

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

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

д.н.держ.упр., доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«01» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організація державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти»

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-1-24-1.4з

(шифр групи)

Долгополова Світлана

Анастасія Юріївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

канд. пед. наук, доц. каф. упр.

(науковий ступінь, вчене звання)

Михацька Алла Валер'янівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Долгополова Світлана Анастасія Юріївна

Організація державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Михацька Алла Валер'янівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління Факультету економіки та управління.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретичні аспекти організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти. Розкрито сутність поняття «державно-громадське управління» та охарактеризовано особливості його організації в закладі загальної середньої освіти в Україні та за кордоном, визначено її методи. Здійснено діагностику сучасного стану організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва шляхом проведення контент-аналізу документаційного супроводу діяльності закладу освіти, опитування учасників освітнього процесу, SWOT-аналізу організації державно-громадського управління в Ліцеї. На основі вивчення провідного українського та зарубіжного досвіду, розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організації державно-громадського управління в ЗЗСО. Реалізація державно-громадського управління є надзвичайно важливою умовою для досягнення високих результатів та розвитку освіти України.

Ключові слова: управління, державно-громадське управління, самоврядування, партнерська взаємодія, заклад загальної середньої освіти.

Структура роботи: робота містить вступ, два розділи та висновки до кожного, загальні висновки, список використаної літератури, що налічує 80 найменувань на 9 сторінках, 5 рисунків, 1 таблицю та 6 додатків (на 20 сторінках). Повний обсяг роботи – 92 сторінки, основний текст розміщено на 60 сторінках.

SUMMARY

Svitlana Anastasiia Dolhopolova

Organization of state-public management in the institution of general secondary education. K.: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Supervisor – Alla Mykhatska, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management.

This Master's thesis examines the theoretical aspects of organizing state-public management in the institution of general secondary education. The essence of the concept of 'state-public management' is revealed, the specific features of its organization in Ukraine and abroad are characterized, and the methods of such organization are identified. Based on the theoretical research, a diagnosis of the current state of organizing state-public management was carried out at the Hryhorii Vashchenko Lyceum No. 144 in Kyiv through a content analysis of the institution's administrative documentation, surveys of participants in the educational process, and a SWOT analysis of the management organization within the Lyceum. Drawing on the study of leading Ukrainian and foreign experience, practical recommendations for improving the organization of state-public management in the institution of general secondary education have been developed. The implementation of such management is a crucial condition for achieving high performance and fostering the development of education in Ukraine.

Key words: management, state-public management, self-government, partnership interaction, institution of general secondary education.

Structure of the thesis: the thesis comprises an introduction; two chapters with conclusions for each; general conclusions; a reference list of 80 sources spanning 9 pages; 5 figures; 1 table; and 6 appendices spanning 20 pages. The total volume of the thesis is 92 pages, of which 60 pages constitute the main body.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ЗЗСО.....	9
1.1. Поняття державно-громадського управління освітою.....	9
1.2. Характеристика організації державно-громадського управління в ЗЗСО в Україні та за кордоном.....	14
1.3. Методи організації державно-громадського управління в ЗЗСО.....	25
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ЗЗСО.....	35
2.1. Характеристика організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва.....	35
2.2. Аналіз проблем та перспектив організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва.....	43
2.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення організації державно-громадського управління в ЗЗСО.....	54
Висновки до розділу 2.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

У процесі модернізації освіти в Україні, зокрема в умовах реформи децентралізації, що розпочалась в 2014 році та суттєво змінила підходи до управлінських процесів в освіті, важливим її елементом постає організація державно-громадського управління. Децентралізація передбачає надання більшої автономії школам, що дозволяє їм краще адаптуватися до місцевих потреб, підвищити ефективність освітнього процесу та залучати громадськість до прийняття управлінських рішень.

Залучення громадськості сприяє покращенню якості освітніх послуг, оскільки дозволяє враховувати думки різних соціальних груп: учнів, батьків, місцевої громади. Однак для забезпечення ефективності управління необхідна чітка організація взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, що є суб'єктами державно-громадського управління. Окрім того, недостатнім є рівень інтеграції державного та громадського управління: адміністрація шкіл часто не мають достатньої підтримки з боку громади, що знижує ефективність управлінських рішень.

Організація державно-громадського управління є важливою умовою досягнення високих результатів в освіті та забезпечення її інклюзивного і стійкого розвитку, що є стратегічним ресурсом для соціально-економічного та культурного розвитку держави. Успішний розвиток школи неможливий без організації державно-громадського управління, яка є основою для реалізації концепцій освітньої автономії та прозорості управлінських рішень.

Дослідженням питання державно-громадського управління займалися такі науковці В. П. Бех, В. А. Грабовський, Л. Д. Грицяк, І. А. Зязюн, В. Г. Кремень, Н. В. Крохмаль, Н. Г. Протасова та ін. Державно-громадське управління в освіті висвітлено у працях таких вчених як В. П. Андрущенко, В. П. Бех, Я. Р. Гречка, Л. М. Гриневич, Д. І. Дзвінчук, О. І. Зайченко, Л. М. Калініна, С. В. Крисюк, О. В. Михайленко, О. В. Пастовенський, Л. Л. Прокопенко, С. О. Шевченко, І. М. Шоробура та ін. Питання організації державно-громадського управління загальною середньою освітою досліджували Л. А. Гаєвська, В. В. Гончарук,

В. А. Грабовський, С. В. Королук, Н. І. Лісова, З. Т. Магдач, О. М. Онаць та ін. Дослідженню методів організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти приділили увагу такі вчені як Л. М. Калініна, М. О. Кириченко, І. В. Марчук, О. М. Онаць, О. М. Топузов та ін.

Недостатньо дослідженою є проблема сучасного стану організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти. Тому визначена тема: «Організація державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти» є **актуальною**.

Метою дослідження є: обґрунтувати теоретичні аспекти державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення його організації.

Для досягнення означеної мети сформульовані наступні **завдання**:

- Визначити понятійний апарат за темою дослідження;
- Охарактеризувати організацію державно-громадського управління в ЗЗСО в Україні та за кордоном і виокремити її методи;
- Проаналізувати стан організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенко м. Києва;
- Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організації державно-громадського управління в ЗЗСО.

Об'єкт дослідження: державно-громадське управління в закладі загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: організація державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти.

Методи дослідження зумовлені його метою та завданнями. В основу методологічної бази було покладено:

- 1) Загальнонаукові методи: аналіз теоретичних засад дослідження державно-громадського управління на сучасному етапі, синтез наукових ідей для висунення висновків; порівняння підходів вчених до поняття державно-громадського управління освітою та їх узагальнення, характеристики організації

державно-громадського управління в ЗЗСО в Україні, Великій Британії, Польщі, США;

2) Соціологічні методи: анкетування та напівструктуроване інтерв'ю адміністрації закладу, вчителів, батьків, учнів та метод спостереження з метою визначення поточного стану організації державно-громадського управління в Ліцеї №144 ім. Г. Ващенка м. Києва;

3) Спеціальні методи: метод контент-аналізу для визначення змісту нормативно-правових актів з проблеми державно-громадського управління в освіті та аналізу їх практичної реалізації в Ліцеї №144 ім. Г. Ващенка м. Києва; метод SWOT-аналізу з метою оцінки сучасного стану та потенційних можливостей для вдосконалення організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва; прогнозування для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації державно-громадського управління в ЗЗСО та очікуваних результатів.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організації державно-громадського управління в ЗЗСО під час проходження практики з 20.10.2025 по 16.11.2025 рр. в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва. Результати дослідження можуть бути рекомендовані для використання у всіх закладах загальної середньої освіти.

Апробація результатів дослідження: тези результатів частини даної роботи, а саме «Організація державно-громадського управління в освіті в умовах інноваційного розвитку» були представлені на Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (Присвячена Дню Науки) 16 травня 2025 року [22]. Також були представлені та опубліковані тези на тему «Роль місцевих громад в організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти» в рамках «IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції» 20 жовтня 2025 р., що проходила на базі кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса

Грінченка [23]. Результати щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій в процесі організації державно-громадського управління були висвітлені в конкурсній роботі на тему «Система управління інформаційними зв'язками в закладах загальної середньої освіти», яка була нагороджена дипломом III ступеня у II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у галузі «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті» від 23 травня 2025 р. (Додаток А).

База експерименту: Ліцей № 144 ім. Г. Ващенко м. Києва.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаної літератури, що налічує 80 найменувань на 9 сторінках, 5 малюнків, 1 таблицю та 6 додатків (на 20 сторінках). Повний обсяг роботи складає 92 сторінки, основний текст розміщено на 60 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ЗЗСО

1.1. Поняття державно-громадського управління освітою

Сучасне розуміння управління освітою вимагає врахування політичного виміру, адже освітня політика є невід’ємною частиною взаємодії держави та суспільства. Поняття освітньої політики визначене в «Енциклопедії освіти» як «сфера взаємовідносин індивідів, різних соціальних груп з метою використання владних інституцій задля реалізації своїх інтересів і потреб» [19, с. 92], суб’єктом політики виступає держава, що визначає її через свої інституції. Це визначення наголошує, що освітня політика є діяльністю держави й інституцій, спрямованою на забезпечення розвитку галузі відповідно до суспільних потреб [25].

Управління освітою визначається як цілеспрямований вплив на всі ланки освіти для подальшого розвитку соціального організму та культури суспільства [36, с. 55], поєднує функціонування державного апарату управління освітою та публічних інституцій суспільства і громадськості [36, с. 57], охоплює не лише адміністративний вплив, а й систему відносин між державними та громадськими суб’єктами з метою спільної реалізації своїх інтересів та потреб в освітній політиці, що становить основу державно-громадського управління (далі – ДГУ). Його зміст включає демократизацію діяльності влади, розвиток самоврядних асоціацій учасників освітнього процесу, створення громадських органів з представниками усіх верств населення [43, с. 582]. Ця взаємодія спрямована на встановлення демократичних відносин, відповідних інтересам усіх, передбачає представництво різних учасників, їхню співпрацю на основі партнерства, спільну діяльність та взаємну відповідальність у процесі [43, с. 313]. Управління є системою взаємодії, що проявляється в формах співробітництва, консенсусу, узгодження, керівництва, контролю, суперництва [43, с. 313]. Отже, реалізація

ДГУ відбувається в межах та через механізми освітньої політики, що визначає його вектором демократизації.

Перехід до моделі ДГУ є невід’ємною складовою демократизації, адже в тоталітарній державі неможлива демократична школа, а в демократичній – система організована однією особою [21]. Перевагою цієї моделі є посилення громадського контролю на місцевому рівні, адже виборні органи є безпосередньо відповідальними перед місцевою громадою, що їх обрала.

З точки зору діяльнісного виміру, а саме якщо наука є специфічним видом людської діяльності та має на меті отримання нового знання [16, с. 27], то організація ДГУ – це організація діяльності, спрямованої на спільне вироблення, поширення і застосування знань, що розширює розуміння управління, акцентуючи увагу на творчому, пошуковому і комунікативному його аспектах.

О. М. Онаць розглядає сутність ДГУ через призму поняття «суб’єктна партнерська взаємодія», що є ключовим для його реалізації, висвітлює механізми взаємодії. С. В. Крисюк визначає його суспільним управлінням, яке забезпечує участь громадян у розробці стратегічних напрямів розвитку освіти, є відкритою, демократичною моделлю, поєднуючи засоби державного впливу та громадського управління [36]. С. О. Шевченко трактує його динамічним утворенням, системою взаємоузгоджених правових, соціальних, економічних, організаційних і політичних процесів та важелів впливу органів державного управління і громадських кіл на якість освіти та її результату [74]. Г. І. Тодосова зазначає, що це вид соціального управління, що ґрунтується на взаємодії через систему цих процесів і методів [67]. ДГУ, на думку Я. Р. Гречка, це процес, спрямований на децентралізацію, самоврядування в освіті, усупільнення закладів і надання їм автономії [10]. Процесом поєднання діяльності в інтересах людини, соціуму та влади, де держава обов’язково враховує громадську думку, визначив ДГУ В. А. Грабовський [9]. С. В. Королюк виокремлює ознаки такого управління: спільна діяльність державних та недержавних органів для керування освітніми проєктами; прийняття рішень державою з обов’язковим узгодженням з громадськістю; делегування владних повноважень представникам інтересів

громадськості [35]. Таким чином, ДГУ набуває ознак партнерської взаємодії, де громадськість виступає повноцінним суб'єктом управління.

Варто розмежовувати поняття «державно-громадського управління», де пріоритет має держава, та «громадсько-державного». Узагальнюючи, під ДГУ варто розуміти узгоджене колегіально вироблення управлінських рішень, де представники держави і громади активно співпрацюють, є рівноцінними партнерами, що об'єднані спільною метою покращення роботи закладу освіти.

Сутність ДГУ розкривається через аналіз його складових, зокрема метод лідерства у сфері управління освітою. Найближчою є «м'яка система» державного управління, де пріоритет надається рішенням педагогічних рад, конференцій, рекомендаціям круглих столів та експертним оцінкам [50].

Також ДГУ визначають як процес поєднання різноспрямованої діяльності для забезпечення інтересів суб'єктів навчально-виховного процесу, соціуму та влади [42], та, як наслідок, процесом вдалого синтезу, узгодження і координації діяльності, прав, обов'язків та відповідальності «суб'єктів державного управління, самоуправління і громадськості в межах визначених повноважень» [12]. Основою є спільна, взаємодоповнювальна і взаємопідтримуюча діяльність державних органів та громадськості і розподіл повноважень, прав та відповідальності з метою розвитку освіти [62]. Взаємодія відбувається в межах державної політики, яка є «цілісною, комплексною системою заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку» [71, с. 19].

ДГУ як демократична модель фокусується на процесах співорганізації, спільному визначенні взаємозв'язків, регулюванні співвідношення діяльності партнерів, а її продуктом є узгоджений інноваційний розвиток, соціальний порядок та підвищення активності й компетентності всіх суб'єктів [69].

Н. В. Грабовенко визначає ДГУ як вид взаємодії, процес, метою якого є задоволення освітніх потреб та реалізація прав громадян на якісну освіту [80], що додає акцент на результат – забезпечення освітніх прав та інтересів особистості й суспільства. С. В. Крисюк трактує ДГУ як відкриту, демократичну

модель, у якій синтезуються засоби державного впливу та громадського управління [37, с. 381], яка, на думку Л. А. Гаєвської, «ґрунтується на розподілі повноважень і відповідальності за їх реалізацію між суб'єктами» [5, с. 44].

ДГУ розвитком освіти також визначається інтеграцією «сфер діяльності, прав, обов'язків і відповідальності суб'єктів державного управління, громадського самоврядування та громадськості задля забезпечення ефективних управлінських впливів на всі ланки освітньої системи» [3, с. 45]. Таке управління Л. М. Калініною інтерпретується практичним втіленням демократії в структурі, функціях, формах і методах управління, яке базується на готовності учасників добровільно брати на себе відповідальність за розвиток освітньої галузі, адаптуючи свої дії до локальних умов [66]. В. В. Гончарук підкреслює важливість прийняття колегіальних рішень задля забезпечення результату шляхом поєднання діяльності структур на паритетній основі [8, с. 64].

Фундаментом розвитку ДГУ є європейські цінності – свобода, демократія, гідність та громадянськість [77], їх відображення в нормативно-правових актах є підґрунтям для переходу від централізованої до демократичної моделі управління. В концепції «Нова українська школа» наголошується на розширенні державно-громадського партнерства на засадах співфінансування і спільного управління школами, впровадженні «нового принципу педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці учня, вчителя й батьків» [59]. Партнерство стає не лише декларованою цінністю, а й засадничою основою та практичним інструментом реалізації сучасної освітньої політики, що детермінує форми, зміст та механізми взаємодії між усіма суб'єктами освітнього процесу. В Законі України «Про освіту» (ст. 70) ДГУ визначається як «взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти» [57], що ґрунтується на правах громадян, визначених Конституцією України: право на вільний розвиток особистості (ст. 23), свободу об'єднання у громадські організації (ст. 36) та право на освіту (ст. 53) [34]. Її ключовими суб'єктами є

засновник, керівник, колегіальні органи та інші органи, передбачені законом [57]. З метою забезпечення ДГУ «можуть утворюватися репрезентативні громадські об'єднання та інші інститути громадянського суспільства» [57], що підкреслює партнерську взаємодію для суспільно значущих результатів.

Ціллю ДГУ, що також розкриває зміст, є оптимальний синтез державних і громадських начал в інтересах людини, суспільства, держави. За О. І. Зайченко, досягнення цілі передбачає виконання завдань: забезпечення функціонування освітньої сфери через участь громадськості у підготовці та реалізації нормативно-правової бази та взаємодію з державними органами і розвиток самої системи освіти через розробку програм модернізації, стимулювання діяльності закладів та їхніх органів управління, тож поняття ДГУ охоплює завдання, спрямовані на демократизацію та задоволення освітніх потреб [28].

Суб'єктом ДГУ виступає поєднання зусиль влади, громади та бізнесу, а ключовим вектором їхньої співпраці є розвиток ЗЗСО [8 с. 97]. На регіональному рівні це тлумачення охоплює сукупність структур у межах певної адміністративно-територіальної одиниці [29], перетворюючись на цілісну систему взаємодії, спрямовану на розвиток освітнього простору регіону.

Практичний аспект ДГУ розкривається через функціональне призначення. В. А. Грабовський визначає його роль в безперервному регулюванні процесів на основі зворотного зв'язку від соціуму [9, с. 48–87]. Л. І. Паращенко визначає ДГУ як спосіб використання потенціалу громади для покращення роботи ЗЗСО, механізм «зважування правильності громадської думки та управлінського рішення» [49, с. 304-305]. С. О. Шевченко вважає метою ДГУ оптимальне поєднання інтересів для забезпечення розвитку освіти [74].

