Саме партнерство школи і громадських організацій – дієва основа для створення освітнього простору, орієнтованого на потреби дитини, громади та суспільства. Ефективне управління партнерською взаємодією вимагає системного підходу. Координація, спільне планування, розподіл ролей і відповідальності, налагодження двостороннього зворотнього зв'язку – ключові компоненти, які визначають успішність співпраці [60]. Саме вона й дозволяє створити нові освітні траєкторії для учнів, орієнтовані на компетентності, які потрібні для успішної реалізації у суспільстві. Через спільні проєкти, волонтерство, тренінги та громадянські ініціативи учні здобувають практичний досвід, а також підвищується престиж громадської активності та зміцнюється партнерська культура в суспільстві.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Практика останніх десятиліть доводить те, що нині відбувається чимало змін, стратегічні переваги будуть у тих держав, які зможуть ефективно накопичувати та продуктивно використовувати людський капітал, а також інноваційний потенціал розвитку, основним носієм якої є молодь. Саме молоде покоління – це масштабний ресурс, який визначає не лише шляхи особистого саморозвитку, а й також напрямки розвитку країни, молодь є каталізатором багатограних змін та соціокультурних трансформацій.

Формування проактивної молоді є складним і багатоаспектним процесом, що потребує поєднання педагогічних, соціологічних та психологічних підходів.

Партнерство школи і громадської організації – важливий чинник створення ефективного виховного середовища, воно є і важливим стратегічним ресурсом у формуванні проактивної молоді. Партнерське управління – це інструмент демократизації шкільного простору. Воно формує в учнів розуміння важливості спільної відповідальності та здатності бути учасником позитивних змін. В освіті воно слугує не лише інструментом підвищення ефективності освітнього процесу, а й засобом формування нового покоління відповідальних та активних громадян.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Партнерство шкіл з громадськими організаціями: зарубіжний та український досвід

Нині освітні заклади дедалі частіше інтегруються у соціокультурний простір. Одним із найефективніших інструментів взаємодії виступає саме партнерство шкіл з громадськими організаціями, що й сприяє підвищенню демократичних цінностей, формуванню громадянської компетентності учнів та підвищенню якості освіти.

Україна перебуває у процесі модернізації освіти та децентралізації, зокрема через впровадження Нової Української школи, а також посилення ролі громади в освітньому процесі [32]. У цьому контексті зарубіжний досвід слугує дорожньою картою, адже він переконливо свідчить, що сталий розвиток освіти можливий за умови активної співпраці закладів освіти з громадськими організаціями. Саме таке партнерство сприяє впровадженню сучасних освітніх підходів, розширенню позашкільного навчання, інтеграції учнів у життя громади та посиленню виховного впливу. Завдяки подібній співпраці освітній процес стає більш цілісним та практикорієнтованим, здатним формувати академічні знання та необхідні компетентності.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що партнерство шкіл та громадських організацій є вже усталеною практикою, яка демонструє чимало переваг. Найчастіше воно реалізується через різноманітні спільні проєкти, освітні ініціативи, профорієнтацію, менторство та широкий спектр волонтерських програм.

Одним із яскравих прикладів можна вважати міжнародну освітню програму YPI. Youth and Philanthropy Initiative – освітня програма, яка залучає учнів до філантропії та громадської активності через різноманітні проєкти, у тому числі і

дослідницькі. Дана програма стартувала у Канаді, однак нині успішно впроваджена у Великій Британії, Шотландії, Норвегії та інших країнах.

Розглянемо механізм роботи програми YPI. Спочатку відбувається формування команди та вибір соціально важливої теми. Вчителі допомагають сформувати декілька груп активних учнів, які дійсно мають і бажання, і задатки до подібної роботи. Далі учні обирають актуальну соціальну проблему. Тут можуть використовувати опитування, анкетування, враховуючи інтереси та запити молоді. Наступний крок – пошук громадської організації, яка працює над тією самою або ж дотичною проблемою. Команди збирають усю необхідну інформацію: досліджують роботу громадських організацій, їх вплив, проводять інтерв'ю, аби переконатися у правильному виборі майбутніх партнерів. На основі зібраних даних молодь готує презентацію та демонструє її, аби переконати усіх у доцільності даної співпраці. Команда, яка найкраще представить проєкт, отримує грант із шкільного бюджету, зазвичай це 5000 доларів, аби активно співпрацювати з обраною громадською організацією. Дана модель партнерства дозволяє не лише навчити дітей критично мислити, а й формує розуміння того, що вони здатні впливати на життя громади. У процесі розвиваються соціальна відповідальність, лідерські здібності, при цьому успіх залежить від вміння співпрацювати з усіма членами команди. Таким чином учні дійсно стають проактивними та здобувають реальні навички.

Нині YPI визнана найкращою практикою в галузі громадянської освіти. У дослідженні Karen Mundy, Caroline Manion (Global Education in Canadian Elementary Schools) вказано, що дана форма співпраці часто фрагментована, працювати може лише в умовах чіткого планування та участі усіх учасників освітнього процесу. Однак саме ця програма неймовірно масштабується, адже подібне структуроване партнерство органічно інтегрується в освітній процес.

Даний досвід демонструє важливість інтеграції закладу освіти в суспільне життя та формування активної молоді. Ми маємо надати учням більшої автономії у своїй діяльності, зокрема у пошуку партнерів. Слід вчити їх розподіляти ролі,

збирати інформацію, оцінювати перспективу співпраці, однак саме вони мають проявляти проактивність, а не роботи усе за вказівками вчителів. Лише тоді, коли учні самостійно підготують проєкт, він стане для них по-справжньому цікавим, а отже уся команда буде цілеспрямовано працювати.

Отже, Youth and Philanthropy Initiative – ефективне партнерство, що переходить від благодійності до справжньої громадянської освіти, саме інтеграція дозволяє навчити учнів використовувати і знання, і свої навички. Дана модель варта адаптації до українських реалій, адже має чимало переваг.

Ціковою та потужною є програма Vambisanani Partership. Це партнерство об'єднує молодь з Британії та ПАР через спорт, волонтерство та навчання. За роки свого існування вона залучила сотні тисяч учасників, при цьому врахувавши та реалізувавши інклюзивні освітні ініціативи. Vambisanani Partership працює у семи напрямках, які і дозволяють задовольнити потреби великої кількості учасників. Найбільш поширеними є спортивні змагання та фестивалі для розвитку лідерських якостей, які щорічно проводяться у Великій Британії та дистанційно у ПАР. Вони об'єднують учнів початкової школи, що у свою чергу сприяє розвитку здорового способу життя та командної роботи.