Важливим є вивчення поняття «суб'єктна партнерська взаємодія», введеного О. М. Онаць, що є фундаментом для демократичного управління та управлінською інновацією, та трактується як система взаємозалежного обміну діями і безупинний процес взаємовпливу суб'єктів з метою узгодження причин їхніх спрямованих дій на реалізацію спільної діяльності та відповідальності [46]. Н. М. Драгомирецька наголошує на побудові взаємодії між суб'єктами з

урахуванням потреб та інтересів суспільства, визначає взаємовплив методом прийняття управлінських рішень і створення соціально-психологічного клімату [24]. Тож в основі ДГУ лежить суб'єктна партнерська взаємодія, де учасники є активними, рівноправними суб'єктами, спільно формують освітнє середовище. Сутність партнерства – у встановленні рівноправних та взаємовигідних зв'язків між закладом, громадою, бізнесом, владою для розвитку ЗЗСО.

В сучасних умовах інноваційного розвитку освітньої системи України ДГУ стає дієвим механізмом забезпечення якості освітнього процесу та посилення прозорості та демократичності. Його практична реалізація передбачає залучення стейкхолдерів до розв'язання спільних завдань: стратегічне планування розвитку ЗЗСО, контроль якості освітніх послуг, вирішення питань соціального захисту, розвиток освітньої інфраструктури та участь у кадровому забезпеченні – це дозволяє сформувати освітнє середовище відповідне потребам сучасного демократичного суспільства. Роль адміністрації ЗЗСО трансформується: вона мусить не лише реалізувати державну освітню політику, а й виступати активним партнером представників громади, що змінює парадигму управління від суто адміністративного впливу до спільного ухвалення рішень, що сприяє створенню повноцінного та системного вирішення актуальних проблем у галузі освіти.

Здійснений аналіз дозволяє інтерпретувати феномен ДГУ як динамічний процес консолідації зусиль державного та суспільного секторів, який, ґрунтуючись на професіоналізмі, взаємній довірі та паритетному партнерстві, гарантує підтримання відкритого конструктивного діалогу між усіма стейкхолдерами в межах їхньої компетенції.

1.2. Характеристика організації державно-громадського управління в ЗЗСО в Україні та за кордоном

Переходячи від загальних принципів управління до механізмів їх реалізації, важливо розкрити сутність організаційної діяльності, яка, як процес, є сукупністю «цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків» [44, с. 62].

Інтерес вітчизняних науковців до міжнародного досвіду управління освітою, зокрема щодо децентралізації, засвідчує важливість цього принципу для розвитку освітніх систем, а отже і його адаптації до українських реалій.

Організаційна структура управління освітою за кордоном зазвичай має чотири рівні: центральний (міністерства, департаменти), регіональний (органи в області, штаті), місцевий (окружні, районні) та рівень ЗЗСО (адміністративні, опікунські, дорадчі ради) [36, с. 80]. У світовій практиці є централізована модель, що забезпечує єдність дій та сприяє створенню єдиних освітніх стандартів, проте може посилювати авторитаризм, та децентралізована, що відкриває простір для місцевої ініціативи, проте може призводити до розбіжностей у якості освіти, мати недостатній рівень компетентності учасників [6, с. 16–17] – наразі триває пошук моделі, що базується на діалектичному поєднанні позитивних аспектів обох підходів [36, с. 109-110]. В Україні функціонують національний рівень (МОН, інші міністерства і відомства), регіональний (обласні управління) та районний (органи місцевих державних адміністрацій, відділи освіти міст та об'єднаних територіальних громад) – на кожному з них при органах влади створюються громадські ради, до складу яких вводяться представники громадськості, що є практичним втіленням державно-громадської взаємодії, при цьому успішними є ті заклади, де батьки та громада, як найбільш зацікавлені в ефективній роботі школи, залучені до розв'язання соціальних проблем [76].

В контексті еволюції організації ДГУ показовим є досвід Великої Британії. З кінця XX століття відбувся перехід до «змішаної» моделі, характерної для британського «децентралізованого централізму» [39, с. 10], що супроводжувався посиленням контролю з боку центральної влади і звуженням повноважень місцевих органів управління на користь новостворених підрозділів центральних департаментів [33, с. 406-407]. На національному рівні управління освітою здійснюється Департаментом освіти та спеціалізованими агентствами-посередниками (Рада з питань навчання та вмінь, Агенція з питань базових умінь та ін. [39, с. 13–14]), які забезпечують непряме державне управління, проводять науково-дослідну роботу, координують освітні ініціативи, надають консультації,

концентруються на освітніх потребах населення [33, с. 410–411]. Характерною рисою є значна автономія регіонів (Уельс, Шотландія, Північна Ірландія), що свідчить про гнучкий підхід до організації управління, який поєднує загальнодержавну політику з регіональною специфікою та високим рівнем самостійності освітніх інституцій.

К. В. Гаращук зазначає, що для британських реформаторів важливою є трансформація питання «хто надає освіту» до питання «як забезпечити суспільні інтереси в освіті», що відображає пошук «третього шляху» розвитку суспільства через компроміс і партнерство [7]. А. А. Сбруєва підсумовує, що українські громадські структури зосереджуються на фінансових питаннях, тоді як у розвинених країнах вони мають ширший функціонал [64].

Британській системі управління школою базується на чіткому поділі функцій: керівний орган здійснює стратегічний нагляд, визначає візію та етос закладу, а директор школи – операційне управління та втілення цієї стратегії в життя [79, с. 15], Рада не втручається в поточні процеси, зосереджуючись на контролі результатів та професійної діяльності керівника [79, с. 23]. У державних школах структура Ради законодавчо збалансована: директор, щонайменше двоє обраних батьків, один обраний працівник та представник місцевої влади [79, с. 63], що гарантує управління школою з врахуванням інтересів усіх сторін. Керівник школи не є автономним, він повністю підзвітний Раді, яка відповідає за його призначення та щорічне оцінювання із залученням зовнішніх експертів, встановлює цілі та контролює їх виконання [79, с. 95]. Система передбачає механізми впливу учнів та батьків поза межами Ради, що реалізується через «голос учня» [79, с. 114] та консультативні батьківські ради [79, с. 22]. Однією з функцій Ради є «нагляд за фінансовою діяльністю організації та забезпечення того, щоб гроші витрачалися ефективно» [79, с. 13], для її реалізації в складі Ради є люди з відповідними навичками для аналізу фінансових даних та затвердження бюджету, забезпечуючи відповідність витрат стратегічним пріоритетам школи [79, с. 32], що є важливим елементом антикорупційної політики та ефективного менеджменту ресурсів. Українська модель ДГУ залишається переважно дорадчо-

наглядовою, де повноваження та фінансова влада зосереджені у засновника та призначеного ним директора. Громадськість лише бере участь у конкурсі, а її вплив часто обмежений контролем благодійних внесків.

Важливим також є реформування освіти Польщі наприкінці ХХ століття. Закон «Про місцеве самоврядування» передав гмінам право вирішувати місцеві справи [60], а Закон «Про систему освіти» надав повноваження засновувати й утримувати школи, що ознаменувалося переданням закладів повітам і воєводствам, запровадженням принципу «гроші йдуть за учнем» та зростанням автономії шкіл [11, с. 18]. Дослідники виділяють такі риси польської моделі: відміна монополії держави на створення закладів освіти, децентралізація управління шляхом розширення повноважень керівників шкіл, учнівського самоврядування, шкільних рад, міського самоврядування, підвищення ролі громадськості [10; 11].

У Польщі на базовому рівні (гміна) органи самоврядування опікуються початковою та загальною середньою освітою, а на середньому (повіт) – школами рівня ліцеїв. В Україні передбачається, що громади опікуватимуться початковою, середньою та позашкільною освітою, утворюватимуть освітні осередки, а на середньому – забезпечення методично-педагогічного нагляду, ведення шкіл-інтернатів та опіку над спортивними школами. Польський досвід доводить, що упорядкування територіального поділу з передачею громадам повноважень є важливим для розвитку громадської складової в управлінні [10; 11]. Л. Л. Прокопенко визначає самоврядування як основу державно-громадської взаємодії: пов'язані з освітою громадські органи функціонують всередині та поза навчальними закладами, а їхня співпраця з державними органами тісно пов'язана із самоврядуванням на всіх рівнях [61, с. 137-138], що доводить необхідність не лише існування громадських рад, а й їхню глибоку інтеграцію в багаторівневу структуру самоврядування. Загалом, організація ДГУ в Польщі є подібною до української, але має більше законодавчо закріплених прав.

Досвід Франції демонструє модель реальної шкільної автономії, де управління здійснюється через систему рад із вирішальними повноваженнями: адміністративна рада (порівну адміністрація, вчителі та технічні працівники і батьки та учні) затверджує бюджет, внутрішній розпорядок та контракти; класна (учні та батьки) здійснює моніторинг успішності, впливає на переведення до наступного класу, вибір профілю; дисциплінарна (батьки та учні) голосують при розгляді виключень зі школи; рада учнівського життя (учні) розпоряджається бюджетом на проєкти. Така структура забезпечується задекларованими законами та забезпечує інтеграцію громадськості в усі сфери. Процеси децентралізації та виклики війни стимулюють українські школи до взаємодії з громадами, що наближає управління до європейських стандартів реального самоврядування.

Питання фінансування також передане муніципалітетам в Іспанії. Окрім Франції, тенденцію передачі опіки над закладами освіти муніципалітетам демонструють Естонія, Латвія, Литва, Словаччина, Фінляндія, Данія, Ісландія, Нідерланди, Норвегія, Угорщина, Чеська Республіка, Португалія, що є одним із реальних шляхів розвитку громадської складової в управлінні ЗЗСО.

Досвід США демонструє чітке розмежування функцій громадськості, яке умовно ділиться на «владно-розпорядчий» та «партнерсько-допоміжний» напрями. Перший представлений Радами шкільних округів, виборними органами, які наділені реальними повноваженнями, виступають «колективним роботодавцем»: наймають керівництво освіти округу, затверджують бюджет, визначають навчальні програми та стратегію розвитку мережі шкіл [78]. Другий напрям реалізується через діяльність Асоціацій батьків і вчителів, їхня функція полягає в оперативній підтримці: волонтерстві (допомога вчителям, чергування), організації заходів та фандрейзингу. Таке структурне розділення на стратегічний контроль та ресурсну підтримку дозволяє уникнути конфлікту інтересів та забезпечує ефективну організацію ДГУ, де громада керує системою, а батьки допомагають конкретній школі. Дослідження свідчать, що 37% батьків в США беруть участь у формуванні навчальних програм, 58% – у життєдіяльності школи, 80% – у формуванні штату вчителів [13].

В Нідерландах висока автономія шкіл врівноважується Радою участі (вчителі, батьки, учні), яка володіє такими інструментами впливу: Право на пораду (обов'язкова консультація щодо бюджету та призначення директора) та Право на згоду (вето) (без схвалення Ради блокується затвердження стратегії, правил поведінки, розкладу та батьківських внесків). Цей розподіл повноважень гарантує прийняття рішень через консенсус та спільну відповідальність.

У Чехії школи мають статус юридичних осіб, що означає значний рівень автономії, а школа має свій банківський рахунок, печатку, ідентифікаційний код та виступає роботодавцем. Значна автономія директора (друга серед країн ЄС) з питань найму та звільнення працівників, керування бюджетом, створення освітньої програми відповідно до державних стандартів, урівноважується створенням законодавчо уповноваженої Ради школи, яка дозволяє батькам, учням, громаді та вчителям контролювати діяльність закладу, затверджуючи Правила внутрішнього розпорядку, Шкільну освітню програму, Річний звіт, розглядає проєкт бюджету, має право подати подання про звільнення директора.

Уваги заслуговує інтеграція бізнесу та роботодавців в управління освітою в Литві [32, с. 58], що реалізується через Національні та галузеві ради, де роботодавці беруть участь у розробці кваліфікаційних стандартів, та Ради професійного навчання за створення колегіальних органів, де роботодавці мають право голосу. Вони впливають на варіативну складову навчального плану, радять факультативи для затребуваності випускника, очолюють екзаменаційні комісії, надають бази для практики, обладнання для кабінетів фізики, хімії, інформатики.

В Данії проблеми освіти є пріоритетними для громади, зокрема це відображається у значному фінансуванні (Данія займає одну з найвищих позицій за витратами на учня). Держава дає ресурси та свободу, а громада бере на себе відповідальність за результат. В кожній школі функціонує Шкільна рада, що складається з 5-7 батьків, 2 вчителів, 2 учнів, а директор є лише секретарем ради без права голосу. Рада встановлює обов'язкові принципи щодо організації навчального процесу, шкільних поїздок, поділу учнів на класи, яких мусить дотримуватись директор. Шкільна рада затверджує бюджет, запропонований

директором, є учасником комітету з найму директора та його заступників, рекомендація Шкільної ради є вирішальною для призначення директора.

У Люксембурзі функціонують незалежні професійні палати [65], з якими за законом має консультиватися уряд перш ніж приймати будь-які постанови. Крім того, Люксембург вирізняється сильною структурою учнівського самоврядування, Учнівський комітет як його офіційний орган є консультантом Міністерства освіти з питань реформ. Такий підхід, де громадськість є повноцінним суб'єктом освітньої політики, є важливою складовою демократичної освітньої системи.

У Фінляндії Міністерство освіти співпрацює з Національною радою освіти, яка розробляє зміст, методи та форми навчання [75]. У Польщі діють громадські об'єднання, що підтримують доступ до інформації та борються з корупцією [10]. В Україні органи місцевого самоврядування мають позитивний досвід залучення громадськості через проведення консультацій, створення колегіальних органів та організацію громадських обговорень [80], що свідчить про формування практики взаємодії. Міжнародний досвід демонструє стійку тенденцію до делегування повноважень місцевим громадам та освітнім закладам.

Функціонування шкільних рад в Канаді є дієвим інструментом залучення батьків, учнів та представників громади до прийняття рішень на рівні закладу освіти, їхнє функціонування демонструє практичну реалізацію громадської участі в управлінні, охоплює питання розробки стратегії розвитку школи, розподілу бюджету та освітньої політики [40].

В Україні організація ДГУ спирається на потужну нормативно-правову базу, що утверджує засади демократії та самоврядування: Конституція України (ст. 140) гарантує «право територіальних громад вирішувати питання місцевого значення» [34], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 5) окреслює систему, яка включає територіальну громаду, ради та їх виконавчі органи [54], що є основою для залучення громадськості до управління освітою на місцях. Процес формування ДГУ активізувався із законодавчим впровадженням нової управлінської парадигми, сутність якої полягає в

забезпеченні чіткої децентралізації повноважень між центральними та місцевими органами влади та відкритті простору для посилення впливу піклувальних рад і активної інтеграції батьківської спільноти в освітні процес [43, с. 417]. Національна доктрина визначила розвиток управління освітою сьогодні як державно-громадської, та потребу врахування «тенденції до зростання автономності ... орієнтації освіти не на відтворення, а на розвиток» [55] – це втілюється у створенні самоврядних структур: громадських рад при органах влади, рад керівників закладів, батьківських рад. У Національній стратегії розвитку освіти наголошено на розбудові моделі, де «особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами» [56]. Завданням є «розвиток взаємодії органів управління освітою та органів громадського самоврядування» [56]. Закон України «Про освіту» (ст. 6) закріплює принцип «ДГУ» [57]. Важливим є запровадження конкурсу на посаду керівника ЗЗСО, прийняття законів «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про співробітництво територіальних громад», що сприяє передачі повноважень та ресурсів на рівень громад, посилює їхню роль в управлінні. Отже, система управління освітою трансформується до державно-громадської, що відповідає світовим тенденціям та внутрішнім потребам розвитку демократичного суспільства.

Однак реалізація ДГУ стикається з викликами: певна декларативність у реалізації державно-приватного партнерства, інертність та відмежованість органів влади, слабка інституційна спроможність місцевого самоврядування, некомпетентність представників територіальних громад, надмірна регламентація діяльності керівників [18, с. 49], пасивність громадських організацій, небажання громадян працювати над проблемами освіти, брак належного фінансування [45, с. 17]. У Законі «Про освіту» механізми регулювання суспільних відносин між органами влади і місцевого самоврядування є недостатньо розкритими, що ускладнює практичний розвиток партнерства [30]. В Національній стратегії зазначений недостатній розвиток інститутів громадянського суспільства в освіті та недосконалість механізмів участі [56]. Організація ДГУ ускладнюється

особливостями адміністративно-територіального устрою: деякі населені пункти мають малочисельні громади і недостатній фінансовий, матеріальний та/або кадровий ресурс для забезпечення закладів самостійно, тому адміністративно-територіальна реформа з утворенням більших територіальних одиниць є передумовою розвитку громадської складової в управлінні освітою.

Важливим є опитування Л. М. Калініної та О. М. Онаць 1266 керівників: 59,87% визначили управління адміністративно-командним з бюрократичним супроводом, 16,74% вважають його реалізованим у державно-громадській формі, 41% схилиються до громадсько-державного управління [43, с. 439]. Аналіз В. В. Гончарука виявив, що батьки більше відчують зміни в управлінні (49%; 27% у вчителів) та більше задоволені інформуванням про діяльність ЗЗСО (44% проти 18%), вважають регіональні органи управління менш ефективними (67% проти 34%), наголошують на необхідності запровадження додаткових громадських структур на рівні регіону (39% проти 8%) [8, с. 54], що свідчить про наявність суспільного запиту на посилення ролі громади в управлінні розвитком ЗЗСО. Серед керівників шкіл немає єдиної думки щодо пріоритетної моделі: за державно-громадську форму виступило 43,2%, визначаючи суспільство неготовим до значних змін, 50,9% – громадсько-державну форму, оскільки це дозволяє громаді формувати замовлення на випускника та здійснювати ефективний контроль [45, с. 12]. Участь громадськості є найвищою у фінансових питаннях (64,4%) та виховній роботі (52,8%), тоді як вибір навчальних програм та підручників залишається поза увагою (16,2%) – багато керівників не готові повноцінно співпрацювати з громадою на засадах партнерства, що притаманно країнам із розвиненою демократією, та підкреслює необхідність глибокої модернізації управлінських підходів у школі [45, с. 17].