Другою, дещо незвичною формою, є «cycling to success», у рамках якої учні вчаться їздити на велосипеді та ремонтувати транспорт. Також відбувається співпраця з KZN Cycling, що передбачає тренінги з підготовки учнів для проведення змагань. Активно впроваджуються літні волонтерські програми. Так, щороку студенти та викладачі зі St Mary's, University of Leeds, Leeds Trinity, Newcastle College їздять у ПАР для проведення широкого спектру заходів.

Спортивне спрямування має проєкт Premier Skills, який об'єднує British Council та Premier League. У процесі реалізації учні розвивають свої мовні та спортивні навички під час гри у футбол. Досвід даної ініціативи говорить про продуктивність такої роботи, усі залучені учні щоразу підвищують і рівень знання мови, і вміння гри у футбол.

Досить широкими є інтегровані освітні ініціативи, зокрема: «Literacy through Sport», «Numeracy through Sport», «Art through Sport», «Learning through Football», тренінги, які дозволяють розвивати різні навички через долучення до спорту. Окрім того, здійснюється інфраструктурна підтримка закладів освіти, що включає надання різноманітних ресурсів: води, комп'ютерів, посібників, ремонт приміщень тощо.

Тобто, Vambisanani Partership – ефективна партнерська платформа для розвитку лідерства, де спорт є ключовим об'єднуючим фактором.

Наведені приклади демонструють те, що ефективне партнерство закладів освіти з різноманітними громадськими організаціями – це окрема і важлива системна робота, яка будується на ініціативності і відповідальності молоді, але при цьому адаптована до локальних особливостей.

Важливо ретельно ознайомитися із специфікою роботи різноманітних громадських організацій, аби розуміти спектр їх можливостей та рівень впливу на молодь, адже лише тоді, на основі детального аналізу зібраної інформації, можна планувати свою партнерську взаємодію.

Громадські організації нині реалізують чимало освітніх ініціатив і в нашій країні: від миротворчої освіти і психологічної підтримки до волонтерських програм. Вони охоплюють широкий спектр активностей, надаючи не лише психологічну підтримку, а й допомагаючи молоді знайти своє призначення. Більшість з них працюють у партнерстві з міжнародними фондами, залучаючи і місцеві ресурси, що й дозволяє надати великий спектр послуг, а це нині дійсно надзвичайно актуально. На жаль, існує тенденція, коли школи працюють лише з однією організацією багато років поспіль і з часом партнерство стає більш надійне, але вже менш результативне та все менше відповідає новим реаліям часу. Необхідно збалансувати співпрацю, аби зв'язок ставав міцнішим, а реалізовані проєкти максимально успішними.

Розглянемо порівняльну таблицю особливостей співпраці громадських організацій зі школами, аби краще зрозуміти напрямки їх діяльності, умови партнерства та фінансування (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальні особливості співпраці громадських організацій зі школами

<i>Напрямок діяльності</i>	<i>Умови співпраці</i>	<i>Фінансування</i>
Smart Osvita		
Дистанційна освіта, психологічна підтримка, навчання та підтримка вчителів і батьків.	Освітні проекти, тренінги стійкості та психологічної компетенції, розробка методичних матеріалів з дистанційного навчання, онлайн курси.	Міжнародний фонд «Відродження», фонд ООН у галузі народонаселення, Фонд Фрідріха Науманна за Свободу, Educo, Childfund.
VilnOsvita		
Психологічна підтримка, розвиток громадського активізму, культурний розвитком спільнот.	Проекти в сфері альтернативної освіти.	ASU, UNICEF.
Поруч «Школи Миру»		
Миротворча освіта, тимблдинги та медіація, «промислові хаби».	Реалізація миротворчих проектів, широка медіація, можливість відвідування таборів.	Германські гранти (Auswärtiges Amt), отримують підтримку від Фонду громади Херсона «Захист».
Ukrainian Volunteer Service		
Волонтерство.	Уроки, лекції та тренінги для учнів різного віку.	Підтримка від Національного фонду демократії США.
GoGlobal		
Менторські програми для старшокласників.	Табори для надолуження навчальної програми та мовні клуби для розвитку навичок 21-го століття	Гранти від міжнародних донорів.
Youth Platform		
Розвиток лідерства.	Молодіжні ради центри, тренінги та консультації щодо розвитку лідерських якостей.	Міжнародні партнери (USAID, UNDP), місцеві бюджети та донорські програми.

Представлені громадські організації нині є досить перспективними партнерами, їх практики активно впроваджуються та реалізуються в Україні, дозволяючи учням не лише розвиватися, а й проявляти себе у різних площинах.

Партнерство школи з громадськими організаціями – необхідна умова для формування стійкої громадянської позиції та інтеграції проактивної молоді у суспільство, адже лише спільні зусилля здатні створити основу згуртованої нації та вирішити актуальні освітні та соціальні виклики сьогодення.

2.2. Аналіз результатів партнерської взаємодії Stanislav Step School з громадськими організаціями

У період війни кожен заклад освіти намагається здійснити усе можливе, аби сформувати в учнів динамічну комбінацію знань, критичне мислення, сукупність навичок, умінь та інших особистих якостей, яка допоможе випускнику стати успішним в усіх вимірах. За словами А. Панченко : «Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість), управляючи якою керівнику необхідно визначити, яких результатів він хоче досягти в майбутньому, проаналізувати, які можливості є для досягнення бажаних результатів, визначити склад та структуру майбутніх дій, передбачити та оцінити наслідки» [41, с.3]. Виходячи з цього стає зрозуміло, що успішність партнерства багато в чому залежить від керівника закладу освіти, від його вміння планувати, управляти та вибудовувати взаємозв'язки.

Stanislav Step School – приватний заклад загальної середньої освіти з поглибленим вивченням ІТ і іноземних мов. Школа функціонує відповідно до Закону України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Статуту закладу та внутрішніх положень. Особливістю є відкритість до партнерської співпраці з громадськими та благодійними організаціями, що активно залучаються до реалізації соціально-виховних проєктів. Війна, а також розширення мережі закладів, внесли корективи у партнерську взаємодію, а тому для збору інформації було проведене анкетування заступника директора з виховної роботи (Додаток А). Аналіз дозволив зрозуміти те, що нині Stanislav Step School активно співпрацює з громадськими організаціями «Спілка Самаритян України Київське Об'єднання» та «ГАРТ НАЦІЇ».

Громадська організація «Спілка Самаритян України Київське Об'єднання» стала чудовою знахідкою для освітянської родини, адже вона допомагає підтримати психологічний добробут учнів та вчителів у цей важкий час. Представники активно співпрацюють з учнями, проводять тренінги та творчі заходи. Саме співпраця з громадською організацією «Спілка Самаритян України Київське Об'єднання» нині демонструє високу продуктивність та багатовекторність взаємодії. Нині саме воно зараз допомагає знайти ресурси для психологічної стійкості учасників освітнього процесу, являючи собою систематичну співпрацю.

ГО «ГАРТ НАЦІЇ» – це відносно нова організація з громадсько-освітнім та соціальним профілем, яка має потенціал здійснювати активну діяльність у сферах освіти, соціальної допомоги. Представники даної організації проводять патріотично-інформативні та мінно-вибухові лекції для молоді, які дозволяють учасниками дізнатися специфіку військової справи, а також дізнатися алгоритми дій під час небезпечних ситуацій, навчаються накладати турнікети, розбирати та збирати аптечки. Такі зустрічі — це не просто уроки безпеки, а цінний досвід, який формує свідомість, відповідальність і готовність діяти у реальних умовах.

Враховуючи те, що партнерство для закладу є більш сталим явищем, були визначені критерії продуктивної кооперації, якими Stanislav Step School нині і користується:

- сфера діяльності та цільовий характер партнерства;
- генезис та ступінь щільності взаємозв'язків;
- ступінь стійкості взаємодій;
- кількість учасників та множинність їх взаємозв'язків;
- спільна реалізація проєктів;
- джерела ресурсів партнера;
- інтеграція ресурсів партнерів [25].

Далі наведено аналіз партнерства Stanislav Step School з громадськими організаціями відповідно до сформованих показників і критеріїв (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Аналітична таблиця партнерства Stanislav Step School з різними
громадськими організаціями**

<i>Критерій</i>	<i>ГО «ГАРТ НАЦІЇ»</i>	<i>ГО «Спілка Самаритян України Київське Об'єднання»</i>
Сфера діяльності	Громадянське виховання, тренінги з домедичної допомоги.	Психоемоційна підтримка учасників освітнього процесу.
Цільовий характер партнерства	Підвищення рівня громадянської свідомості учнів та викладачів, волонтерська активність.	Адаптація до нових умов, подолання стресу.
Генезис та ступінь щільності взаємозв'язків	Довготривала співпраця, регулярні спільні заходи.	Забезпечується стала участь у заходах та тренінгах спрямованих на психологічну підтримку.
Ступінь стійкості взаємодій	Високий, має системний і стратегічний характер.	Високий, багатогалузеве та масштабне залучення до співпраці.
Кількість учасників / множинність зв'язків	Висока, долучається уся школа (учні, вчителі та батьки за бажанням).	Висока, є сталий контингент класів з якими регулярно відбувається співпраця.
Спільна реалізація проєктів	Проведення благодійних ярмарків та зборів.	Майстер-класи, арт-терапія, творчі заходи.
Джерела ресурсів партнера	Волонтери та благодійні організації.	Міжнародні гранти, ASB, КМДА.
Інтеграція ресурсів партнерів	Підтримка заходів, поширення інформації в медіа просторі.	Роздаткові матеріали, арт-терапія.

Отже, виходячи з аналізу стає очевидним те, що система партнерства з громадськими організаціями має три широкі напрямки: психологічне благополуччя, громадянська свідомість та патріотичне виховання.

Для розуміння цілісності роботи щодо формування практичної молоді також було проведене тестування івент-менеджера школи за методикою Get – test та анкетування викладачів (Додаток Б). Результати тестування івент-менеджера показали те, що вона орієнтована на розвиток, впроваджує інновації та сприяє розвитку лідерства у школі. Добре сформований підприємницький тип мислення дозволяє вибудовувати продуктивні партнерські зв'язки та залучати учнів до різноманітних ініціатив та корисних проєктів, а розвинута саморефлексія дає

змогу адекватно оцінювати результати спільної діяльності. Аналіз анкетування викладачів дозволив побачити їх розуміння сутності поняття «проактивна молодь», побачити дієві методики кожного викладача щодо формування проактивності та виявити їх бачення важливості партнерства школи з різними громадськими організаціями. Частина питань були відкритого типу, аби не обмежувати викладачів у відповіді та мати змогу простежити їх індивідуальний стиль викладання та їх точку зору щодо партнерства школи із громадськими організаціями та розвитку проактивності учнів.

Використані анкети дали змогу отримати об'єктивні та багаторівневі дані про стан співпраці школи з різними громадськими організаціями та розуміння важливості розвитку проактивних учнів. Це підтверджує ефективність кадрового підходу до організації партнерських проєктів.

Отже, аналіз партнерської взаємодії Stanislav Step School з громадськими організаціями підтвердив те, що дана взаємодія у закладі відбувається систематично та ціленаправлено, що у свою чергу і дозволяє формувати проактивну молодь. Така молодь є рушієм позитивних змін у суспільстві, тому залучення її до громадських ініціатив та співпраці з громадськими організаціями не лише сприяє соціальному розвитку, але й допомагає молодим людям реалізувати свій потенціал, набути нові навички та зміцнити відчуття відповідальності за своє майбутнє. В основі співпраці лежить партнерський підхід, який вибудовується навколо ідеї міжсекторної взаємодії, де кожен із партнерів активний діяч, який впроваджує корисні ініціативи та інноваційні ідеї, які можна реалізувати спільними зусиллями. Системна робота дозволяє досягнути бажаних результатів. Уся діяльність школи має суспільно корисне значення, адже вирішує ті актуальні проблеми, які стоять перед суспільством, формуючи у процесі проактивну молодь.

2.3. Рекомендації щодо впровадження ефективної партнерської взаємодії в освітню управлінську практику

Представники різних освітніх закладів та громадські організації мають відмінні запити та ресурси для участі у вирішенні проблем превентивної освіти. Однак, не зважаючи на усі відмінності та навіть суперечності, лише партнерська взаємодія дозволяє досягти максимальних результатів під час співпраці [34].