Опитування 2021–2023 рр. вказують на позитивні зрушення: 59,3% респондентів акцентують увагу на цифровізації як інструменті взаємодії, 53,7% підтверджують готовність до продуктивного діалогу між владними та громадськими інституціями через конференції, круглі столи та шкільні ради, 90,6% опитаних зазначають, що в закладі демократичного суспільства мають

бути гуманізм, відкритість, толерантність та співпраця [41, с. 29-41]. Більшість освітян поділяє ідеї партнерства, проте готовність втілювати їх на практиці ще не достатньо сформована, очікування респондентів пов'язані як з усвідомленням суті спільної роботи, так і з посиленням відповідальності держави за створення безпечного середовища та відновлення матеріально-технічної бази, що є особливо актуальним в умовах війни та повоєнної відбудови. Опитування 657 керівників підтвердило необхідність модернізації (77,2%) та розвитку партнерської міжособистісної взаємодії (67,7%), розвиток лідерських якостей (61,5%) та посилення автономії закладу (59%), водночас, лише 6,7% керівників мають фінансову автономію, що свідчить про значний розрив між потребами та реальними можливостями [18, с. 49]. В умовах повномасштабного вторгнення змінились пріоритети та зміст ДГУ: на перший план вийшли питання перебудови форм організації освітнього процесу (78,9%), активізація волонтерства, пошук джерел фінансування (57,9%), основними партнерами ЗЗСО стали органи місцевого самоврядування (79,9%), центри професійного розвитку (57,9%) та обласні інститути післядипломної освіти (52,6%) – кризові умови загострили проблеми та активізували пошук нових форм партнерства і посилили роль місцевих громад [18, с. 56]. Сучасній системі управління освітою притаманні недостатнє поєднання державних та громадських важелів впливу на прийняття рішень, відсутність прозорості й підзвітності в діяльності керівників, домінування адміністративного стилю, недостатня законодавча визначеність повноважень громадськості, надмірна централізація та бюрократизація. Попри позитивне сприйняття ідеї залучення громадськості до управління, респонденти визнають неефективним функціонування державних органів управління, що підкреслює важливість комплексного дослідження проблеми.

Спрямованість до державно-громадської форми є історично обґрунтованою: Україна ще з часів Київської Русі прагнула громадянської стабільності та «розширити діапазон соціального реформування» [1, с. 13].

Важливою є цифрова трансформація: Національна економічна стратегія визначає її відсутність бар'єром, а освіту та науку – ключовими для розвитку

цифрової економіки та якості життя [53]. Проєкт цифрової трансформації передбачає забезпечення електронної інформаційної взаємодії, спрощення реєстрів та адміністративних процесів щодо електронного документообігу [20].

Зміст ДГУ складає демократизація діяльності органів державної влади та управління освітою, розвиток асоціацій учасників освітнього процесу, створення та організація діяльності органів управління освітою громади з представниками усіх верств населення [27], завданням якого полягає в реалізації визначених законодавством прав усіх учасників освітнього процесу, задоволенні їхніх потреб, розвитку механізмів розв'язання суперечностей між суб'єктами.

Характеристикою організації є готовність усіх суб'єктів до взаємодії: керівника, органів самоврядування, місцевої спільноти та меценатів.

Структура ДГУ включає МОН, місцеві адміністрації, районні управління та заклади освіти. На рівні ЗЗСО керівник взаємодіє з педагогічною радою, батьківським та учнівським самоврядуванням, соціально-психологічною службою, бібліотекою, медичною сестрою, із заступниками з навчально-виховної та адміністративно-господарської роботи. Класні керівники, педагоги-організатори та методичні об'єднання є безпосередніми ланками, що забезпечують освітній процес. Ця структура демонструє складність інформаційних зв'язків та необхідність їх ефективної організації для забезпечення узгодженої діяльності всіх суб'єктів управління.

Особливо актуальною ДГУ стає в умовах війни, коли зруйновані заклади, вимушена міграція та необхідність організації навчання в екстремальних умовах вимагають згуртування і злагодженої діяльності різних структур громадянського суспільства, реалізація яких можлива лише за умови суб'єктної партнерської взаємодії у межах ДГУ в ЗЗСО.

Зasadничою основою ДГУ в ЗЗСО є соціально-педагогічне партнерство – демократична модель взаємодії громадян, влади, замовників освіти та інших, об'єднаних спільними цілями [72]. Воно структурується на рівнях класного колективу, закладу освіти та співпраці із зовнішніми партнерами, відповідно

ефективна організація ДГУ потребує вибудовування системи партнерських взаємин на всіх етапах освітнього процесу [69].

Сучасний розвиток ДГУ слід розглядати в контексті глобальних змін та як пошук відповіді на виклики сучасності, що вимагають гнучкості, відкритості та залучення широкого кола стейкхолдерів до управління освітньою сферою.

1.3. Методи організації державно-громадського управління в ЗЗСО

Основоположними методологічними підходами до організації ДГУ як демократичної моделі є людиноцентричний та системний. Домінанта людиноцентризму є не лише принципом, відображає головний вид діяльності ЗЗСО, реалізує права його учасників, де центральною постаттю є людина (дитина) [2]. І. Д. Бех визначає людиноцентризм як «особистісно-орієнтований педагогічний процес» [2, с. 9–18], що ґрунтується на ідеології гуманістичного типу, а В. Г. Кремень – як «принцип цілісного розуміння особистості» [2, с. 9–18], що відповідає запитам сучасного суспільства. Системний підхід дозволяє розглянути об'єкт дослідження як структуровану цілісність у взаємодії його елементів та підсистем, він «надає змогу з'ясувати і осмислити сучасний погляд на феномен управління» [70, с. 40–41] та сприяє модернізації ДГУ до рівня європейських стандартів врядування, фокусуючись на процесах співорганізації, удосконалення та спільного визначення зовнішніх і внутрішніх зв'язків [69].

Методологічною основою організації ДГУ є сукупність принципів, закладені державною політикою. У Національній доктрині розвитку освіти визначено принципи управління: децентралізація, розподіл повноважень, оптимізація, синтез контролів громади та держави, демократизація призначення керівників [36, с. 7]. В Законі України «Про освіту» (ст. 6) визначено такі засади, як доступність, гуманізм, рівність умов, демократизм, незалежність освіти від політичних партій та синтез громадського самоврядування та державного управління [57]. Ці положення конкретизуються у Законі України «Про загальну середню освіту» (ст. 3), що базується на принципах науковості,

полікультурності, системності, інтегративності та єдності виховання та навчання на засадах демократії, громадянської свідомості та гуманізму [91]. Ці норми є методологічним орієнтиром для побудови ефективної взаємодії.

Методи організації ДГУ виражають основні вимоги до побудови органів управління: розподіл праці (деталізація спеціалізації для ефективного використання людських ресурсів), дисципліна (спонука управлінців до виконання умов угод), повноваження та відповідальність (обсяг прав та обов'язків), єдність дій та централізація (запорука єдності порядку в організації, передбачає наявність єдиного центру управління) [17]. Важливим є застосування принципів наукового управління: єдність системи, поєднання колегіальності та єдиноначальності, зворотний зв'язок, взаємодія з громадою [71, с. 52].

Організація спирається на принципи відкритості, партнерства, взаємодії, узгодженості, участі та спільного управління, що передбачає рівність, співпрацю, спільне управління та діалог [13]. Б. Г. Чижевський пояснює важливість принципів формально-логічного мислення: повнота, визначеність, несуперечність, обґрунтованість, абстрактність, необхідність та достатність [73, с. 12]. Принципи партнерства в освіті: науковість, законність, цілеспрямованість, добровільна та активна участь [68, с. 35–36]. Синергетичні принципи: визнання можливостей суб'єктами управління раціонального вибору, компліментарність, принцип «розростання малого» (підсилення флуктуації) [70, с. 43–50]. Ці принципи є практичними інструментами для модернізації та підвищення ефективності управління в умовах децентралізації.

Л. А. Гаєвська виділяє принципи ДГУ: незалежність і паритетність органів громадського і державного управління; узгоджене розподілення повноважень і сфер відповідальності; відкритість та гласність; свобода та самодіяльність у виборі методик та засобів діяльності; цільова спрямованість на реалізацію потреб учасників освітнього процесу; комплексне використання ресурсів держави та суспільства; правова обґрунтованість [6]. Дослідники виокремлюють принципи формування державно-громадських відносин в освіті: законність та колективність прийнятих рішень, індивідуальна відповідальність, демократія,

стимулювання громадської активності, поєднання традицій та інновацій; та принципи демократизації освіти: рівні можливості, співробітництво, різноманітність, відкритість, регіоналізація та самоорганізація [8].

Концептуальні засади ДГУ ґрунтуються на системі наукових підходів, що відображають сучасні тенденції в освітньому менеджменті. Антропосоціальний підхід розглядає гуманістичну еволюцію суспільства як основу для побудови громадянського суспільства, розвитку громад та активності населення [8, с. 21], він дає методологічне підґрунтя для вивільнення природних механізмів самоорганізації людей як необхідної умови для розбудови дієвої організації ДГУ.

В управлінні освітою важливою є методологія «м'яких», або соціальних (включають індивідів з власними цілями) систем П. Чекленда, що дозволяє враховувати складність соціальних взаємодій та невизначеність освітньої сфери.

Одним із ключових методів організації є чітке розмежування повноважень між адміністративно-територіальними одиницями різних рівнів відповідно до соціально-економічного й адміністративного потенціалу територіальних одиниць і розділення компетенцій. Практичним втіленням є передача опіки над освітою безпосередньо громадам, члени яких (платники податків, батьки, педагоги) краще розуміють освітні потреби, що підвищує мотивацію дбати про розвиток освітньої системи та сприяє доцільнішому використанню коштів.

Практична реалізація організації здійснюється через конкретні моделі взаємодії: структурно-громадського супроводу (вертикаль влади супроводжується громадськими структурами), інформаційно-громадського супроводу (організація зустрічних потоків інформації), субординаційно-проміжного партнерства (тимчасове перетворення вертикальних зв'язків на горизонтальні для виконання завдань) [43, с. 451].

Конкретизуючи практичний інструментарій, дослідники М. О. Кириченко та І. В. Марчук виокремлюють такі методи організації ДГУ як проведення громадських слухань (можливість громадян висловлювати пропозиції до проєктів нормативних актів); здійснення громадської експертизи (аналіз та оцінка якості освітніх програм); надання грантів громадським об'єднанням

(реалізація освітніх ініціатив [31, с. 174]. Вони реалізуються через такі форми взаємодії: створення консультативних органів (громадських рад), укладання соціально-партнерських угод між органами влади та громадськими організаціями, проведення дебатів, круглих столів та конференцій для обговорення проблемних питань [31, с. 174]. Яскравим прикладом є громадське обговорення освітньої програми старшої профільної школи в межах реформи НУШ, ініційоване МОН України та дозволяє адаптувати програми до реальних потреб суспільства та сприяє ефективному використанню ресурсів.

Практична організація ДГУ здійснюється через методи та форми взаємодії, спрямовані на покращення якості освіти. Зокрема залучення громадськості до ухвалення рішень через діяльність громадських, батьківських, учнівських рад, рад роботодавців, опікунських рад та інших колегіальних органів. Ці структури забезпечують транспарентність процесів управління, сприяють ідентифікації проблем та пошуку спільних рішень, спрямовані на оцінювання освітніх програм, взаємодію з роботодавцями, покращення соціокультурного середовища та визначення пріоритетів розвитку, що є важливим інструментом для підвищення якості освіти і підготовки кваліфікованих фахівців, відповідних потребам суспільства. Громадські структури на кожному щаблі субординаційної вертикалі є реальними виразниками голосу громадськості [38].

Управлінський інструментарій для організації охоплює такі основні групи методів: соціально-психологічні (створення позитивного мікроклімату, формування культури міжособистісної взаємодії), економічні (використання економічних законів для досягнення цілей закладу), адміністративні (прямий вплив на учасників управлінського та освітнього процесів) [36, с. 141-152]. У практичній діяльності ЗЗСО вони реалізуються через широкий спектр інструментів: креативні, ділові, імітаційні, рольові та рефлексивні ігри, методи проєктів і моделювання [26]. Цей комплекс дозволяє гнучко реагувати на управлінські ситуації та поєднувати різні важелі впливу для досягнення цілей.

З метою вирішення проблеми відсутності довіри та партнерства варто запроваджувати механізми фасилітованого діалогу та тренінги з демократичного

управління, що дозволить сторонам бачити спільні цілі, підвищить рівень зплученості та відповідальності щодо прийняття рішень. Для забезпечення прозорості в фінансових та кадрових питаннях, варто здійснювати обов'язкове публічне звітування, оприлюднювати бюджет, протоколи педрад та звіти про використання благодійності. Залученню органів місцевого самоврядування до розвитку освіти має передувати розробка чітких алгоритмів співпраці шкіл з громадами та навчання останніх інструментам освітнього менеджменту.

Важливим методом організації ДГУ є використання інформаційно-комунікаційних технологій. Закон України «Про освіту» (ст. 30) зобов'язує заклади формувати відкриті й доступні ресурси з інформацією про діяльність: статут, ліцензії, структура та органи управління, кадровий склад, освітні програми та ін., що забезпечує прозорість та підзвітність [57], підвищує довіру між учасниками освітнього процесу, що сприяє ефективній організації ДГУ.

Застосування сучасних інформаційних систем сприяє оптимізації управлінських процесів завдяки їх автоматизації: зокрема Державна інформаційна система освіти дозволяє організовувати збір та опрацювання даних ЗЗСО у цифровому форматі, створювати електронний архів, автоматизувати управління процедурами та контроль виконавської дисципліни [63, с. 33–36], Єдина державна електронна база з питань освіти містить інформацію про ЗЗСО, забезпечує перевірку достовірності документів, збір, реєстрацію та обробку даних, Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту призначений для суцільного електронного документообігу та централізованого зберігання даних про заклади, учнів та педагогів [63], електронний журнал «Мрія» містить розклад уроків, домашні завдання, оцінки, що підвищує обізнаність батьків щодо навчального процесу, платформи для консультацій, опитувань та петицій сприяють розвитку електронної демократії.

Методи організації також розкриваються через структуру її механізмів. Л. Л. Приходченко виділяє цільову (первинний елемент), економічну, нормативно-правову (визначає режими функціонування, формується розпорядженнями та рішеннями місцевих органів влади), організаційну та

інформаційну складові [52]. М. М. Біль розглядає методи складовою механізму державного управління, визначаючи їх видом «реалізації управлінських функцій шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку і суспільну діяльність керованого об'єкту для досягнення поставлених цілей» [4, с. 13]. Кожен метод управління передбачає набір інструментів для реалізації, а цінності та моральні норми – є способом координації соціальної людської діяльності і накладають відбиток на прийняття державних рішень.

Серед методів організації виділяються конкретні форми демократизації: розширення участі учнів та батьків в управлінні, надання реальних повноважень у питаннях навчання та дозвілля (учням), права дорадчого голосу у вирішенні питань бюджету та кадрової політики (батькам). Запровадження освітніх спільнот з батьків, представників місцевої громади, роботодавців, випускників в ЗЗСО сприятиме вкоріненості освіти в громаду.

В контексті демократизації та модернізації традиційні функції управління розширюються, акцентуючи увагу на зростанні ролі громадського компонента. О. В. Пастовенський фіксує інформаційно-діагностичну функцію (збір та обробка інформації про стан); організаційно-координаційну (узгодження дій різних структур); контрольно-експертну (здійснення незалежної експертизи за участі громадськості); координаційно-коригувальну (узгодження мети, завдань, плану діяльності) [51]. Їх впровадження забезпечує перехід до гнучкого регулювання процесів на засадах партнерства та зворотного зв'язку.

О. М. Онаць та Б. Г. Чижевський окреслюють мету використання методів організації ДГУ: утвердження демократичних цінностей і реальної децентралізації, розподіл відповідальності за освітні результати і прийняття управлінських рішень, інтеграція бізнесу та громадських активістів, налагодження системної співпраці між державою та школою, де всі учасники діють як єдиний виразник суспільної волі [47].

Методологічною основою організації взаємодії є принцип субсидіарності, що передбачає делегування більшої частини повноважень від керівних інстанцій до підлеглих [14], що визначає важливу роль органів місцевого самоврядування

у прийнятті управлінських рішень. Для організації ефективного діалогу важливими є принцип прямого спілкування (для інформаційно-комунікаційної взаємодії), довіри (наявність комунікативних вмінь, доброзичливості, відповідальності за спільну справу), адаптації (саморегулювання системи відповідно до змін), компліментарності (доповнюваності знань) [38].

Л. І. Даниленко класифікувала методи організації управління в ЗЗСО за характером джерела інформації: вербальні (індивідуальні – консультація, бесіда; групові – інструктаж, нарада); дослідницькі (вивчення досвіду, атестація кадрів, анкетування, інтерв'ю); ілюстративно-показникові (моделювання, графіків, таблиць); техніко-технологічні (використання технічних засобів) [15, с. 32].

Особливе значення в контексті організації ДГУ в ЗЗСО мають методи, що забезпечують демократизацію управлінських процесів та активне залучення всіх учасників: інтерактивні технології сприяють інтенсифікуванню комунікації, зворотному зв'язку, атмосфері взаємоповаги і довіри, та реалізуються в формах діалогу, полілогу, роботи в групах, парах, мозкового штурму, дебатів, рольових ігор, моделювання ситуацій. Важливою є технологія партисипативного управління, яка характеризує активну співучасть працівників та громадськості в ухваленні рішень, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність. З метою підтримки розвитку учасників використовуються коучинг та «кайдзен» (фокусується на неперервному вдосконаленні всіх аспектів діяльності ЗЗСО через активність кожного члена громади) [48]. Ці методи спрямовані на побудову партнерських відносин та спільний пошук оптимальних рішень.