Партнерство школи з громадськими організаціями сприяє вихованню громадянської свідомості, розвитку критичного мислення, залученню учнів до реального життя через створення платформи довіри і спільної відповідальності кожного, тому важливо побудувати ефективну партнерську взаємодію [31]. Для цього і були розглянуті різні площини співпраці та розроблені методичні рекомендації, які надають конкретні інструменти і алгоритми взаємодії закладу освіти з громадськими організаціями, відкриваючи нові можливості для розвитку освіти та покращення якості управлінських рішень.

Під час побудови ефективного партнерства слід звернути увагу на декілька структурних площин, які розглянемо надалі.

1. Нормативно - правова

Варто дуже ретельно вивчити усі закони та нормативно - правові акти щодо партнерства, аби побудована партнерська взаємодія була повністю легітимною. Кожен керівник має знати чинне законодавство та розуміти на яких засадах буде вибудовуватися його співпраця. Усі дії мають бути чіткими та логічними, не порушуючи права учасників та не створюючи сліпі зони.

2. Ресурсна

Дана площина включає матеріальні та нематеріальні можливості учасників партнерства. Сюди ми відносимо майно, що перебуває у власності організацій або передане їм в управління, трудові ресурси та різноманітні технології, а також ціла система заходів, яка впроваджується під час продуктивної взаємодії. Важливо розуміти і оцінити перед початком усі ресурси, аби партнерство було продуктивним.

3. Фінансово - економічна

Особлива та надзвичайно важлива складова партнерства, яка включає кошти та майно організацій учасників, способи їх обліку, перміщення, витрати, а також фіксальні й фінансові інструменти, які застосовуються у процесі партнерства.

4.Процесуально - організаційна

Містить усі необхідні процедури та механізми, що забезпечують ефективне партнерство.

5.Інформаційна

Масштабна система збору, обробки та подання інформації, необхідна для реалізації партнерства. Також дана площина включає усі властивості, які має мати інформація.

Саме ці п'ять площин можна вважати ключовими аспектами, врахування яких і дозволить побудувати максимально перспективне партнерство, адже вони передбачають врахування цілої низки дій, які мають носити системний та організований характер.

Сформовані нижче методичні рекомендації базуються на вивченні зарубіжного та українського досвіду партнерства закладів освіти з громадськими організаціями, а також на основі аналізу партнерської кооперації Stanislav Step School з різними громадськими організаціями. Дані рекомендації допоможуть не просто «реагувати» на виклики, а випереджати їх через продуману систему партнерства.

1.Формування партнерської культури в закладі освіти

Важливою умовою ефективної співпраці є чіткий алгоритм побудови партнерства. Ключовим чинником для продуктивного партнерства та створення сприятливого мікроклімату є формування партнерської культури у закладі освіти. Важливо розробити стратегію розвитку партнерських відносин як складову освітнього менеджменту [37]. У партнерській угоді слід зафіксувати цілі, очікування та чіткі зобов'язання партнерів.

Також слід долучити усіх до спільних обговорень, аби думки кожної сторони були почуті і партнери розуміли вектор своєї діяльності. При цьому необхідно

сформувати проактивне шкільне самоврядування, надавши їм реальні повноваження.

Усе партнерство має базуватись на таких ключових принципів як: рівність сторін, прозорість та відкритість, взаємна підтримка, відповідальність та повага до партнерів. Ці принципи слід врахувати під час створення етичного кодексу взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу та партнерами, у нашому випадку з громадськими організаціями.

Якісно сформована партнерська культура дозволить покращити комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу, підвищити рівень довіри у шкільному середовищі, зменшити конфлікти та сприятиме розвитку громадянських компетентностей учнів.

2.Налагодження ефективної комунікації

Даний етап є ключем до сталого та продуктивного партнерства, адже ефективна комунікація сприяє формуванню таких партнерських відносин, де панує атмосфера відкритості та довіри, де усі учасники розуміють свої ролі, завдання та внесок у спільну справу.

Чітке та регулярне спілкування знижує можливість непорозумінь, дублювання завдань, надання невірної інформації чи ресурсів, що сприяє оперативному реагуванню на виклики та усі проблеми [38]. Лише за умови налагодженої комунікації усе партнерство буде працювати як один злагоджений механізм.

Надзвичайно важливо забезпечити відкриті та доступні канали зворотнього зв'язку між школою та громадською організацією. Краще якщо їх буде декілька, адже різноманітність каналів дозволить кожному обрати зручну для себе форму комунікації наприклад: чат групи у Viber чи WhatsApp, електронні форуми, онлайн – зустрічі, консультації за запитом. Це в свою чергу зменшить ризик ігнорування або втрати важливої інформації.

3.Мотивація та визнання учасників партнерської взаємодії

В освітній сфері, де велике емоційне навантаження, вкрай важливо, щоб кожен учасник відчував те, що його праця значуща. Саме тому необхідно постійно підтримувати бажання та ентузіазм до продуктивної співпраці. Чітко продумана мотивація та визнання підсилюють особисту відповідальність за результат діяльності, а також у процесі зміцнюють прив'язаність до спільної мети, формуючи прагнення до професійного та особистісного зростання.

Мотивація та визнання мають бути постійний процесом, який зміцнює і довіру, і одночасно надихає на нові ініціативи, що у свою чергу сприяє стійкості партнерства [31]. Кожен керівник має продумати таку систему мотивації, яка зможе працювати та буде давати максимальні результати. То що ж варто для цього зробити? Перш за все, необхідно створити неупереджений простір для діалогу та обміну думок. Можна проводити зустрічі, або ж створити інші канали для спілкування, однак усі мають розуміти те, що їх думку почують. Окрім того, коли інші бачать, що усіх цінують і поважають, це створює позитивну репутацію та бажання долучитися до команди.

Слід навчитись вірно розподіляти ролі, варто не примусово нав'язувати обов'язки та давати завдання, а узгоджувати їх відповідно до мотивації учасників та їх можливостей, підтримуючи ініціативу та самостійність. Після чого слід підкреслювати індивідуальний внесок, продумавши та обговоривши те у якій формі подяка буде найдоречнішою: словесна, письмова, публічна чи символічна. Непродумана похвала може мати зворотній ефект, тому варто узгоджувати очікування всіх членів команди.

Необхідно забезпечити можливості для розвитку, а саме: долучати до різноманітних тренінгів/вебінарів, програм обміну досвідом; підтримувати наставництво та горизонтальне навчання; участь у спільних заходах та проєктах.

Оскільки ми говоримо про ефективне партнерство, то надзвичайно важливо відзначити досягнення партнерів у співпраці. Доречно публікувати результати проєктів та історію їх успіху, внесків партнерів у досягнення бажаного.