Методи, спрямовані на розвиток партнерських відносин, є важливими для організації ДГУ в ЗЗСО, зокрема соціальний діалог – механізм реалізації соціального партнерства, включає проведення державно-громадської експертизи та експертного контролю, організацію науково-громадського консультування, публічного обговорення питань інноваційного розвитку ЗЗСО [41, с. 85].

Використання механізмів PR сприяють формуванню позитивної громадської думки та консолідації дій партнерів, а їх застосування на рівні

територіальної громади дозволяє залучити до управління громадські організації, що сприяє демократичному розвитку освітньої системи [41, с. 85].

Суб'єктами ДГУ, згідно із законодавством, є органи громадського самоврядування (учнівського, батьківського), педагоги, місцева громада, спонсори, роботодавці, бізнес, меценати, органи влади [69]. Громадська рада виступає містком між органами влади і суспільством, транслуючи запити «знизу», активісти та експерти можуть пропонувати професійні рішення, які враховують реальні потреби освіти. Діяльність громадської ради при МОН є реальним інструментом впливу суспільства на освітню політику, який дозволяє виявити слабкі місця реформ і підвищити рівень демократичності управління.

Успішна реалізація ДГУ вимагає спеціальні умови та відповідні шляхи організації – децентралізація управління та перерозподіл повноважень із залученням органів громадського самоврядування, законодавче закріплення прав громад контролювати діяльність керівників та брати участь у визначенні пріоритетів бюджетного фінансування, запровадження систематичних звітів керівників закладів перед громадськістю й колективом, підвищення компетентності людей з питань діяльності освіти та створення умов для запровадження ДГУ в освітню практику [28], це створює відкриту позицію населення та забезпечує його вплив на прийняття управлінських рішень.

Н. В. Грабовенко конкретизує методи взаємодії, реалізовані органами місцевого самоврядування: здійснення консультацій з громадськістю, створення колегіальних органів при радах, організація громадських обговорень та загальних зборів, впровадження програм «бюджету участі» для впливу на розподіл коштів – вони забезпечують принципи «доброго самоврядування» [80].

Ефективним механізмом демократизації є метод делегування повноважень засновником колегіальному органу – Наглядовій раді. Громадський нагляд в освіті можуть здійснювати громадські об'єднання, професійні спілки, асоціації здобувачів освіти, об'єднання батьківських комітетів, депутати місцевих рад та самі громадяни через механізми громадських слухань та експертиз.

Висновки до розділу 1

В процесі визначення понятійного апарату дослідження терміну державно-громадського управління освітою було виявлено, що воно є складною, багатоаспектною категорією, яка розглядається науковцями з управлінської, політичної, соціологічної та філософської точок зору. З'ясовано, що ключовими складовими поняття є «управління», «освітня політика» та «партнерська взаємодія». Синтезуючи наукові підходи (О. І. Зайченко, Л. М. Калініна, В. Г. Кремень, С. В. Крисюк, О. М. Онаць та ін.), запропоновано авторське визначення: це процес взаємодії державного та громадського складників, що базується на професіоналізації в умовах партнерства та довіри, забезпечуючи «відкритий діалог» між усіма зацікавленими сторонами відповідно до їхньої сфери відповідальності.

З метою визначення характеристик організації ДГУ в ЗЗСО було проведено їхнє виокремлення в Україні та за кордоном, здійснено їх порівняльний аналіз. Визначено, що в таких країнах як Велика Британія, Польща, Фінляндія, США спостерігається тенденція до децентралізації, муніципалізації та розширення автономії закладів освіти, а управління еволюціонувало до громадсько-державного: органи громадського самоврядування (шкільні ради, ради батьків, наглядові ради) мають значний вплив на стратегію, розвиток, фінансову і кадрову політику. В Україні наявна потужна нормативно-правова база (Закон України «Про освіту», Закон України «Про повну загальну середню освіту», концепція «НУШ») та повільний реальний процес переходу: аналіз досліджень та результатів соціологічних опитувань (В. П. Бех, В. В. Гончарук, О. М. Онаць) засвідчив переважання в ЗЗСО адміністративно-командних методів та декларативний характер громадської участі, що є ознакою розриву між законодавчими нормами та практикою.

Важливою складовою організації ДГУ в ЗЗСО є методи, дослідження яких систематизовано у вигляді інструментарію. З'ясовано, що організація ґрунтується на основоположних методологічних підходах, серед яких ключовими є системний та людиноцентричний. Виокремлено основні методи

організації державно-громадського управління: проведення громадських слухань, що надають можливість громадянам висловлювати пропозиції до проєктів нормативно-правових актів; здійснення громадської експертизи для аналізу та оцінки якості освітніх програм; надання грантів громадським об'єднанням для реалізації освітніх ініціатив. Встановлено потребу організації ДГУ в ЗЗСО в активному застосуванні інноваційних (моделювання, проєктний метод) та інтерактивних («мозковий штурм», дебати, рольові ігри) методів і використанні інформаційно-комунікаційних технологій (електронні платформи, системи моніторингу, цифрові інструменти для комунікації).

Отже, тлумачення державно-громадського управління, його організації як процесу, характеристика його особливостей в Україні та закордоном, визначення методів його побудови, формує необхідну теоретичну базу для аналізу конкретного практичного досвіду та подальшої розробки рекомендацій щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ЗЗСО

2.1. Характеристика організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва

Перехід від теоретичного осмислення феномену ДГУ до його практичного аналізу вимагає детального дослідження конкретних освітніх інституцій, у межах яких відбувається реалізація задекларованих державою принципів партнерства та взаємодії. Для проведення емпіричного дослідження стану організації ДГУ було обрано Ліцей №144 ім. Г. Ващенка, що обґрунтовано низкою методологічних та практичних міркувань, які дозволяють розглядати даний заклад як репрезентативний об'єкт для глибокого системного аналізу.

Ліцей №144 ім. Г. Ващенка є типовим представником великих закладів загальної середньої освіти столиці, розташований у густонаселеному житловому масиві, має довгу історію функціонування, пройшовши шлях від загальноосвітньої школи до ліцею в процесі освітніх реформ. Його освітнє середовище характеризується значною кількістю учнів та педагогічних працівників, а також соціально-демографічною різноманітністю родин, що відображає загальну структуру міського соціуму. Таким чином, Ліцей №144 ім. Г. Ващенка м. Києва не є ані елітарним закладом з унікальними умовами, ані кризовою школою зі специфічними проблемами. Саме ця типовість дозволяє розглядати його як своєрідний мікрокосм, у якому віддзеркалюються загальні виклики та можливості, притаманні більшості українських міських шкіл на шляху до демократизації управління, що робить результати дослідження більш валідними та дає підстави для екстраполяції отриманих висновків на ширше коло освітніх закладів зі схожими характеристиками.

Об'єкт дослідження має формально інституціоналізовані практики ДГУ: у статутних документах та на офіційному веб-сайті Ліцею №144 ім. Г. Ващенка декларується прихильність до принципів НУШ, зокрема щодо педагогіки партнерства та відкритості, у закладі функціонують передбачені законодавством

колегіальні та громадські органи: педагогічна рада, батьківське самоврядування, учнівський парламент, а аналіз річних планів роботи свідчить про їхнє залучення до освітнього процесу. Водночас наявність цих інституцій створює необхідну базу для дослідження глибинних процесів: аналізу розриву між задекларованими повноваженнями та реальним впливом, вивчення характеру взаємодії між адміністрацією та громадськістю, а також аналізу дієвості існуючих механізмів. Таким чином, Ліцей №144 ім. Г. Ващенко є не «ідеальним» зразком, а реальним кейсом, що дозволяє проаналізувати організацію ДГУ в її динаміці, із притаманними їй суперечностями та потенціалом для розвитку.

Вирішальним фактором вибору є практична можливість доступу до інформації, що є необхідною умовою для проведення об'єктивного та всебічного дослідження. Початковий аналіз було здійснено на основі відкритих даних, розміщених на офіційному сайті ліцею та його сторінках у соціальних мережах, що включають публічні звіти, освітню програму та статутні документи. Ключовим для поглибленого дослідження стало досягнення домовленості з адміністрацією закладу, яка продемонструвала відкритість до конструктивного аналізу та готовність сприяти науковому пошуку з метою вдосконалення управлінських практик. Цей доступ дозволяє використовувати широкий спектр методів дослідження: аналіз внутрішньої документації (протоколів засідань рад, наказів, планів роботи), проведення анкетування та інтерв'ювання з усіма ключовими суб'єктами системи – представниками адміністрації, педагогічними працівниками, членами батьківського та учнівського самоврядування. Поєднання цих факторів робить Ліцей №144 ім. Г. Ващенко оптимальним об'єктом для емпіричного аналізу стану організації ДГУ.

Для досягнення поставленої мети та забезпечення об'єктивності, глибини й всебічності аналізу стану організації ДГУ в Ліцеї №144 ім. Г. Ващенко було розроблено комплексну методологію дослідження, яка поєднує в собі низку взаємодоповнюючих теоретичних та емпіричних методів, що дозволяють здійснити дослідження як на нормативному, так і на діяльнісному рівнях, що, в свою чергу, дає змогу не лише описати існуючу структуру, а й виявити характер

реальних взаємозв'язків, приховані суперечності та потенційні точки росту, що становить необхідну умову для розробки обґрунтованих практичних рекомендацій.

На першому етапі практичного дослідження застосовується метод контент-аналізу нормативних та організаційно-розпорядчих документів, що спрямований на вивчення формального підґрунтя функціонування ДГУ в Ліцеї №144 ім. Г. Ващенка. Аналізу підлягають статут закладу, положення про колегіальні органи управління та органи громадського самоврядування, стратегія розвитку ліцею тощо, вивчення яких дозволяє визначити локальні інтерпретування та закріплення норм національного законодавства, повноваження, права та обов'язки, що делеговані громадським суб'єктам, формальну структуру взаємодії між ними та адміністрацією, проаналізувати зміст запланованих спільних заходів, оцінити ступінь прозорості та відкритості закладу освіти. З цією ж метою здійснюється контент-аналіз інформаційного наповнення офіційного веб-сайту Ліцею №144 ім. Г. Ващенка, що дає змогу встановити відповідність його структури та наповнення вимогам Закону України «Про освіту» (ст. 30) [57] щодо публічного оприлюднення інформації, що є важливим індикатором готовності адміністрації до відкритого діалогу з громадою.

Фундаментом для організації будь-якого управління, зокрема й державно-громадського, є її нормативно-правове забезпечення на локальному рівні. Саме внутрішні документи закладу освіти визначають формальну структуру, розподіл повноважень та механізми взаємодії між усіма суб'єктами освітнього процесу. Аналіз нормативної бази Ліцею №144 ім. Г. Ващенка розпочинається з його основного установчого документу – Статуту ліцею. Він чітко окреслює правовий статус закладу освіти, мету, предмет діяльності, структуру управління, задекларовано існування та функціонування не лише органів управління, очолюваних керівником, а й колегіальних органів управління та органів громадського самоврядування, що закладає основи для вдосконалення організації ДГУ в закладі.

Центральним колегіальним органом управління визначено педагогічну раду, діяльність якої регламентується окремим Положенням. Аналіз цього документа свідчить, що повноваження педагогічної ради є діючими і стосуються ключових аспектів освітньої діяльності: схвалення освітньої програми, затвердження рішень про переведення та випуск учнів, обговорення питань підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Рішення педагогічної ради, ухвалені в межах її компетенції, є обов'язковими для виконання та вводяться в дію наказами директора, що демонструє наявність дієвого механізму колегіального управління.

У Положенні про батьківське самоврядування Ліцею №144 ім. Г. Ващенка задекларовано такі повноваження як право вносити пропозиції адміністрації щодо покращення освітнього процесу та матеріально-технічної бази, брати участь в організації позакласних заходів, здійснювати громадський контроль за харчуванням та умовами перебування дітей, характер формулювань яких вказує на переважно дорадчий, консультативний статус цього органу. У документі відсутні чітко прописані механізми, які б зобов'язували адміністрацію розглядати пропозиції батьківського самоврядування у визначені терміни або обґрунтовувати їх відхилення. Таким чином, хоча положення формально відповідає нормам законодавства, воно залишає широке поле для суб'єктивного трактування ролі батьківської громади в управлінні.

Схожа ситуація спостерігається і під час аналізу Положення про учнівське самоврядування, який декларує такі цілі як розвиток соціальної активності та відповідальності учнів, захист їхніх прав та інтересів, формування навичок демократичного врядування. Структура учнівського самоврядування представлена учнівським парламентом на чолі з президентом. Серед повноважень Парламенту зазначено право ініціювати проведення шкільних заходів, брати участь в обговоренні правил поведінки учнів, вносити пропозиції щодо організації дозвілля та покращення умов навчання. У Положенні не зазначені реальні важелі впливу на прийняття остаточних управлінських рішень, діяльність учнівського самоврядування значною мірою залежить від сприяння та

підтримки з боку адміністрації та педагога-організатора, що ставить його автономність під сумнів і надає його повноваженням переважно рекомендаційного характеру.

В ході аналізу нормативної бази Ліцею №144 ім. Г. Ващенка не було виявлено Положення про Наглядову (Піклувальну) раду, а її створення не зафіксовано у Статуті. Хоча Закон України «Про повну загальну середню освіту» визначає піклувальну раду як обов'язковий орган [58], її відсутність є показовим індикатором: цей орган, до складу якого могли б увійти представники засновника, громадськості, бізнесу та випускників, потенційно міг би виконувати важливі функції стратегічного нагляду, залучення додаткових ресурсів та виступати незалежним арбітром у вирішенні складних питань. Відсутність такої інституції свідчить про те, що організація управління в ліцеї є більш закритою та орієнтованою на внутрішні процеси, а взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами на інституційному рівні не формалізована.

Статутні документи окреслюють формальну рамку, натомість річний план роботи закладу освіти є ключовим інструментом операційного управління, що деталізує пріоритети, завдання та конкретні заходи на навчальний рік. Контент-аналіз річного плану роботи Ліцею №144 ім. Г. Ващенка на 2025-2026 навчальний рік дозволяє оцінити, наскільки задекларовані в статуті принципи державно-громадської взаємодії знаходять своє практичне втілення у плануванні діяльності. Робота органів громадського самоврядування не є відокремленою в окремий розділ, а інтегрується в різні частини плану, що свідчить про наскрізний характер взаємодії, проте ускладнює цілісне бачення їхньої ролі.

У розділі «Управлінська діяльність» зафіксовано проведення загальних зборів трудового колективу, засідань педагогічної ради, а також нарад при директорі, засідання загальноліцейської батьківської ради та засідання учнівського парламенту, тематика яких носить переважно організаційний та інформативний характер. У плані не відокремлено пункти, які б прямо передбачали залучення батьківської чи учнівської ради до розробки стратегічних

документів чи аналізу освітньої програми, що може свідчити про їхню переважно дорадчу функцію у сфері стратегічного планування.

Найбільш насиченим у контексті взаємодії є розділ «Виховна робота», він містить значну кількість спільних заходів, що передбачають залучення батьків та учнівського самоврядування. Це, зокрема, організація традиційних свят (День знань, День вчителя, новорічні свята), проведення благодійних ярмарків, волонтерських акцій, спортивних змагань. Відповідальними за ці заходи найчастіше визначені заступник директора з виховної роботи, педагог-організатор, класні керівники, а батьківська рада та учнівський парламент вказані як «співорганізатори» або «учасники», що демонструє переважно виконавчу роль батьківського та учнівського самоврядування в реалізації ініціатив адміністрації та педагогічного колективу. Функція організації домінує, тоді як функції планування та контролю з боку громадськості виражені слабо.

В «Стратегії розвитку» визначено, що «ефективна взаємодія з місцевою громадою» не налагоджена, є потреба у залученні «до вирішення питань діяльності закладу органів громадського самоврядування», висвітлена діяльність педради, участь ЗЗСО у всеукраїнських та міжнародних (українсько-польські: «Збереження національних кулінарних традицій в здоровому харчуванні», «З традиціями – в сучасність, або Українсько-польська кухня»; українсько-литовський «Громадянське суспільство починається з тебе») проектах, отримання грантової підтримки, що є одним із методів організації ДГУ.

Вивчення протоколів засідань колегіальних та громадських органів управління дозволяє порівняти заплановану діяльність з реальною практикою, зрозуміти динаміку взаємодії, тематику обговорень та статус ухвалених рішень.

Протоколи засідань педагогічної ради демонструють системну та регламентовану її роботу, тематика обговорень відповідає повноваженням та охоплює широкий спектр освітніх питань (затвердження вибору підручників, аналіз результатів навчальних досягнень учнів за семестр, атестація педагогічних працівників тощо), рішення мають чіткі формулювання «схвалити»,

«затвердити», що визначає діяльність педагогічної ради дієвим інструментом колегіального управління.

Протоколи засідань батьківської ради відображають переважно інформаційно-звітний характер (виступ директора, заступників про діяльність закладу, організацію харчування, безпекові заходи, результати участі в олімпіадах тощо), рішення формулюються здебільшого як «сприяти», «взяти до відома», майже не ведеться відстеження їх виконання, що може свідчити про рекомендаційний статус органу. Організаційна структура батьківського самоврядування є дворівневою: на рівні класів функціонують батьківські комітети, на рівні закладу – загальноліцейська батьківська рада з представників класних комітетів, що забезпечує представництво інтересів батьків кожного класу. Функції батьківського самоврядування на загальношкільному рівні здебільшого полягають у трансляції інформації від адміністрації до батьківських комітетів класів. Аналіз протоколів визначає, що участь батьків у стратегічному плануванні та їхній вплив на якість освітніх послуг перебуває, переважно, на декларативному рівні. Здебільшого діяльність батьківського самоврядування підтримується зусиллями групи активних батьків, тоді як інша частина представників від класів сприймають свою участь як формальність.