Обов'язково організовувати живий зворотній зв'язок та підбиття підсумків спільної роботи, оскільки це дозволяє відзначити кожного, визначити здобутки та зони для вдосконалення, не забуваючи того, що успіх – спільне надбання.

Партнери зацікавлені у співпраці з тими, хто визнає їх вклад, хто вміє слухати та поважати, адже це створює атмосферу взаємоповаги, в якій набагато легше усе спланувати та досягти поставлених цілей [34].

Мотивація та визнання – найкраще паливо для ефективного партнерства, яке не вимагає великих ресурсів, однак має високий результат, адже спільна справа має об'єднати усі сторони.

4.Оцінка результативності партнерської взаємодії школи та громадської організації

Для забезпечення сталого ефекту партнерства школи необхідно здійснювати систематичну оцінку її результативності. Вона дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей взаємодії, оцінити внесок кожного учасника і команди в цілому, виявити сильні та слабкі сторони співпраці, а також прийняти необхідні управлінські рішення щодо подальшого розвитку співпраці.

Найефективнішими методами оцінки є: анкетування та опитування учасників взаємодії, аналіз документації та звітів, фокус – групи, моніторинги виконання поставлених завдань та виконання планів і SWOT – аналіз партнерства [36]. Доцільно змінювати та чергувати методи оцінки, аби побачити результативність роботи з різних сторін та оцінюючи усі аспекти роботи. Об'єктивні та виважені дані дозволять надалі покращити роботу та досягати щоразу поставленої мети.

Важливим етапом є узагальнення та звітність, адже після збору усієї важливої інформації необхідно сформувати аналітичний звіт, аби узагальнити досягнення, сформувати висновки та надати рекомендації.

Регулярна та якісна оцінка дозволить вдосконалити управлінські стратегії, покращити наявні практики, а також дасть змогу сформувати ефективні моделі співпраці.

5. Створення міжсекторальних партнерств

Співпраця між представниками різних секторів суспільства являє собою міжсекторальне партнерство, метою якого є об'єднання ресурсів, знань та досвіду для вирішення спільних завдань [31]. Саме даний вид партнерства дозволяє зміцнити соціальний капітал та залучає додаткові ресурси, сприяє впровадженню інновацій в освітній процес, підвищує громадську активність та якість прийняття рішень на основі багатогранної експертизи.

Рекомендації набудуть реальної практичної цінності тоді, коли спиратимуться на чіткі та обґрунтовані показники і критерії, дотримання яких і дозволить побудувати ефективне партнерство. Чітко окреслені показники та критерії дозволять виміряти рівень розвитку партнерства, виявити сильні сторони та побачити над чим ще необхідно працювати, що у свою чергу формує відкриту систему взаємодії.

Рекомендації – місточок між теорією та практикою, який дозволить ефективно управляти партнерством закладу освіти з громадськими організаціями. Сформований бланк рекомендацій або розгорнута карта з критеріями та показниками надає більш чітке уявлення про партнерство, адже їх врахування дозволить побудувати ефективну взаємодію, врахувавши усі необхідні нюанси (Додаток В).

Так, кожне партнерство – унікальне, однак беззаперечно, аби побудувати міцні та продуктивні зв'язки необхідно врахувати багато факторів, звернути увагу на усі тонкощі та специфіку співпраці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Нині партнерська взаємодія в системі освітнього управління – необхідна умова забезпечення сталого розвитку закладу освіти. Однак ефективна партнерська співпраця можлива за умов дотримання методичних рекомендацій, які є дієвим інструментом для впровадження нової управлінської культури, яка ґрунтується на принципах взаємної відповідальності, довіри, відкритості та горизонтальної комунікації між усіма учасниками.

Важливість партнерства полягає у наступному: вона допомагає об'єднати і матеріальні, і кадрові ресурси; сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень; забезпечує прозорість та відкритість у процесах прийняття рішень; сприяє формуванню командної моделі лідерства; в цілому підтримує професійне зростання педагогів та створює усі необхідні умови для розвитку; формує позитивний імідж закладу освіти.

Отже, партнерство школи з громадськими організаціями – стратегічна основа для розвитку інноваційного та ефективного освітнього середовища. Врахування усіх перелічених вище рекомендацій дозволить не лише підвищити якість управління, а й сформує нову культуру взаємодії, орієнтовану на спільний результат та розвиток.

ВИСНОВКИ

У сучасних реаліях розвитку громадянського суспільства важливим завданням є формування проактивної молоді, яка буде брати на себе відповідальність за свій власний розвиток та докладатиме зусилля для перебудови і відновлення суспільства одночасно. Саме партнерська взаємодія закладів освіти з громадськими організаціями відіграють у цьому велику роль, адже лише у продуктивній співпраці створюється унікальний простір для соціально активної та ініціативної молоді.

Партнерство закладів освіти та громадських організацій фокусується на служінні інтересам усього суспільства та сприяє позитивним змінам, тому воно і є консолідуючим фактором у вихованні проактивної молоді, виступає чинником збагачення та ефективності виховного ресурсу різних соціальних інститутів.

Отже, партнерська взаємодія закладів освіти з громадськими організаціями є ключовим чинником у підготовці сучасної молоді до активної участі у суспільному житті. Саме використання запропонованих рекомендацій сприятиме створенню такого простору, де молодь зможе здобувати практичний досвід і формувати лідерські якості, які і допоможуть здійснити якісні зміни у суспільстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексейчук В. В. Теоретичні підходи до обґрунтування сутності поняття соціального партнерства. *Держава та регіони*. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т. 2009. № 1. С. 10–13.
2. Андрущенко А. І., Дубровський І. М. Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні. Харків : Реал, 2004. 230 с.
3. Безвух С. В., Стопчак А. Ю. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3, т. 3. С. 7–14.
4. Богомаз К. Ю., Мачуліна І. І., Сорокіна Л. М. Соціологія молоді : навч. посіб. Дніпродзержинськ : Вид-во ДДТУ, 2011. 358 с.
5. Бортнікова О. Г. Державне управління забезпеченням соціальної безпеки та проблеми становлення соціального партнерства в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 13. С. 85–89.
6. Вишневський О. Теоретичні основи сучасної української педагогіки : навч. посіб. 3-тє вид., доопрац. і доп. Київ : Знання, 2008. 566 с.
7. Гнатенко І. А. Специфічні проблеми оцінювання партнерської взаємодії малих та великих виробничих підприємств. *Український соціум*. 2014. № 4. С. 104–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2014_4_10 (дата звернення: 02.12.2025).
8. Головінов О. М., Дмитриченко Л. А. Науково-практичні аспекти державно-приватного партнерства в освіті. *Економіка та право*. 2013. № 1. С. 84–89.
9. Гріфін Р. В., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2001. 624 с.
10. Дем'янюк Н. Інтерактивні форми виховної роботи в освітньому процесі. Матеріали науково-практичної конференції. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2020. С. 45–48.