Аналіз протоколів засідань учнівського парламенту визначає його активну роль в організації шкільного життя та певну обмеженість впливу на управлінські процеси. Учнівське самоврядування обирається щорічно серед учнів 5-11 класів та очолюється президентом, має власну структуру та регулярно проводить засідання. Аналіз його діяльності, проведений в процесі вивчення планів роботи, демонструє високу активність в організації довкілля та позакласних заходів: учнівський парламент є головним рушієм в підготовці та проведенні шкільних свят, благодійних акцій, тематичних днів та флешмобів. Проекти, ініційовані учнівським самоврядуванням, носять переважно творчий та/або волонтерський характер, що розвиває організаційні навички, лідерські якості, креативність, громадянськість та соціальну відповідальність учнів. Меншим є вплив учнівського самоврядування на прийняття рішень щодо освітнього процесу.

Рішення ухвалюються колегіально, є поділ обов'язків між членами, обговорення ідей, формату заходів. Важливу роль в координації учнівського самоврядування відіграє педагог-організатор, підтримуючи ініціативи учнів щодо організації заходів. Взаємодія з іншими органами управління носить переважно формальний характер: президент запрошується на засідання педагогічної ради, здебільшого з метою інформування про плани заходів.

Аналіз організації співпраці з органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, громадськими організаціями та випускниками має ситуативний характер, їхній потенціал використовується не в повній мірі. Ліцей долучається до акцій та проєктів, ініційованих громадськими об'єднаннями.

Інформаційно-комунікаційні зв'язки як важлива складова управління забезпечують його прозорість, відкритість та ефективність. В епоху цифрової трансформації якість цих зв'язків впливає на рівень залученості громадськості та характер партнерства. Аналіз організаційних механізмів комунікації в Ліцеї демонструє активне використання сучасних інструментів, проте їх застосування не завжди є системним і спрямованим на побудову повноцінного діалогу.

Центральним елементом системи зовнішньої комунікації є офіційний веб-сайт ліцею. Його структура та змістове наповнення здебільшого відповідають вимогам Закону України «Про освіту» (ст. 30) «щодо прозорості та інформаційної відкритості закладу освіти» [57]. Контент-аналіз сайту ліцею продемонстрував достатній рівень організації структури управління, планування та координації діяльності, відкритості та прозорості (наявні розділи про органи управління), деякі положення, стратегія розвитку; високий рівень організаційної культури управління, що відображається у відкритості та доброзичливості опублікованих повідомлень та інформації. Окремо варто виділити організацію інформаційно-комунікаційних процесів, що відображена у високому рівні активності та висвітленні подій на сторінці ліцею в соціальній мережі Facebook. Значний рівень активності учнівського самоврядування прослідковується в дописах на сторінці ліцею в Instagram, зокрема в проведенні таких заходів як «Міс осінь», «Новорічна казка», благодійних зборів та ярмарків, що також

демонструє участь батьківського самоврядування в шкільному житті. Для оперативної комунікації в ліцеї активно використовуються вчительські, батьківські та учнівські чати в месенджері Viber на рівні кожного класу, що є зручним каналом для швидкого поширення організаційної інформації та обговорення поточних питань, водночас відсутність єдиних правил ведення чату призводить до поширення неправдивої інформації та виникнення конфліктів. Важливу роль має електронний журнал та щоденник «Єдина школа», який забезпечує батькам доступ до інформації про розклад, оцінки, відвідуваність, домашні завдання, що сприяє підвищенню інформованості батьків про освітній процес. З метою проведення внутрішнього самооцінювання використовуються Google Forms та системний моніторинг якості освіти і задоволеності учасників освітнього процесу за допомогою спеціалізованої платформи «Інформаційно-аналітична система» «Evalued». Отже, система інформаційно-комунікаційних зв'язків у Ліцеї №144 ім. Г. Ващенка є розгалуженою та технічно сучасною, забезпечує високий рівень інформування, має дієві канали для системного зворотного зв'язку та реального діалогу з громадськістю.

2.2. Аналіз проблем та перспектив організації державно-громадського управління в Ліцеї №144 ім. Г. Ващенка м. Києва

Важливим етапом дослідження є застосування емпіричних соціологічних методів – анкетування та напівструктурованого інтерв'ювання, що дозволяє поглибити аналіз, отримати дані щодо дійсного стану справ та виявити суб'єктивне сприйняття системи учасниками освітнього процесу. Анкетування охоплює широке коло респондентів – адміністрація закладу освіти, педагоги, батьки та старшокласники. Його метою є отримання кількісних даних щодо рівня залученості, задоволеності та довіри до діючих механізмів взаємодії. Для цього були розроблені власні авторські опитувальники (Додатки Б–Д). Вибірка респондентів складає 71 особу: 100% адміністрації ліцею (5 осіб), 40-50% педагогів (29 осіб), 10%-15% старшокласників (21 особа) та 5% батьків (16 осіб).

Для глибшого розуміння мотивації, існуючих проблем, визначення шляхів розвитку застосовується метод напівструктурованого інтерв'ю з директором, лідерами батьківського та учнівського самоврядування та педагогами.

Завершальним аналітичним інструментом виступає SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати отриману інформацію для комплексної оцінки організації ДГУ в ліцеї через визначення її внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Поєднання аналізу документів, соціологічних методів та стратегічного аналізу забезпечує створення цілісної, об'єктивної та багатовимірної картини стану організації ДГУ в Ліцеї.

Ключову роль в управлінні ЗЗСО відіграє його керівник та адміністративна команда, чий стиль управління, ціннісні орієнтири та сприйняття ролі інших учасників освітнього процесу визначають реальний характер взаємодії. Аналіз, проведений через спостереження, анкетування учасників освітнього процесу, дозволяє охарактеризувати домінуючий стиль управління як змішаний, з переважанням демократичних елементів. Директор демонструє риси сучасного менеджера, який розуміє важливість публічності та позитивного іміджу закладу. Адміністрація підтримує зовнішню комунікацію через сайт та соціальні мережі, регулярно інформує громаду про досягнення, проводить дні відкритих дверей. У спілкуванні керівництво дотримується коректного, ділового тону, що створює атмосферу доброзичливості, відкритості та довіри. Під час засідань педагогічної ради заохочується дискусія, рішення приймаються колегіально. Більшість опитаних педагогів (близько 90%) визначають стиль управління директора як демократичний або змішаний з елементами демократичного (рис. 2.1), відзначаючи його професіоналізм та підтримку педагогічних ініціатив. Керівник делегує значну частину повноважень заступникам, зокрема щодо методичної та виховної роботи, що підкреслює наявність елементів демократичного стилю управління. В процесі напівструктурованого інтерв'ю було визначено, що питання фінансової діяльності ухвалюються здебільшого адміністрацією та методичними об'єднаннями, а батьківське самоврядування є консультантом.

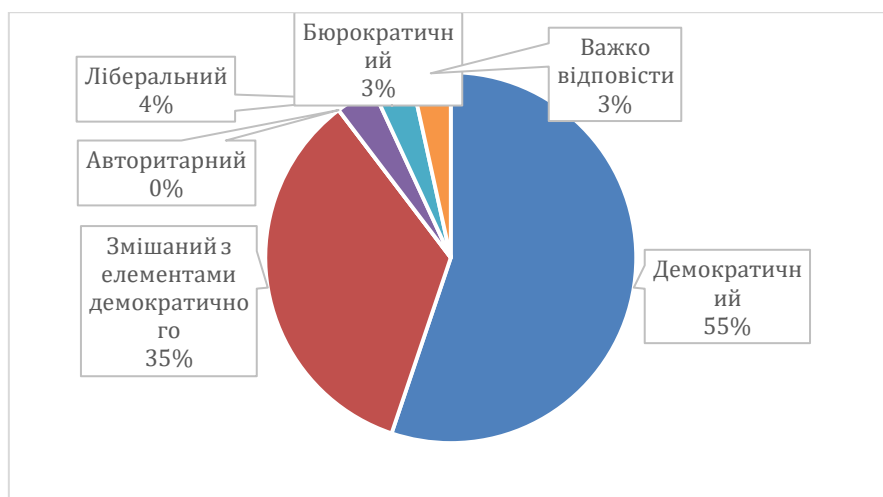


Рис. 2.1. Діаграма «Оцінка стилю управління директора педагогами»
[розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

Понад 90% педагогів зазначають підтримку з боку адміністрації (рис. 2.2), позитивно оцінюють організацію методичної роботи, вважають атмосферу в колективі доброзичливою. Вчителі вільно висловлюють думки, адміністрація сприймає їх партнерами у реалізації освітньої політики, надаючи автономію у виборі методик викладання та організації роботи в межах класу, що характеризує взаємодію між ними як таку, що побудована на засадах педагогіки партнерства.

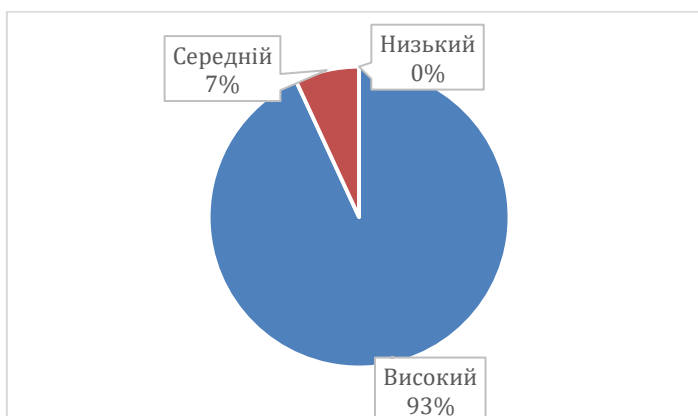


Рис. 2.2. Діаграма «Рівень професійної автономії вчителів (погляд вчителів)» [розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

Водночас задоволеність батьків рівнем інформування та комунікації є меншою, ніж педагогів (80%) (рис. 2.3), близько половини вважають, що батьківська громада має реальний вплив на прийняття важливих рішень в ліцеї

(рис. 2.4). Батьки відзначають свою роль в допомозі організації свят, екскурсій, участі в самооцінюванні якості освітнього процесу, в обговоренні розподілу навчальних годин, що є важливим методом організації ДГУ.

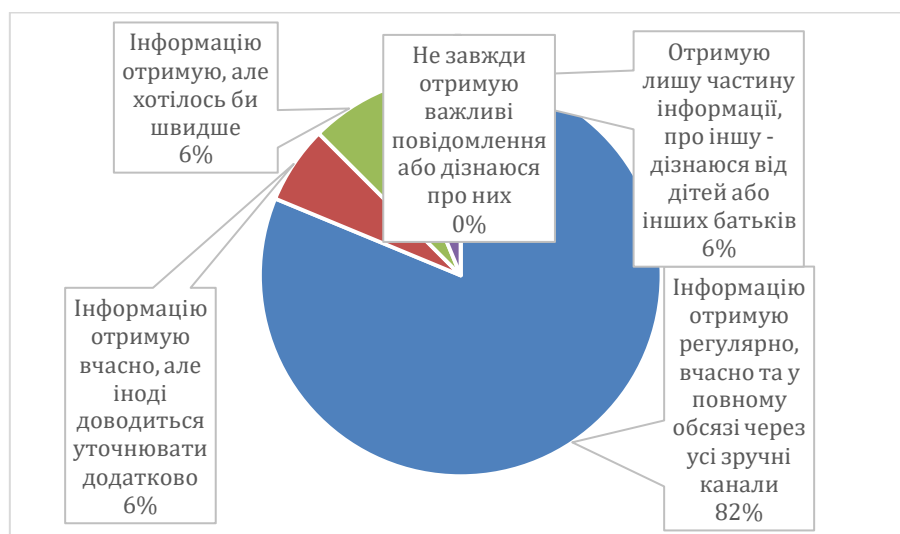


Рис. 2.3. Діаграма «Задоволеність батьків рівнем інформування»
[розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

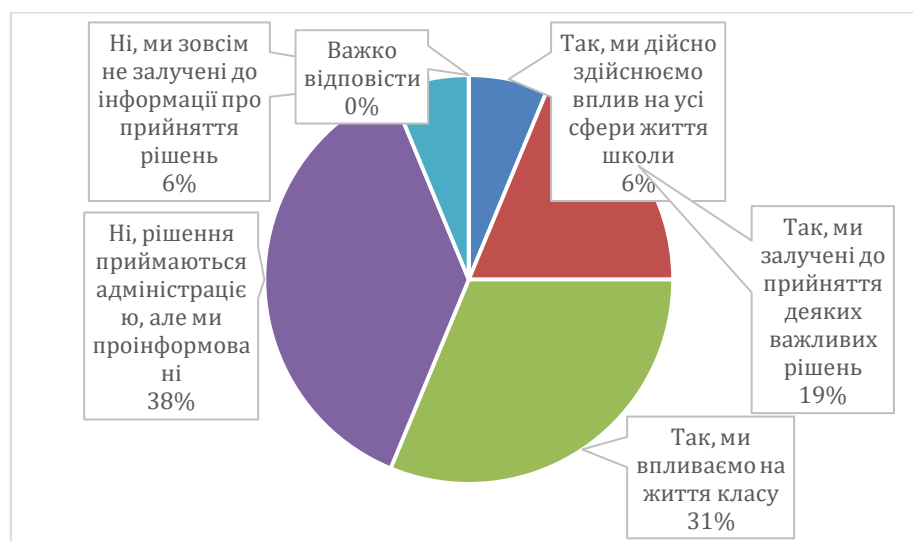


Рис. 2.4. Діаграма «Оцінка впливу батьківської громади на прийняття рішень (погляд батьків)» [розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

Представники адміністрації високо оцінюють активність учнівського самоврядування, здебільшого щодо організації дозвілля та виховних заходів і оцінювання якості освітнього процесу. Самі учні відзначають свій найбільший

вплив в організації та проведенні свят, виборів у шкільний парламент, волонтерських, благодійних, екологічних проєктів, веденні новин (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Діаграма «Сфери найбільшої активності учнівського парламенту (погляд учнів)» [розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

Результати анкетування та інтерв'ю з класними керівниками визначили найбільш активною ланкою класні батьківські комітети, які займаються вирішенням поточних організаційних питань як організації позакласних заходів (екскурсій, свят) та комунікації між класним керівником та батьками учнів класу за допомогою батьківських чатів. На цьому рівні показник залученості є високим, адже батьки бачать прямий та швидкий результат своїх зусиль.

Успіх організації ДГУ визначається не стільки формальною наявністю окремих органів, скільки якістю та характером взаємозв'язків між усіма її ключовими суб'єктами. Дослідження взаємодії між адміністрацією, педагогічним колективом, батьками та учнями в Ліцеї №144 ім. Г. Ващенка, проведене за допомогою анкетного опитування та інтерв'ю, дозволило виявити складну та неоднорідну мережу відносин, де рівень довіри та характер партнерства суттєво відрізняються залежно від ланки взаємодії: взаємодія на рівні «адміністрація – педагогічний колектив» характеризується найвищим

рівнем довіри та колегіальності, функціонує на засадах професійного партнерства, що створює міцну основу для забезпечення якості освітніх послуг, складнішим є характер взаємодії «адміністрація – батьки», «адміністрація – учні». Аналіз показує, що найбільш міцні партнерські зв'язки існують всередині професійної спільноти «адміністрація – педагоги». Взаємодія з батьками носить переважно функціональний та інформаційний характер, а з учнями – директивний та виховний. Рівень довіри є достатньо високим у питаннях безпеки та загальної організації, проте суттєво знижується, коли мова заходить про можливість реального впливу громадськості на управлінські рішення. Відсутність сталих механізмів тристороннього діалогу «вчителі – батьки – учні» є ключовим комунікаційним бар'єром, що перешкоджає формуванню єдиної освітньої спільноти та переходу до повноцінного партнерства.

Індикатором дієвості організації ДГУ є реальний ступінь залучення громадськості до процесу ухвалення стратегічно важливих рішень, які визначають вектор розвитку закладу. Дослідження цього процесу в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка демонструє розрив між формальними деклараціями про партнерство та реальною управлінською практикою, де прийняття ключових рішень залишаються за адміністрацією. Аналіз процесу розробки та оновлення Стратегії розвитку ліцею є показовим у цьому контексті. Діюча Стратегія розвитку ліцею на 2021-2026 навчальні роки була розроблена робочою групою, до складу якої увійшли директор, його заступники та деякі педагоги. Під час інтерв'ю з головою батьківського самоврядування було з'ясовано, що проєкт Стратегії був представлений на засіданні батьківської ради як готовий документ для ознайомлення та внесення пропозицій. Обговорення мало формальний характер, а внесені пропозиції стосувалися переважно другорядних аспектів, не зачіпаючи стратегічних пріоритетів. Подібною була і участь учнівського самоврядування, яке було поінформоване про основні напрями розвитку. Варто зазначити, що проєкт Стратегії був розроблений згідно з результатами проведеного попередньо самооцінювання якості освітнього процесу, до якого були долучені не лише педагоги, але й батьки і учні, та SWOT-аналізу. Таким

чином, процес розробки стратегії міг бути організованим більш відкрито, залучити широке коло стейкхолдерів до визначення місії, візії та цілей розвитку ліцею, що перетворило б громадськість на активного партнера управління.

Іншою сферою, що виявляє реальний розподіл впливів, є формування та розподіл бюджету. Управління фінансами в ліцеї є переважно централізованим. Бюджетний запит формується адміністрацією та бухгалтерією на основі нормативних вимог та нагальних потреб закладу. Розподіл коштів, що надходять з міського бюджету, не виноситься на публічне обговорення. Певний елемент громадського контролю існує у сфері управління благодійними внесками: батьківська рада обговорює та погоджує основні напрями використання цих коштів, а на сайті періодично публікуються звіти. Проте, як зазначають самі батьки, ці звіти є узагальненими і не завжди містять детальну інформацію про постачальників чи вартість робіт, що залишає простір для сумнівів у ефективності витрат. Це свідчить про недостатню прозорість та відкритість цього напрямку управління для громади.

Результати анкетування визначили, що процедура затвердження ключових нормативних документів, таких як освітня програма та правила внутрішнього розпорядку, є більш доступною для впливу батьківського та учнівського самоврядування. В процесі розробки освітньої програми ліцею вчителі та батьки беруть участь у формуванні варіативної складової. Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників погоджуються з профспілковим комітетом, проте аналогічний документ, що регулює поведінку учнів, розроблявся адміністрацією та класними керівниками без широкого обговорення з учнями та батьками, – це спонукає до висновку, що в процесах прийняття ключових рішень громадськість не завжди є повноцінним партнером.

Сучасний заклад освіти функціонує не в ізольованому просторі, а є невід’ємною частиною ширшої соціальної екосистеми. Успіх його діяльності значною мірою залежить від здатності вибудовувати стійкі та продуктивні партнерські зв’язки із зовнішніми стейкхолдерами. В ході анкетування адміністрації, більшість (60%) зазначила, що «стейкхолдери переважно

залучаються на запит адміністрації», що дозволяє зробити висновок про переважно ситуативний та несистемний характер взаємодії з органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, громадськими організаціями та випускниками, а, отже, і потенціал їхній використовується не повною мірою.

Взаємодія з органами місцевого самоврядування, зокрема з районним управлінням освіти, є найбільш формалізованою та стабільною, відбувається у межах чітко усталеної адміністративної вертикалі, забезпечуючи стабільне функціонування закладу через виконання нормативних вимог та участь у загальнорайонних заходах. Співпраця з іншими структурами місцевої влади та депутатами міської ради, активізується для вирішення актуальних питань життєдіяльності ліцею, за ініціативи адміністрації ліцею: отримання додаткового фінансування на ремонт, допомога у благоустрої території тощо. Практика розробки спільних довгострокових проєктів з місцевою владою, спрямованих на розвиток освітнього простору мікрорайону чи впровадження інноваційних програм є важливою зоною для розвитку ліцею.

Взаємодія з бізнес-середовищем здебільшого обмежується залученням спонсорської допомоги від окремих підприємців, які є батьками учнів ліцею. Ця допомога, як правило, має разовий характер і спрямовується на конкретні матеріальні потреби: придбання спортивного інвентарю, форми для змагань, винагород призерам олімпіад, МАНів та конкурсів. Системна робота з бізнесом як з потенційним партнером у сфері профорієнтації, організації практики для старшокласників чи реалізації спільних освітніх проєктів є також важливим аспектом для розвитку, як і залучення представників бізнесу до обговорення стратегії ЗЗСО, оновлення змісту освіти з урахуванням потреб ринку праці.

Співпраця з громадськими організаціями носить переважно фрагментарний характер. Ліцей періодично долучається до акцій та проєктів, ініційованих різними громадськими об'єднаннями, проте не виступає ініціатором довгострокового партнерства. Адміністрація наразі не проводить системного моніторингу діяльності громадського сектору з метою пошуку потенційних партнерів для реалізації освітніх та соціальних проєктів, тому

взаємодія є пасивною і залежить від зовнішніх ініціатив, а не від власної стратегії ліцею.

Окремої уваги заслуговує аналіз співпраці з випускниками, що є потужним ресурсом, який у багатьох успішних закладах освіти є основою ендавмент-фондів та програм менторства, у Ліцеї №144 ім. Г. Ващенко практично не використовується. У закладі відсутня формалізована «Асоціація випускників» чи будь-яка інша структура для підтримки зв'язків. Взаємодія з випускниками зводиться до традиційних вечорів зустрічей та епізодичних запрошень успішних випускників для проведення мотиваційних лекцій для старшокласників. Системна робота із залучення випускників як менторів, експертів чи меценатів не ведеться, що свідчить про втрату значного потенціалу для розвитку закладу та збагачення його освітнього середовища.

Наявним є метод надання грантів та реалізації грантових проєктів, ліцей бере участь у міжнародних грантових проєктах, співпрацює з громадськими організаціями, що свідчить про відкритість закладу до залучення додаткових ресурсів та партнерства. Проте він не є постійним. Проведення громадських слухань в класичному розумінні відсутнє, проте в закладі проводяться загальні збори та звітування директора, щоправда переважно інформаційно-звітнього характеру. Менш з тим, громада бере участь в обговореннях розподілу варіативного компоненту зокрема. Здійснення громадської експертизи, як ще один метод організації ДГУ, реалізований через моніторинг, в якому беруть участь батьки, оцінюючи якість управлінських та освітніх процесів. Проте батьки не залучаються до фахової експертизи чи незалежного оцінювання стратегічних документів закладу.

Для систематизації результатів проведеного аналізу та комплексної оцінки організації управління доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, що дозволить структурувати інформацію, виявивши внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її подальший розвиток, в результаті чого сформується об'єктивне підґрунтя для

формулювання висновків та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації ДГУ в ліцеї (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз організації ДГУ в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенко [розроблено
автором – С. А. Ю. Долгополова]

Сильні сторони	Слабкі сторони
наявність професійної та ініціативної адміністративної команди; активного ядра батьківської громади та дієвого учнівського самоврядування у сфері позакласної роботи; успішна система внутрішньокolleктивної взаємодії на рівні «адміністрація – педагогічний колектив»	деякий формалізм у діяльності органів громадського самоврядування; недостатній рівень прозорості та підзвітності, особливо у фінансових питаннях; низький рівень залучення випускників та бізнесу до розвитку ліцею
Можливості	Перешкоди
загальнодержавний курс на децентралізацію та розширення автономії закладів освіти; розвиток цифрових інструментів для комунікації, моніторингу та спільного управління; зростання запиту на демократизацію, прозорість та громадянську участь	пасивність частини батьків та громадськості; можливий потенційний опір змінам з боку частини адміністрації та педагогічного колективу; недостатнє та нестабільне фінансування освітньої галузі

До сильних сторін існуючої організації, що є її внутрішнім ресурсом та опорою для подальшого розвитку, слід віднести наявність професійної та ініціативної адміністративної команди: керівництво ліцею демонструє високий рівень управлінської компетентності, відкритість до використання сучасних інформаційних технологій та прагнення підтримувати позитивний імідж закладу. Ще одною важливою перевагою є наявність активного ядра батьківської

громади та дієвого учнівського самоврядування у сфері позакласної роботи: існує група ініціативних батьків, готових брати на себе відповідальність за організаційні та фінансові питання, а учнівський парламент успішно реалізує низку соціальних та творчих проєктів. Окрім того, в ліцеї вибудована успішна система внутрішньокolleктивної взаємодії на рівні «адміністрація – педагогічний колектив», що характеризується високим рівнем довіри та колегіальності.

Водночас організація має низку суттєвих слабких сторін, які є внутрішніми бар'єрами на шляху до повноцінного партнерства. Ключовою проблемою є деякий формалізм у діяльності органів громадського самоврядування: їхні повноваження є переважно дорадчими, а реальний вплив на прийняття стратегічних рішень – мінімальним. Другою слабкою стороною є недостатній рівень прозорості та підзвітності, особливо у фінансових питаннях: незважаючи на публікацію звітів, механізми формування бюджету та контролю за витратами залишаються закритими для широкого загалу. Іншою проблемою є низький рівень залучення випускників та бізнесу до розвитку ліцею, що значно обмежує можливості до розвитку закладу освіти.

Зовнішнє середовище створює можливості – каталізатори позитивних змін. Перш за все, це загальнодержавний курс на децентралізацію та розширення автономії закладів освіти, що створює правові та фінансові передумови для посилення ролі місцевих громад та підвищення відповідальності самого закладу за якість освітніх послуг. Також варто виділити стрімкий розвиток нових цифрових інструментів для комунікації, моніторингу та спільного управління (Evalued, Єдина школа), що дозволяє зробити взаємодію більш прозорою та якісною. В українському суспільстві, особливо після початку війни, зростає запит на демократизацію, прозорість та активну громадянську участь, що може підвищити мотивацію батьків та учнів до більш активної участі в житті ліцею.

Окрім можливостей, існують і зовнішні загрози, що можуть гальмувати вдосконалення організації ДГУ. Найбільш суттєвою є пасивність частини батьків та громадськості: не всі батьки готові витратити час та зусилля на участь в управлінні, обмежуючись роллю «споживачів» освітніх послуг. Можливий

потенційний опір змінам з боку частини адміністрації та педагогічного колективу, які звикли до традиційної ієрархічної моделі управління і можуть сприймати посилення ролі громадськості як загрозу власному авторитету та професійній автономії. В сучасних умовах надзвичайно вагомою загрозою є недостатнє та нестабільне фінансування освітньої галузі, що змушує адміністрацію концентруватися на питаннях матеріального забезпечення, відсуваючи на другий план питання демократизації та стратегічного розвитку.

2.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення організації державно-громадського управління в ЗЗСО

Проведений у попередньому підрозділі комплексний аналіз стану організації ДГУ в Ліцеї №144 ім. Г. Ващенко м. Києва дозволив виявити, що потенціал ДГУ в закладі реалізований не повною мірою, що, в свою чергу, актуалізує нагальну необхідність її модернізації. Подальший розвиток ДГУ в ЗЗСО вимагає переходу від епізодичних та формальних взаємодій до побудови цілісного, системного та дієвого партнерства, що є неможливим без впровадження конкретних, науково обґрунтованих та практично орієнтованих механізмів, які б дозволили трансформувати існуючі структури та процеси. Виявлені в ході SWOT-аналізу можливості, як курс на децентралізацію, розвиток цифрових інструментів та зростання громадянської активності, створюють сприятливе зовнішнє середовище для таких змін. Водночас наявні сильні сторони, як-от професіоналізм адміністрації та активне ядро громадськості, можуть стати надійною внутрішньою опорою для впровадження інновацій.

Практичні рекомендації спрямовані на вирішення конкретних проблем, виявлених у ході аналізу: надання батьківській та учнівській радам реальних повноважень, підвищення якості освіти через ефективне залучення потенціалу громади. Результатом має стати формування в ліцеї єдиної освітньої спільноти, об'єднаної спільними цінностями, довірою та взаємною повагою, де кожен відчуває свою причетність до спільної справи та відповідальність за її результат.

Успішна реалізація рекомендацій вимагає ґрунтування на системі взаємопов'язаних принципів, визначених нами раніше, що впливають на сутність та механізми взаємодії суб'єктів управління, дотримання яких є обов'язковою умовою для успішної організації ДГУ в ЗЗСО. Зокрема принцип довіри передбачає чесність, послідовність, сприйняття учасників освітнього процесу як рівноправних партнерів. Прозорість та підзвітність вимагає відкритого доступу до інформації, звітування. Субсидіарність – делегування повноважень і прийняття рішень на найнижчому ефективному рівні, що розвантажує адміністрацію та підвищує залученість. Розподілена відповідальність трансформує управління до спільного вирішення проблем, де кожен суб'єкт відповідає за результат спільної діяльності. Відкритий діалог формує постійні майданчики для комунікації, досягнення консенсусу. Системність розглядає вдосконалення управління як єдину сталу стратегію.

Аналіз показав, що існуюча Батьківська рада функціонує переважно як дорадчий орган з обмеженими, переважно фінансово-господарськими функціями, тому необхідно здійснити структурно-функціональну реорганізацію Батьківської ради, закріпивши в новому положенні право представників ради брати участь та мати дорадчий голос у засіданнях педагогічної ради при розгляді питань, що стосуються інтересів учнів та батьків. Розширити повноваження у кадрових питаннях, зокрема, враховуючи досвід США, де значна кількість батьків бере участь у формуванні штату вчителів [13], доцільно ввести норму про обов'язкове включення представника Батьківської ради до складу конкурсної комісії з відбору директора та участі у роботі атестаційної комісії. Також варто адаптувати практику Нідерландів щодо функціонування консультативних комітетів, трансформувавши структуру батьківської ради у профільні комісії (освітня – моніторинг якості викладання, організація освітніх проєктів, фінансова – контроль за використанням коштів, участь у формуванні бюджетного запиту, проєктна та комунікаційна – організація позакласних заходів, налагодження зовнішніх партнерств, інформаційна підтримка ради), де батьки та вчителі спільно працюють над рішеннями. Нове положення має

закріпити обов'язковий розгляд адміністрацією пропозицій ради у чіткі терміни з наданням письмової відповіді, а також запровадити щорічне звітування ради перед батьками про діяльність та використання коштів.

Трансформація статусу ради у «стратегічного партнера» забезпечить реалізацію демократичної форми співтворчості, характерної для демократичних країн, дозволяючи враховувати запити батьків ще на етапі планування. Участь в атестації є дієвим інструментом громадського моніторингу якості освітніх послуг, дозволяє враховувати думку батьківської громадськості щодо якості викладання та комунікації вчителів. Звітність зробить роботу ради більш прозорою та відповідальною перед громадою, яку вона представляє.

Аналіз стану учнівського парламенту показав його високу активність у сфері організації дозвілля і недостатній рівень автономії та впливу на управлінські процеси. Рекомендується впровадити комплексну програму реорганізації учнівського парламенту, наблизивши його діяльність до моделі Чеської Республіки, де учнівське самоврядування є активним елементом демократичної системи управління [13]. Варто впровадити механізм шкільного громадського бюджету, який передбачає передачу права розпоряджатися частиною коштів спецфонду безпосередньо учням. Також важливим є надання парламенту права законодавчої ініціативи щодо розробки та винесення на розгляд педагогічної ради змін до внутрішніх правил учнів, закріплене в новій редакції положення. Створення служби медіації (з залученням шкільного психолога, батьків-юристів) та проведення тренінгів для молодших школярів щодо безпеки в інтернеті тощо. Організація збору проєктних ідей від усіх учнів з публічним захистом та голосуванням, учнівський парламент несе відповідальність за їх реалізацію та звітує перед громадою.

Перетворення учнівського парламенту на повноцінного суб'єкта управлінських процесів дозволить реалізувати принцип «демократії участі», розвиваючи в учнів громадянські компетентності, лідерство та відповідальність, що відповідає сучасним європейським підходам до організації освітнього простору. Процес підготовки, публічного обговорення та аргументованого

захисту є безцінним досвідом реальної участі у нормотворчості та демократичних процедурах, навчає проєктному менеджменту, аргументувати свою позицію, а наявність власного бюджету – фінансовій грамотності.

Важливим є створення Наглядової ради з розробкою відповідного положення. Спираючись на досвід Великої Британії та США, де контроль за управлінням школою знаходиться в руках громади [13], до складу ради необхідно включити представників батьківської громади, бізнесу, випускників, місцевої громади. Функціями ради мають стати стратегічний нагляд та консультування: розгляд та погодження проєкту Стратегії розвитку ліцею, надання рекомендацій щодо її корекції, здійснення моніторингу її виконання; обговорення та заслуховування щорічного звіту директора на засіданні Наглядової ради, яка надаватиме свої висновки та рекомендації засновнику та широкій громадськості, що відповідає практиці шкільних рад у країнах з децентралізованою системою управління. Наглядова рада має сприяти залученню додаткових ресурсів: допомагати у пошуку грантів, встановленні партнерських зв'язків з компаніями, організації благодійних заходів, створенні та управлінні фондом розвитку ліцею. Як незалежний та авторитетний орган, може бути медіатором у спірних випадках, контролювати дотримання статуту ліцею та захист прав учасників освітнього процесу.

Рада є незалежним громадським контролем, містком між ліцеєм та зовнішнім середовищем, забезпечуючи баланс інтересів та виступаючи гарантом прозорості, подібно до опікунських рад у світовій практиці. Дозволить вивести взаємодію з громадою на новий, стратегічний рівень, створить якісний механізм для забезпечення підзвітності адміністрації. Її різноманітний склад дозволить їй мати комплексне бачення проблем та залучати різні види ресурсів. Наявність такого функціоналу ради зробить її гарантом демократичності та законності в діяльності ЗЗСО, сприятиме підвищенню довіри в освітньому середовищі.

Аналіз виявив, що попри використання сучасних інструментів, комунікація в ліцеї є фрагментованою, переважно односпрямованою та недостатньо прозорою. Тому варто розробити та впровадити єдину Стратегію

інформаційної відкритості та комунікації з чітким визначенням захищених каналів, форматів поширення інформації. Наслідуючи досвід Польщі, де громадські об'єднання активно борються з корупцією через доступ до інформації [10], перетворити офіційний веб-сайт на платформу громадської участі та контролю, доповнити легко доступним розділом з деталізованими фінансовими звітами та розділом з протоколами засідань рад. Запровадити культуру діалогу, подібну до нідерландської моделі, де ключовими концептами є «співпраця», «консультації» та «партнерство» [13], через щорічні відкриті конференції-звіти (з переліком досягнень, аналізом проблем, фінансовим звітом, планами на наступний рік, відкритою сесією запитань і відповідей, виступами усіх рад зі своїм баченням та оцінкою діяльності ЗЗСО) та використання етичних кодексів комунікації (час, тематика, стиль спілкування) в цифровому просторі.

Це зробить роботу закладу публічною та відповідальною, дозволить подолати комунікаційні бар'єри та підвищить довіру до адміністрації. Прозорість фінансових потоків та рішень зробить управління зрозумілим для громади, що є фундаментом для ДГУ, яке мінімізує ризики авторитаризму. Допоможе уникнути інформаційного перевантаження.

Наразі управління в ліцеї характеризується умовно функціональним поділом: адміністрація керує, педагоги навчають, батьки допомагають, а учні навчаються, що ускладнює вирішення комплексних, міждисциплінарних проблем, які вимагають спільних зусиль. Рекомендується впровадити проєктний метод: створення тимчасових міжсекторальних робочих груп на добровільних засадах для розробки та реалізації конкретних проєктів. Це дозволить реалізувати принцип децентралізації, який, за досвідом скандинавських країн, відкриває простір для педагогічних експериментів та місцевої ініціативи [75]. Завдання групи можуть полягати у покращенні екологічної культури та благоустрою території, підвищенні рівня безпеки в освітньому середовищі тощо.

Цей підхід дозволяє подолати функціональну роз'єднаність спільноти, мобілізувати колективний інтелект та розвинути культуру спільної дії. Гнучкість у реагуванні на виклики дозволить ліцею швидко адаптуватися до змін,

використовуючи потенціал усіх учасників освітнього процесу, не перевантажуючи їх постійними обов'язками.