11. Про повну загальну середню освіту : Закон України, документ № 463-IX, чинний, поточна редакція від 31.10.2025. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
12. Про освіту : Закон України, документ № 2145-VIII, чинний, поточна редакція від 31.10.2025. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
13. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.
14. Ібрагімова К. О. Дефініція поняття соціальна взаємодія, її види та основні теорії. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2013. № 40–41. С. 289–293.
15. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
16. Каретна О. О. Сучасні підходи до визначення поняття «молодь». *Актуальні проблеми політики* : зб. наук. пр. Одеса : Фенікс, 2009. Вип. 37. С. 287–292.
17. Карпова Т. С. Соціальне партнерство як основа взаємовигідного співробітництва бізнесу та держави. *Modern Economics : електронне наукове видання з економічних наук*. 2017. № 3. С. 69–77.
18. Коханова О. Психологія партнерської взаємодії в освіті : навч.-метод. посіб. Київ : Щербатих О. В., 2011. 103 с.
19. Кравчинська Т. С. Педагогіка партнерства – основні ідеї, принципи та сутність. *Електронна бібліотека НАПН України*. URL: https://lib.iitta.gov.ua/707221/1/Кравчинська_тези.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
20. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія, реалізація, результати. Київ : Грамота, 2005. 448 с.
21. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ : Вид-во «Знання» України, 2010. 385 с.

22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид., допов. і перероб. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2007. 384 с.
23. Лісова Н. І. Соціальне партнерство як основа державно-громадського управління загальною середньою освітою. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2016. Вип. 54. С. 183–191.
24. Макарова Т. М. Навчальний процес: планування, організація та контроль. Харків : Веста: Вид-во «Ранок», 2007. 160 с.
25. "Школа партнерської кооперації". Авторська модель Алли Малішевської, Світлани Зубик, Володимира Старовойта : навч.-метод. посіб. Чернівці : Букрек, 2021. 395 с.
26. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с.
27. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496 с.
28. Махначова Н. М. Роль соціального партнерства в громаді в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6404/> (дата звернення: 30.06.2019).
29. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
30. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : Нова Книга, 2016. 416 с.
31. Ніколенко Л. Педагогіка партнерства як умова реалізації завдань розвитку особистості дитини у контексті Нової української школи. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 21. Т. 1. С. 33–36. URL: https://lib.iitta.gov.ua/710749/1/Ніколенко_Методист_Ст.%20Педаг.%20партнерства%20як%20умова.pdf (дата звернення: 30.06.2019).
32. Нова Українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / за ред. М. Грищенка. Київ : МОН, 2016. 40 с.

33. Нова українська школа : poradnik dla vchitelja / za zag. red. H. M. Bibik. Kyiv : Litera LTD, 2018. 160 s.
34. Степанюк, А. В., Жирська Г. Я., Міщук Н. Й. Наступність у формуванні компетенцій майбутніх учителів біології в умовах ступеневої освіти. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*. 2014. Вип. 66. С. 229–235.
35. Олійник І. О. Педагогіка партнерства. *Інновації в початковій освіті: проблеми, перспективи, відповіді на виклики сьогодення* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2018. С. 19–22.
36. Оржеховська В. М., Кириченко В. І., Ковганич Г. Г. Взаємодія навчального закладу і сім'ї : стратегії, технології, моделі : навч.-практ. посіб. Харків : Точка, 2007. 192 с.
37. Освітній менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
38. Особливості формування психологічної культури працівників освіти в інформаційному суспільстві : монографія / за ред. Н. В. Пророк. Київ : Слово, 2017. 200 с.
39. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор, 2003. 218 с.
40. Паламарчук В. Ф. Інноваційні процеси в педагогіці. Київ : Освіта, 1994. 87 с.
41. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 1998. 96 с.
42. Панченко А. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу: управлінський аспект. *Освітологія*. 2014. Вип. 3. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2014.3.8893>
43. Піча В. М. Практикум з соціології : навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Львів : Новий світ – 2000, 2007. С. 368 с.

44. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
45. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. Київ : Професіонал, 2004. 432 с.
46. Смагіна Т. М., Шуневич О. М. Параметри та індикатори реалізації принципів педагогіки партнерства в освітньому процесі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2020. Вип. 1. С. 201–206. DOI: <http://doi.org/10.24144/2524-0609>
47. Соціальна ініціативність : змістово-технологічне забезпечення : посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2015. 222 с.
48. Танчин І. З. Соціологія : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 351 с.
49. Тарасенко Г. С. Партнерська взаємодія в управлінні освітнім процесом : теорія та практика. Київ : Педагогічна думка, 2018. 256 с.
50. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.
51. Теннісон Р. Практичне керівництво по партнерству. URL: <https://www.unpei.org/sites/default/files.pdf> (дата звернення: 12.04.2019).
52. Топузов О. М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти : теорія і методологія : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2021. 160 с. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-966-603-2-2021-160>
53. Туріщева Л. В. Психологія управління : навч. посіб. Харків : Основа, 2005. 160 с.
54. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академ-видав, 2003. 608 с.
55. Хрипун В. Партнерська взаємодія вчителя й учнів – ключ до саморозвитку успішного педагога. *Рідна школа*. 2010. № 1–2. С. 39–41.
56. Хусаїнов Р. В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2014. Т. 19. Вип. 2/2. С. 190–196.

57. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
58. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 1998. 270 с.
59. Шевченко Н. В. Соціальне партнерство в освіті : структурний фундаменталізм як методологічна орієнтація. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2014. № 1. С. 285–294.
60. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
61. Шостак І. П. Сучасний освітній менеджмент : інновації та партнерські стратегії : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
62. Bessen J. Toil and Technology: Innovative technology is displacing workers to new jobs rather than replacing them entirely. *Finance & Development*. March 2015. Vol. 52. No. 1. P. 16–19.
63. Zadek S., Sabapathy J., Swift T., Dossing H. Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action. Geneva, 2003.