Аналіз показав, що однією із найслабших зон Ліцею №144 ім. Г. Ващенка є його зовнішні зв'язки, що обмежує ресурси ЗЗСО та його інтеграцію у ширший соціальний контекст. Тому необхідно розробити довгострокову програму для побудови сталих, взаємовигідних відносин із ключовими зовнішніми стейкхолдерами. Використовуючи досвід Литви щодо залучення роботодавців до управління освітою [32, с. 58], варто створити документ, у якому ліцей формулює свої пропозиції потенційним партнерам і потреби, які прагне закрити, що має мати як фінансову так і освітню складові. Практика Польщі, де муніципалітети та громади тісно інтегровані в життя школи [10], рекомендує розробити алгоритм співпраці з місцевими органами влади, громадськими організаціями та культурними інституціями: ліцей пропонує приміщення для проведення лекцій, а учні та вчителі беруть участь у розробці та реалізації проєктів розвитку мікрорайону. Створення Асоціації випускників з числа активних випускників минулих років для залучення менторської та фінансової підтримки, профорієнтації.

Це сприяє інтеграції закладу у широкий соціальний та культурний контекст, дозволяє залучити додаткові інтелектуальні, людські та фінансові ресурси, перетворює ліцей на відкриту систему, яка активно взаємодіє з громадою, підвищуючи свою конкурентоспроможність та соціальну значущість.

В Додатку Е представлено таблицю з практичними рекомендаціями щодо вдосконалення організації ДГУ в ЗЗСО.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було реалізовано практичну частину дослідження, що дозволило виконати завершальні завдання та досягти поставленої мети.

В рамках аналізу стану організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва, зокрема виявлення попередньо визначених методів, було проведено комплексне емпіричне дослідження на основі контент-

аналізу нормативних документів (стратегії розвитку, річного плану тощо) та веб-сайту, а також анкетування й інтерв'ювання учасників освітнього процесу. З'ясовано, що попри наявність органів громадського самоврядування (батьківської ради, учнівського парламенту), їхні повноваження обмежені переважно сферою виховної діяльності. Виявлено низку слабких сторін: низький рівень реального впливу громадськості на прийняття стратегічних рішень (розробка стратегії, формування бюджету), недостатня прозорість фінансових процесів, несистемний характер зовнішніх партнерських зв'язків. Водночас ідентифіковано і сильні сторони: професійна адміністративна команда, наявність активного ядра батьківської громади та ефективна система колегіальної взаємодії всередині педагогічного колективу.

З метою вдосконалення організації державно-громадського управління в ЗЗСО, на основі вивченого раніше міжнародного досвіду, було запропоновано низку практичних рекомендацій: структурно-функціональну реорганізацію батьківської ради та учнівського парламенту з розширенням їхніх повноважень; впровадження інструментів партисипації (шкільний громадський бюджет, право законодавчої ініціативи); ініціювання створення наглядової ради для залучення зовнішніх стейкхолдерів; розробку стратегії інформаційної відкритості та програми розвитку соціального партнерства; впровадження проєктного методу.

Таким чином, у другому розділі було діагностовано реальний стан організації системи державно-громадського управління на прикладі конкретного закладу, виявлено ключові проблеми та розроблено системний, практично орієнтований інструментарій для їх вирішення. Запропоновані рекомендації мають універсальний характер і можуть бути адаптовані для вдосконалення управлінських практик у більшості закладів загальної середньої освіти України.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано широке коло вітчизняних та зарубіжних наукових джерел у галузях менеджменту й управління освітою, здійснений аналіз засвідчив актуальність проблеми організації державно-громадського управління в закладах загальної середньої освіти, характеристики її поточного стану.

В результаті проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету та встановлено наступні висновки:

1. На підставі узагальнення різних наукових підходів, крізь управлінську, політичну, соціологічну та філософську парадигми, встановлено, що державно-громадське управління є процесом взаємодії державного та громадського складників, що базується на професіоналізації в умовах партнерства та довіри, забезпечуючи «відкритий діалог» між суб'єктами в межах визначених повноважень, виокремлено його складові – управління, освітня політика, партнерська взаємодія.

2. У процесі наукового пошуку та вивчення українського і зарубіжного (Велика Британія, Польща, США та ін.) досвіду щодо організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти, виявлено стійкий світовий інтерес до розширення його автономії та діяльності органів самоврядування, а також потужну нормативно-правову базу і сповільнену практичну реалізацію державно-громадського управління в українських закладах загальної середньої освіти. Виокремлено структуру та принципи організації державно-громадського управління. Визначено та охарактеризовано методи організації державно-громадського управління – проведення громадських слухань, здійснення громадської експертизи, надання грантів, виокремлення яких в закладі загальної середньої освіти формує базу для подальшого емпіричного дослідження.

3. В ході аналізу стану організації державно-громадського управління в конкретному закладі загальної середньої освіти України – Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва, здійснено контент-аналіз нормативної документації (Статуту, Положень) і веб-сайту Ліцею, та зафіксовано існування розриву між

задекларованими принципами партнерства та реальною управлінською практикою, що виражається в певній обмеженості функцій учнівського та батьківського самоврядування. Це висвітлює значну частину інформації щодо фактичного стану організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти та сприяло розробці більш уточнюючих питань для анкетування та інтер'ю, проведення яких всебічно охарактеризувало організацію державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка, визначило її сильні та слабкі сторони, виявило перспективи та перешкоди на шляху до її вдосконалення. Так в закладі створені такі передумови як функціонування статутних органів самоврядування, наявність професійної адміністративної команди, високий рівень довіри між педагогами та керівництвом; зафіксована і низка системних проблем, що гальмують розвиток партнерства – наявність деякого формалізму в діяльності органів самоврядування, слабкий рівень співпраці із зовнішніми стейкхолдерами, недостатньо деталізована фінансова прозорість. В рамках SWOT-аналізу виокремлено можливості та перешкоди щодо організації державно-громадського управління в Ліцеї № 144 ім. Г. Ващенка м. Києва, що складають важливу базу для формулювання шляхів її покращення.

4. На основі проведеного дослідження розроблено низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти, які, здебільшого, є універсальними і можуть бути використані керівниками закладів загальної середньої освіти України: це створення Наглядової ради, застосування проєктного методу в управлінні, розробка довгострокової програми розвитку соціального партнерства, впровадження єдиної стратегії інформаційної відкритості та комунікації, реорганізація батьківського та учнівського самоврядування.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми організації державно-громадського управління в освіті. До перспективних напрямів подальших наукових розвідок відносимо зокрема такі: дослідження механізмів

створення та функціонування ендаумент-фондів у закладах загальної середньої освіти, розвиток фасилітативних навичок у керівників закладів загальної середньої освіти для ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, дослідження ролі громади у створенні безпечного освітнього середовища в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрущенко В. П. Організоване суспільство. Проблеми суспільної самоорганізації та інституалізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть. Досвід соціально-філософського аналізу : у 2 кн. / наук. ред. В. Л. Савельєв. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Знання України, 2018. Кн. 2. 647 с.
2. Бех І. Д. Два етапи розвитку педагогічної науки – дві експериментально-виховні стратегії. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*. 2016. Вип. 239. С. 9–18.
3. Біла книга національної освіти України / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Інформаційні системи, 2010. 340 с.
4. Біль М. М., Третяк Г. С., Крайник О. П. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект) : наук. розроб. Київ : НАДУ, 2009. 40 с.
5. Гаєвська Л. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою в Україні (друга половина XIX – початок XX ст.) : монографія. Умань : ПП Жовтий, 2008. 332 с.
6. Гаєвська Л. А. Розвиток державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні (друга половина XIX ст. – початок XX ст.) : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2010. 36 с.
7. Гаращук К. В. Структурні реформи в системі загальної середньої освіти сучасної Великої Британії : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Суми, 2011. 233 с.
8. Гончарук В. В. Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Старобільськ, 2017. 210 с.
9. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2006. 233 с.
10. Гречка Я. Р. Особливості державно-громадського управління освітою в Польщі : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2009. 20 с.

11. Гриневич Л. М. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2005. 26 с.
12. Грицяк Л. Д., Калініна Л. М. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 3 (12). С. 59-66.
13. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку : практ. посіб. / О. М. Онаць та ін. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2019. 96 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718247/1/19_04.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
14. Гьофе О. Справедливість і субсидіарність : виступи в Україні / редкол. М. В. Попович та ін.; пер. з нім. та упор. Л. А. Ситниченко. Київ : Альтерпрес, 2004. 140 с.
15. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Київ : Логос, 2002. 140 с.
16. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Методологія наукових досліджень : підручник. Харків : Право, 2019. 368 с.
17. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник та В. М. Олуйка. Львів : Вид-во НУ «ЛП», 2002. 352 с.
18. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії : монографія / О. М. Онаць та ін. Київ : Вид. дім «Освіта», 2024. 225 с.
19. Державно-громадське управління освітою (за матеріалами звіту про науково-дослідну роботу «Державно-громадське управління освітою: соціально-філософський аналіз») : монографія / В. П. Бех та ін. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2016. 256 с.
20. Деякі питання цифрової трансформації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 р. № 735-р. Дата оновлення: 15.07.2025. URL: <https://surl.li/nmmuhx> (дата звернення: 20.07.2025).
21. Дзвінчук Д. І. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою : автореф. дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.10. Київ, 2007. 38 с.

22. Долгополова С. А. Ю., Михацька А. В. Організація державно-громадського управління в освіті в умовах інноваційного розвитку. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти (Присвячена Дню Науки)* : Всеукр. наук.-практ. on-line конф., м. Житомир, 16 трав. 2025 р. / Держ. ун-т «Житомир. політехніка». Житомир, 2025. С. 484–485.

23. Долгополова С. А. Ю., Михацька А. В. Роль місцевих громад в організації державно-громадського управління в закладі загальної середньої освіти. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика* : зб. матеріалів ІХ Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовт. 2025 р. / Київ. Стол. ун-т ім. Б. Грінченка. Київ, 2025. С. 264–267. URL: <https://surl.li/nhmftj> (дата звернення: 30.10.2025).

24. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2007. 516 с.

25. Енциклопедія освіти / за ред. В. Г. Кремень та ін. 2-ге вид., допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 1144 с.

26. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. Жовтень (№ 40). 2003. С. 10–11.

27. Зайченко О. І. Державно-громадське управління в системі освіти району. *Теорія та методика управління освітою*. 2009. № 2. С. 1–6. URL: <https://surl.li/omqyte> (дата звернення: 08.03.2025).

28. Зайченко О. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління в системі освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 1–9. URL: <https://surl.li/wvhxtr> (дата звернення: 02.03.2025).

29. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії : монографія. Черкаси : Вид. від. ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2008. 608 с.

30. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. Порівняльна характеристика концептуальних змін. *Директор школи*. 2017. Січень (№ 1–2). С. 12–21.

31. Кириченко М. О., Марчук І. В. Сутнісні характеристики та методологічні основи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія: «Педагогічні науки»*. 2023. Вип. 26 (55). С. 167–178. URL: [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-167-178](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178) (дата звернення: 21.04.2025).

32. Кнодель Л. В. Становлення та розвиток освіти в Литві. Київ : Вид. Паливода А. В., 2005. 305 с.

33. Коваленко С. М., Ключко Л. І. Особливості сучасних реформ щодо регулювання освіти дорослих в Англії. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 6 (50). С. 404–413.

34. Конституція України : від 28.06.1996 : станом на 02 січ. 2025 р. Київ : НОТІС, 2025. 56 с.

35. Корольок С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1–13. URL: <https://surl.li/ogvzla> (дата звернення: 05.03.2025).

36. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2009. 220 с.

37. Крисюк С. В. Концептуальні засади розвитку державно-громадського управління освітою. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 28 трав. 2004 р. : у 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ, 2004. Т. 1. С. 380–383.

38. Кубальський О. Н. Громадсько-державне управління наукою та освітою: методологічні принципи та концептуальні засади. *Освітній дискурс*. 2022. Вип. 42 (10/12). С. 27–37. URL: <https://surl.lt/mbmktq> (дата звернення: 03.11.2025).

39. Лук'янова Л. Б. Законодавче забезпечення освіти дорослих: зарубіжний досвід. Київ : ТОВ «ДКС-Центр», 2017.

40. Магдач З. Т. Особливості функціонування шкільних рад у системі шкільної освіти Канади. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 5. С. 239–247.

41. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування : практ. посіб. / Л. М. Калініна та ін. Київ : Вид. дім «Освіта», 2024. 124 с.

42. Михайленко О. В. Державно-громадське управління освітою. *Освіта.ua*. URL: <http://osvita.ua/school/manage/1124> (дата звернення: 01.03.2025).

43. Модус державно-громадського управління освітою : монографія / В. П. Бех та ін. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2015. 768 с.

44. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підр. 2-е вид, допов й перероб. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.

45. Онаць О. М. Калініна Л. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління : посіб. Київ : Вид. дім «Сам», 2017. 64 с.

46. Онаць О. М. Суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти як інновація. Проблеми сучасного підручника. 2023. Вип. 31. С. 117–130. URL: <https://surli.cc/esjdae> (дата звернення: 01.03.2025).

47. Онаць О. М. Чижевський Б. Г. Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Серія: «Педагогічні науки»*. 2022. С. 55–66.

48. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій. *Освіта і управління*. 2005. Т. 8, № 3–4. С. 38–42.

49. Паращенко Л. І. Механізми державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2012. 449 с.

50. Пастовенський О. В. Особливості реалізації методів управління освітою в умовах розвитку освітніх систем. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2018. № 2. С. 103–107. URL: <https://surl.li/zwqwnx> (дата звернення: 20.02.2025).

51. Пастовенський О. В. Функції громадсько-державного управління загальною середньою освітою. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2013. Вип. 35. С. 43–48.

52. Приходченко Л. Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. № 2. С. 105-112.

53. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. Дата оновлення: 04.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 12.04.2025).

54. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://surl.li/izvgya> (дата звернення: 03.11.2025).

55. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. URL: <https://surl.li/syopbv> (дата звернення: 12.04.2025).

56. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. URL: <https://surl.li/abijjt> (дата звернення: 12.04.2025).

57. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://surl.li/nxtkll> (дата звернення: 03.11.2025).

58. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://surl.li/ppjkhpn> (дата звернення: 03.11.2025).

59. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. Дата оновлення: 22.08.2018. URL: <https://surl.li/tfczpx> (дата звернення: 20.03.2025).

60. Прокопенко Л. Л. Демократизація системи управління освітою в Польщі. *Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Львів, 8 квітня 2011 р. / Львів. рег. ін-т держ. упр., 2011. С. 64–66.

61. Прокопенко Л. Л. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 12. С. 136–139.

62. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект / Н. Г. Протасова та ін. Львів : НАДУ, 2012. 456 с.

63. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / С. Л. Лондар та ін. Київ : ДНУ «Ін-т освітньої аналітики», 2020. 258 с. URL: <https://rb.gy/61oplo> (дата звернення: 16.04.2025).

64. Сбруєва А. А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн в контексті глобалізації (90-ті pp. XX – початок XXI ст.) : монографія. Суми : ВАТ «Сумська обл. друкарня». Вид. «Козацький вал», 2004. 500 с.

65. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід : монографія / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2018. 223 с.

66. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна та ін. Київ : Актуальна освіта, 2002. 312 с.

67. Тодосова Г. І. Механізми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2014. 20 с.

68. Топузов О. М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія : монографія. Київ : Ін-т педагогіки: Педагогічна думка, 2021. 160 с.

69. Топузов О. М., Калініна Л. М., Лісова Н. І., Калініна Г. М., Малюга М. М. Партнерські засади державно-громадського управління як предмет розгляду в підручнику для керівника освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2021. № 27. С. 264–276. URL: <https://surl.li/mnmnjr> (дата звернення: 25.02.2025).

70. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами : моделі та механізми / Л. М. Калініна та ін. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с.

71. Управління закладом освіти : підручник / С. Г. Немченко та ін. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

72. Управління освітою / за наук. ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех та ін. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 546 с.

73. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. № 1. С. 5–20.

74. Шевченко С.О. Державно-громадське управління якістю вищої освіти в Україні: теоретико-методологічні засади та механізми практичної реалізації : монографія. Дніпро : НГУ, 2011. 263 с.

75. Шоробура І. М. Зарубіжний досвід державно-громадського управління освітою. *Педагогічний Альманах*. 2020. № 45. С. 171-178. URL: <https://surl.li/crnxei> (дата звернення: 11.04.2025).

76. Шоробура І. М. Принципи державно-громадського управління освітою як основного напрямку демократизації освітньої політики. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Т. 4, № 70. С. 61–66. URL: <https://surl.li/nshrdh> (дата звернення: 09.03.2025).

77. Charter of fundamental rights of the European Union. *Official Journal of the European Communities*. 18.12.2000. No C 364/1. P. 1–22. URL: <https://surl.li/fpmztz> (date of access: 10.03.2025).

78. Constitution & Bylaws of the National School Boards Association. April 2024. 22 p. URL: <https://surl.li/ijmlsl> (date of access: 20.03.2025).

79. Governance handbook: Academy trusts and maintained schools. Department for Education, October 2020. 161 p. URL: <https://surl.lu/fepvnm> (date of access: 17.03.2025).

80. Hrabovenko N. V. Mechanisms of implementation of the state-public model of education management in the activities of local government bodies. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 5. Т. 31 (70). С. 98–102.

ДОДАТКИ

Додаток А

Диплом III ступеня у II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у галузі «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті»

від 23 травня 2025 р.



Додаток Б

Опитувальник для адміністрації щодо рівня організації ДГУ в ЗЗСО

[розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

1. Як Ви оцінюєте ефективність організації взаємодії між адміністрацією та органами самоврядування?

- ☐ Взаємодія вибудована якісно, системно і є результативною
- ☐ Взаємодія загалом ефективна, але потребує доопрацювання окремих аспектів
- ☐ Взаємодія функціонує, однак має багато зон для вдосконалення
- ☐ Взаємодія слабка, відсутній системний підхід
- ☐ Взаємодія фактично відсутня або не приносить результатів

2. Як Ви оцінюєте рівень залучення педагогічної ради до життя ліцею?