Додаток А

АНКЕТА

I. Загальна інформація про заклад

1. ПІБ та посада респодента

3. Стаж роботи на даній посаді:

☐ до 5 років ☐ 6–10 років ☐ 11–20 років ☐ понад 20 років

II. Минулий досвід співпраці

4. Чи мала школа досвід співпраці з громадськими організаціями?

☐ Так ☐ Ні

5. Які проекти, програми або заходи були реалізовані разом із громадськими організаціями?

Назва проекту/заходу	Рік реалізації	Партнерська організація	Результат / вплив

6. Які напрями співпраці були найрезультативнішими?

- ☐ Підвищення кваліфікації педагогів
☐ Психологічна підтримка дітей з ООП
☐ Робота з батьками
☐ Матеріально-технічна підтримка
☐ Волонтерські ініціативи
☐ Інше:

7. Які труднощі або проблеми виникали під час реалізації спільних заходів?

III. Теперішній стан

8. Чи триває співпраця з громадськими організаціями зараз?

☐ Так, систематично ☐ Частково / епізодично ☐ Ні

9. Вкажіть поточні проекти або ініціативи, що реалізуються у 2025–2026 навчальному році:

Назва проекту / заходу	Партнерська організація	Результат / вплив

10. Яку роль у цих проектах відіграє школа?

☐ Організатор ☐ Партнер ☐ Координатор ☐ Учасник

IV. Майбутні плани та перспективи

11. З якими організаціями ви плануєте розпочати або продовжити співпрацю у найближчі 2–3 роки?

12. Які напрями подальшої співпраці ви вважаєте найактуальнішими?

- ☐ Створення ресурсних кімнат
☐ Підтримка дітей з особливими потребами
☐ Професійний розвиток педагогів
☐ Спільні соціальні ініціативи
☐ Інше: _____

13. Що, на вашу думку, потрібно змінити або вдосконалити для покращення партнерства школи з ГО?

Додаток Б

Опитувальник для викладачів

I. Загальні відомості

1. Ви:

- ☐ Вчитель ☐ Класний керівник ☐ Вчитель та класний керівник
☐ Психолог ☐ Інше _____

2. Досвід роботи у даному закладі освіти:

- ☐ Менше 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 4–6 років ☐ Понад 6 років

3. Загальний досвід роботи у закладах освіти:

- ☐ Менше 1 року ☐ 1–4 роки ☐ 5–10 років ☐ 11–15 років ☐ Понад 15 років

II. Організація освітнього середовища

4. Чи вважаєте Ви, що Ваша навчальне навантаження є оптимальним?

- ☐ Так ☐ Ні ☐ Частково ☐ Хочу змін

5. Чи маєте Ви достатню матеріально-технічну базу для проведення ефективних уроків?

- ☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

6. Що, на Вашу думку, варто змінити для покращення освітнього процесу?

III. Комунікація та атмосфера у колективі

7. Як Ви оціните загальну атмосферу у закладу освіти?

- ☐ Усе добре, панує доброзичлива атмосфера.
☐ Переважає конкуренція між працівниками.
☐ Частко виникають конфлікти.

8. Чи відрита адміністрація закладу освіти до пропозицій/зауважень?

- ☐ Так ☐ Ні ☐ Частково

IV. Партнерство та розвиток проактивності учнів

9. Чи брали Ви особисто участь у партнерських заходах з представниками громадських об'єднань? (у даному навчальному закладі)

- ☐ Так ☐ Ні ☐ Ні, але планую

10. Чи важливо розвивати проактивність в учнів?

- ☐ Так ☐ Так, але бракує умов ☐ Ні, не вважаю це необхідним

11. Як ви розумієте поняття «проактивна молодь»? Які форми роботи Ви використовуєте для розвитку проактивності учнів?

12. Як на Вашу думку, партнерство школи та громадських організацій впливає на формування проактивності молоді?

Додаток В

Фактори, критерії та показники до рекомендацій

	<i>Фактор</i>	<i>Критерій</i>	<i>Показники</i>	<i>Що зробити/ як виміряти</i>
1.	Формування партнерської культури в закладі освіти	Вироблення та усвідомлення спільних цінностей партнерства	Схожі цінності та запити у партнерів.	Вивчення інтересів, анкетування.
			Наявність у Стратегії розвитку закладу освіти положень про партнерство.	Розробка Стратегії розвитку закладу освіти.
			Чітко визначені принципи партнерства.	Анкетування.
			Визначення завдань та результатів партнерських зв'язків.	Збір думок та їх фіксація.
		Інституційне забезпечення партнерської взаємодії	Наявність затверджених положень, процедур щодо взаємодії із зовнішніми партнерами.	Положення про співпрацю, протоколи та необхідні акти.
			Укладення договорів, меморандумів, угод про співпрацю.	Договори, меморандуми, угоди про співпрацю.
			Функціонування усіх постійно діючих координаційних органів.	Педагогічна рада, учнівське самоврядування, батьківський комітет.
		Взаємодія між усіма учасниками	Чітко визначені ролі й зони відповідальності кожного учасника.	Положення про співпрацю.
			Системне навчання учасників.	Тренінги з комунікації, фасилітації.
			Регулярність зустрічей партнерів.	Графік зустрічей або календар подій.
			Результативність співпраці.	Кількість ініціатив.

			Призначення координаторів з розвитку партнерства.	Положення про співпрацю.
			Відкритість і прозорість управлінських рішень.	Звіти.
		Позитивний соціально-психологічний клімат	Рівень довіри між учасниками партнерства.	Опитування та анкетування.
			Зменшення конфліктних ситуацій.	Спостереження та опитування.
			Створення сприятливих умов для обговорення ідей та спільного прийняття рішень.	Спільні зустрічі та засідання.

Продовження додатка В

2.	Налагодження ефективної комунікації	Системність комунікаційних процесів	Наявність комунікаційної стратегії або плану взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу.	Стратегія або план продуктивної взаємодії.
			Регулярність комунікацій.	Планові збори, інформаційні розсилки, зустрічі, форуми.
			Визначення відповідальних осіб за інформаційний обмін на рівні закладу.	Письмове оформлення.
		Відкритість і прозорість інформаційного обміну	Оперативність доведення важливої інформації до всіх сторін через ведення публічної комунікації про партнерську діяльність.	Публікація інформації про усі партнерські ініціативи. Регулярне інформування учасників про усі наявні можливості співпраці та їх результати.
			Рівень задоволеності учасників процесу.	Результати анкетування.

		Наявність зворотнього зв'язку	Кількість та якість відгуків, звернень, пропозицій від учасників освітнього процесу.	Відгуки та звернення.
			Реагування адміністрації на запити (терміни, результати, ефективність).	Відповіді на відгуки та звернення.
			Результати опитувань щодо доступності комунікації.	Опитування.
	Комунікативна компетентність педагогів і керівників		Проведення тренінгів з розвитку навичок ефективного спілкування.	Спостереження за перебігом тренінгів та відгуки учасників.
			Рівень володіння педагогами інструментами комунікації.	Електронні платформи, сервіси для онлайн – зустрічей.
			Відгуки батьків та учнів щодо якості спілкування з вчителями та адміністрацією.	Відгуки та їх аналіз.
			Залучати учнів, батьків і громадськість до прийняття рішень.	Онлайн та офлайн зустрічі, зібрання.

Продовження додатка В

3.	Мотивація та визнання учасників партнерської взаємодії	Створення системи морального та матеріального заохочення	Наявність внутрішніх положень або процедур щодо відзначення активних учасників взаємодії.	Внутрішні положення або інші документи.
			Кількість нагороджених осіб.	Звіти.
			Регулярність проведення заходів з нагородження.	Звіти.
		Визначення зацікавленості професійним зростанням	Зацікавленість педагогів, батьків, учнів у професійному розвитку.	Результати опитування.
			Кількість учасників, які взяли участь у заходах пов'язані із професійним зростанням.	Збір інформації.

		Публічне визнання внеску партнерів	Поширення позитивного досвіду та практик співпраці.	Публікації, майстер-класи, презентації.
			Висвітлення партнерських ініціатив на сайті закладу, у ЗМІ, соціальних мережах.	Публікації на сайті, у ЗМІ та соціальних мереж.
			Залучення учасників до участі в публічних заходах.	Форуми, свята, конкурси.
			Включення партнерських результатів до звітів і стратегічних документів закладу.	Звіти і стратегічні документи закладу.
		Соціально-психологічна підтримка	Наявність механізмів підтримки ініціатив.	Консультації, коучинг, менторство.
			Рівень задоволеності учасників партнерських відносин моральним кліматом та підтримкою.	Анкетування та аналіз даних.
4.	Оцінка ефективності партнерської взаємодії	Досягнення запланованих результатів партнерства	Впровадження системи моніторингу партнерських відносин.	Аналіз моніторингу.
			Ступінь реалізації спільних проєктів відповідно до цілей та термінів.	Аналіз ефективності проєктів.
			Наявність документально підтверджених результатів.	Звіти, фото-, відео – матеріали, відгуки.
			Рівень виконання зобов'язань усіма учасниками партнерства.	Чіткий розподіл усіх обов'язків, регулярне спостереження та аналіз виконаної роботи.

Продовження додатка В

		Вплив партнерства на розвиток освітнього середовища	Позитивні зміни в освітньому процесі, управлінських рішеннях, інфраструктурі.	Моніторинг та аналіз.
			Підвищення рівня довіри, відкритості та включеності учасників освітнього процесу.	Опитування, зустрічі, анкетування.

			Відгуки щодо результатів партнерства.	Опитування, інтерв'ю.
		Сталість партнерської взаємодії	Кількість партнерської взаємодії (продовжуються більше одного року).	Аналіз співпраці.
			Участь партнерів у стратегічному плануванні розвитку закладу освіти.	Аналіз участі.
			Перехід відносин на новий рівень.	Спільне фінансування, інституційна підтримка.
		Розвиток організаційної спроможності закладу	Поява нових напрямів співпраці або розширення існуючих.	Аналіз співпраці.
			Підвищення кваліфікації команди з управління спільними проектами.	Курси, тренінги, спільні заходи.
			Впровадження механізмів моніторингу й оцінювання партнерської діяльності.	Анкети, матриці оцінки, SWOT-аналіз.
	5. Створення міжсекторальних партнерств	Розширення кола партнерів закладу освіти	Кількість укладених угод про співпрацю з представниками різних секторів.	Угоди про співпрацю.
			Географічне та галузеве різноманіття партнерів	Підбір партнерів на основі вивчення їх діяльності
			Частота оновлення та продовження партнерських домовленостей.	Планові збори, зустрічі, форуми.
		Реалізація спільних проєктів та ініціатив	Кількість реалізованих спільних заходів, програм, тренінгів, волонтерських чи соціальних акцій.	Аналіз реалізованих спільних заходів.
			Рівень залучення партнерів до освітньої та виховної діяльності.	Вивчення інтересів парнерів та аналіз спільної діяльності.
			Наявність спільних продуктів або результатів співпраці.	Публікації, конкурси, виставки, відеоролики, посібники.

Продовження додатка В

5.	Створення міжсекторальних партнерств	Розширення кола партнерів закладу освіти	Кількість укладених угод про співпрацю з представниками різних секторів (громадські організації, бізнес, органи місцевого самоврядування, ЗМІ).	Угоди про співпрацю.
			Географічне та галузеве різноманіття партнерів	Підбір партнерів на основі вивчення їх діяльності
			Частота оновлення та продовження партнерських домовленостей.	Планові збори, зустрічі, форуми.
		Реалізація спільних проєктів та ініціатив	Кількість реалізованих спільних заходів, програм, тренінгів, волонтерських чи соціальних акцій.	Аналіз реалізованих спільних заходів.
			Рівень залучення партнерів до освітньої та виховної діяльності.	Вивчення інтересів партнерів та аналіз спільної діяльності.
			Наявність спільних продуктів або результатів співпраці.	Публікації, конкурси, виставки, відеоролики, по-сібники .
		Взаємовигідний характер співпраці	Наявність взаємних внесків.	Аналіз вкладень (ресурсів, знання, досвід, фінансування).
			Задоволеність партнерів результатами взаємодії.	За підсумками опитувань або аналізу зворотного зв'язку.
			Тривалість і сталість партнерських зв'язків.	Аналіз зв'язків.
		Інституційне та інформаційне	Наявність відповідального координатора або команди зі співпраці із зовнішніми партнерами.	Призначення відповідального/відповідальних , окреслення завдань.

		забезпечення партнерств	Представлення партнерських ініціатив у комунікаційних каналах закладу.	Розміщення інформації на сайті, у соцмережах, інформаційні бюлетені.
			Проведення презентацій, круглих столів.	Публічні звіти про результати співпраці.