- ☐ Педагогічна рада ліцею активно впливає на розвиток ліцею
- ☐ Педагогічна рада бере участь і підтримує запропоновані ініціативи
- ☐ Участь педагогічної ради носить переважно формальний характер
- ☐ Педагогічна рада майже не залучена до життя ліцею
- ☐ Важко відповісти

3. У чому Ви вбачаєте найбільшу активність та користь від діяльності педагогічної ради?

- ☐ У колективному ухваленні важливих рішень, що стосуються освітнього процесу та розвитку ліцею
- ☐ У визначенні ключових пріоритетів та напрямів роботи на навчальний рік
- ☐ У розгляді педагогічних проблем та формуванні рішень, які впливають на якість освіти
- ☐ У погодженні змін до освітніх програм, навчальних планів, внутрішніх документів
- ☐ У формуванні єдиного підходу до організації навчання та виховання
- ☐ У підтримці впровадження нових методик, технологій, інноваційних практик

- ☐ У взаємному обміні досвідом, кейсами, успішними педагогічними підходами
- ☐ У підвищенні професійної компетентності колективу
- ☐ У координації роботи всіх учасників освітнього процесу
- ☐ У плануванні та організації шкільних заходів та процесів на рівні колективу
- ☐ У підтримці та ініціюванні участі ліцею в грантових програмах, конкурсах, проєктах розвитку

4. Як Ви оцінюєте рівень залучення батьківського самоврядування до життя ліцею?

- ☐ Батьківське самоврядування активно бере участь у плануванні і розвитку ліцею
- ☐ Батьки ініціюють проєкти, заходи, соціальні акції та допомагають їх реалізовувати
- ☐ Вплив батьківської ради на прийняття рішень відчутний, хоча залежить від активності окремих батьків
- ☐ Батьківська рада переважно реагує на запити адміністрації, рідко ініціює власні пропозиції
- ☐ Участь батьків у шкільних процесах нерівномірна
- ☐ Батьківська рада майже не бере участі у житті ліцею
- ☐ Функції самоврядування здебільшого формальні, без практичного впливу

5. У чому Ви вбачаєте найбільшу активність та користь від діяльності батьківського самоврядування?

- ☐ У наданні пропозицій щодо розвитку ліцею та вдосконалення освітнього процесу
- ☐ У допомозі в організації позакласних заходів, свят, проєктів, конкурсів
- ☐ У підтримці виховної роботи та формуванні культури партнерства в ліцеї
- ☐ У передачі адміністрації позицій та потреб батьківства

- ☐ У залученні батьківських компетенцій: професійна експертиза, майстер-класи, консультації
- ☐ У сприянні проєктній та грантовій діяльності ліцею
- ☐ У партнерстві з громадськими організаціями, установами, місцевою владою

6. Як Ви оцінюєте рівень залучення учнівського самоврядування до життя ліцею?

- ☐ Учніське самоврядування активно впливає на шкільне життя та ухвалення рішень
- ☐ Ініціює власні проєкти, заходи та акції, що покращують шкільне середовище
- ☐ Учніське самоврядування стабільно підтримує ініціативи адміністрації та педагогів
- ☐ Учніське самоврядування періодично пропонує власні ініціативи та бере участь у плануванні шкільного життя
- ☐ Учніське самоврядування переважно виконує формальні функції
- ☐ Учніське самоврядування бере участь в обговоренні ініціатив адміністрації, іноді пропонують власні проєкти
- ☐ Вплив на стратегічні рішення обмежений, активність учнів нерівномірна
- ☐ Учніська рада майже не бере участі у житті ліцею
- ☐ Роль самоврядування формальна, без практичного ефекту

7. У чому Ви вбачаєте найбільшу активність та користь від діяльності учнівського самоврядування?

- ☐ У поданні пропозицій щодо покращення освітнього середовища і шкільного життя
- ☐ У співучасті в обговоренні важливих шкільних ініціатив та внутрішніх правил
- ☐ У реалізації учнівських проєктів та ініціатив
- ☐ В організації дозвілля, свят, заходів, конкурсів, волонтерських акцій

- ☐ У формуванні лідерських компетентностей учнів
- ☐ У стимулюванні активності й відповідальності у шкільній спільноті
- ☐ У створенні позитивного мікроклімату та формуванні шкільної культури
- ☐ У донесенні потреб, ідей і проблем учнів до адміністрації
- ☐ У підтримці іміджу ліцею та участі в зовнішніх проєктах, конкурсах, ініціативах
- ☐ У контролі якості знань

8. Як Ви оцінюєте рівень залучення зовнішніх стейкхолдерів (випускників, бізнес, університети) до життя ліцею?

- ☐ Зовнішні стейкхолдери активно підтримують освітні та позакласні проєкти
- ☐ Бізнес, університети та випускники регулярно надають консультації, майстер-класи, стажування
- ☐ Взаємодія з партнерами системна, планова та продуктивна
- ☐ Стейкхолдери беруть участь у окремих проєктах, заходах та конкурсах, періодично надають експертну чи методичну підтримку
- ☐ Стейкхолдери переважно залучаються на запит адміністрації
- ☐ Ініціативи та підтримка від партнерів поодинокі та не системні
- ☐ Залученість стейкхолдерів до життя ліцею мінімальна або відсутня

9. У чому Ви вбачаєте найбільшу активність та користь від діяльності зовнішніх стейкхолдерів (випускників, бізнес, університети)?

- ☐ Проведення майстер-класів, тренінгів, лекцій від фахівців
- ☐ Профорієнтаційна допомога, зустрічі з випускниками та роботодавцями
- ☐ Стажування, ознайомчі екскурсії та практичні заняття на базі підприємств чи університетів
- ☐ Участь у вдосконаленні освітніх програм та профільного навчання
- ☐ Консультації щодо сучасних вимог ринку праці та тенденцій у галузях
- ☐ Співпраця у впровадженні інноваційних освітніх методик і технологій
- ☐ Підтримка участі ліцею в освітніх грантах та конкурсах
- ☐ Допомога у написанні заявок, менторство, експертний супровід

- ☐ Спільна реалізація проєктів (освітніх, інфраструктурних, соціальних)
- ☐ Партнерська допомога в модернізації кабінетів, лабораторій, коворкінгів
- ☐ Підвищення іміджу ліцею через участь у спільних заходах і проєктах
- ☐ Поширення успішних практик та історій випускників
- ☐ Консультації щодо стратегії розвитку ліцею
- ☐ Участь у дорадчих зустрічах, експертних обговореннях
- ☐ Спільні благодійні акції, волонтерські проєкти

10. Як приймаються рішення щодо фінансової діяльності та розподілу ресурсів ліцею?

- ☐ Рішення ухвалюються керівником після аналізу потреб і пріоритетів
- ☐ Фінансові рішення приймаються колегіально директором та заступниками
- ☐ Певні рішення попередньо розглядаються на педагогічній раді
- ☐ Питання, що стосуються благодійних внесків, погоджуються з батьківським самоврядуванням
- ☐ Батьківська громада інформується про напрями використання ресурсів
- ☐ Рішення ухвалюються прозоро та з подальшим інформуванням учасників освітнього процесу

11. Як відбувався процес розробки чинної Стратегії розвитку ліцею?

- ☐ Стратегія розроблялася широким колом учасників (робочі групи з батьків, учнів, педагогів) з етапу ідеї
- ☐ Проєкт розробила адміністративна команда, після чого він був винесений на громадське обговорення та доопрацьований
- ☐ Проєкт був розроблений адміністрацією та затверджений колегіальними органами без суттєвих змін
- ☐ Стратегія базується на типових документах та вимогах управління освіти
- ☐ Важко відповісти

12. Які канали звітування керівника перед громадськістю Ви вважаєте найбільш ефективними та реально використовуєте?

- ☐ Щорічний відкритий звіт на загальних зборах колективу

- ☐ Публікація звіту на сайті закладу
- ☐ Регулярні звіти у батьківських чатах та групах
- ☐ Звітування перед Піклувальною радою
- ☐ Індивідуальні зустрічі та дні відкритих дверей

13. Які кроки необхідно здійснити з метою вдосконалення організації державно-громадського управління в ліцеї?

14. Які чинники, на Вашу думку, є головними бар'єрами для переходу від формальної взаємодії до реального партнерства з громадою?

Додаток В**Опитувальник для педагогів щодо рівня організації ДГУ в ЗЗСО**

[розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

1. Як би Ви охарактеризували стиль управління директора ліцею?

- ☐ Демократичний (сприяє ініціативі, залучає колектив до прийняття рішень, створює атмосферу довіри).
- ☐ Змішаний з елементами демократичного (поєднує вимогливість та контроль з підтримкою творчих ініціатив педагогів).
- ☐ Авторитарний (переважають наказові методи, одноосібні рішення, ініціатива не заохочується).
- ☐ Ліберальний (низький рівень контролю, ситуація часто пускається на самоплив).
- ☐ Бюрократичний (головне – папери та звітність, жива робота відходить на другий план).
- ☐ Важко відповісти.

2. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку адміністрації у своїх професійних ініціативах та педагогічній діяльності?

- ☐ Так, постійно відчуваю підтримку
- ☐ Частково/ситуативно
- ☐ Ні, ініціатива часто зустрічається з перешкодами
- ☐ Важко відповісти

3. Чи вважаєте Ви, що адміністрація дотримується принципів ділового етикету, створюючи атмосферу довіри та відкритості?

- ☐ Так, тон спілкування завжди коректний і доброзичливий
- ☐ Здебільшого так, але трапляються винятки
- ☐ Ні, часто присутня напруга

4. Як Ви оцінюєте рівень своєї професійної автономії (можливість вільно обирати методики викладання, форми роботи, організовувати простір у класі)?

- ☐ Високий (адміністрація делегує мені ці повноваження як партнеру)
- ☐ Середній (маю певну свободу, але під значним контролем)
- ☐ Низький (працюю суворо за вказівками)

5. Чи маєте Ви можливість вільно висловлювати свою думку на педрадах і чи впливає вона на прийняття рішень?

- ☐ Так, рішення приймаються колегіально, думка вчителів враховується
- ☐ Висловитися можу, але моя думка майже не має впливу
- ☐ Висловитися можу, але рішення вже заздалегідь прийняте адміністрацією
- ☐ Ні, моя думка нікого не цікавить

6. Як Ви оцінюєте рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій (Viber, сайт, електронні платформи) для організації комунікації між учасниками освітнього процесу?

- ☐ Високий (використовуються системно й ефективно, повністю підтримують якісну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу)
- ☐ Достатній (використовуються активно, забезпечують оперативний обмін інформацією)
- ☐ Середній (використовуються на середньому рівні, більшість потреб комунікації задоволено)
- ☐ Низький (використовуються нерегулярно, інколи виникають труднощі в обміні інформацією)
- ☐ Дуже низький (використовуються мінімально, комунікація здебільшого неефективна)

7. Як Ви оцінюєте свою роль у взаємодії з органами батьківського самоврядування (батьківським комітетом класу/школи)?

- ☐ Партнерська (спільно плануємо виховні заходи, екскурсії та вирішуємо організаційні питання)
- ☐ Інформаційна (переважно повідомляю батьків про успішність та поведінку учнів)

- ☐ Фінансово-господарська (взаємодія здебільшого стосується матеріально-технічного забезпечення класу)
- ☐ Формальна (спілкування зведене до мінімуму, ініціатива від батьків відсутня)

8. Яким чином Ви сприяєте діяльності учнівського самоврядування?

- ☐ Консультую учнівські ініціативи та проекти
- ☐ Допмагаю планувати та організовувати заходи учнівського самоврядування
- ☐ Супроводжую роботу класного/шкільного органу самоврядування
- ☐ Сприяю участі учнів у прийнятті рішень, що стосуються шкільного життя
- ☐ Забезпечую комунікацію між адміністрацією та учнівським самоврядуванням
- ☐ Підтримую розвиток лідерських компетентностей учнів
- ☐ Залучаю учнів до планування виховної роботи/освітніх проектів
- ☐ Сприяю поширенню інформації про ініціативи учнів
- ☐ Не беру участі у підтримці учнівського самоврядування
- ☐ Вважаю, що учнівське самоврядування в ліцеї має суто формальний характер

9. Що, на Вашу думку, є головним бар'єром для більш ефективного залучення педагогів до управління закладом?

- ☐ Надмірне навчальне навантаження та брак часу
- ☐ Відсутність реальних механізмів впливу (все одно вирішить адміністрація)
- ☐ Недостатня матеріальна або моральна мотивація
- ☐ Відсутність інтересу до управлінських процесів (хочу лише викладати свій предмет)
- ☐ Бар'єрів немає, створені всі умови

10. Чи берете Ви участь у проєктній діяльності ліцею (гранти, партнерські програми, співпраця з громадськими організаціями)?

- ☐ Так, я є ініціатором/координатором таких проєктів

- ☐ Так, беру участь як член команди/виконавець
- ☐ Ні, але маю бажання та ідеї
- ☐ Ні, це не входить до моїх посадових обов'язків

11. Які зміни в організації управління ліцеєм Ви вважаєте за необхідне впровадити найближчим часом?

12. Яку роль, на Вашу думку, має відігравати педагогічний колектив у системі державно-громадського управління ліцеєм? (Оберіть одне твердження, що найближче Вашій позиції)

- ☐ Лідерська (педагоги мають бути ініціаторами змін та стратегічного розвитку)
- ☐ Партнерська (педагоги мають рівні права з адміністрацією, батьками та учнями)
- ☐ Виконавча (педагоги мають зосередитися на якісному викладанні, а управління – справа адміністрації)
- ☐ Консультативна (педагоги мають надавати експертну оцінку рішенням адміністрації)

Додаток Г

Опитувальник для батьків учнів щодо рівня організації ДГУ в ЗЗСО

[розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

1. Наскільки своєчасно та повно Ви отримуєте інформацію про життя ліцею, досягнення учнів та заплановані заходи?

- ☐ Інформацію отримую регулярно, вчасно та у повному обсязі через усі зручні канали (Viber, сайт, соцмережі, класні керівники)
- ☐ Інформацію отримую вчасно, але іноді доводиться уточнювати додатково
- ☐ Інформацію отримую, але хотілося б швидше.
- ☐ Отримую лише частину інформації, про іншу – дізнаюся від дітей або інших батьків
- ☐ Не завжди отримую важливі повідомлення або дізнаюся про них запізно.

2. Які канали комунікації з класним керівником та адміністрацією є для Вас основними? (Оберіть всі підходящі варіанти)

- ☐ Особисті зустрічі в школі
- ☐ Телефонні дзвінки
- ☐ Viber / WhatsApp групи батьків класу
- ☐ Електронна пошта (e-mail)
- ☐ Шкільний сайт
- ☐ Соцмережі школи (Facebook, Instagram тощо)
- ☐ Дошки оголошень у школі
- ☐ Інше (вказіть): _____

3. Як Ви можете оцінити стиль спілкування адміністрації та вчителів з батьками?

- ☐ Як коректний, діловий, доброзичливий, відкритий
- ☐ Переважно доброзичливий та конструктивний
- ☐ Як офіційний, діловий, доброзичливий, але байдужий
- ☐ Формальний та складний
- ☐ Недружній та непродуктивний

4. У яких сферах життя класу/ліцею Ви (або батьківський комітет Вашого класу) берете найактивнішу участь?

- ☐ Організація позакласних заходів (свят, конкурсів, екскурсій, ярмарок)
- ☐ Підтримка спортивних і творчих проєктів учнів
- ☐ Комунікація з адміністрацією та класним керівником
- ☐ Робота з навчальними чи виховними ініціативами
- ☐ Покращення умов у класі та школі (ремонт, обладнання, комфорт)
- ☐ Організація зборів, зустрічей батьківського комітету
- ☐ Обговорення навчальних планів, освітніх програм, профільності класів, документів ліцею
- ☐ Контроль за використанням фінансів ліцею
- ☐ Інше (вкажіть): _____

5. Чи відчуваєте Ви, що батьківська громада має реальний вплив на прийняття важливих рішень у ліцеї?

- ☐ Так, ми дійсно здійснюємо вплив на усі сфери життя школи
- ☐ Так, ми залучені до прийняття деяких важливих рішень
- ☐ Так, ми впливаємо на життя класу
- ☐ Ні, рішення приймаються адміністрацією, але ми проінформовані
- ☐ Ні, ми зовсім не залучені до інформації про прийняття рішень
- ☐ Важко відповісти

6. Як Ви оцінюєте роботу батьківського самоврядування (комітету/ради)?

- ☐ Батьківське самоврядування є потужним, добре організованим та корисним органом, що представляє інтереси всіх батьків
- ☐ Батьківське самоврядування є корисним органом, де працює переважно група активних батьків
- ☐ Діяльність батьківського самоврядування пасивна, носить переважно формальний характер (збір підписів тощо)
- ☐ Робота майже неефективна або відсутня

7. Чи задоволені Ви рівнем звітності та прозорості у фінансових питаннях (використання благодійних внесків, бюджетних коштів)?

- ☐ Так, вся інформація надається своєчасно, є зрозумілою і прозорою
- ☐ Здебільшого вся інформація щодо фінансових питань представляється вчасно та в достатньому обсязі
- ☐ Звітність є частково достатньою, іноді залишається незрозумілим, куди йдуть кошти
- ☐ Звітність подається несвоєчасно та недостатньо прозоро
- ☐ Ні, не задоволений(а)

8. Чи довіряєте Ви управлінським рішенням адміністрації ліцею?

- ☐ Так, я повністю задоволений управлінськими рішеннями
- ☐ Так, більшість прийнятих рішень є правильною
- ☐ Я не завжди розумію або погоджуюсь з прийнятими рішеннями
- ☐ Ні, рішення часто є незрозумілими та/або неефективними

9. Що, на Вашу думку, потрібно зробити, щоб посилити роль батьків у ліцеї?

- ☐ Залучати батьків до обговорення важливих рішень школи
- ☐ Збільшити прозорість і доступність інформації про діяльність ліцею
- ☐ Регулярно проводити зустрічі та консультації з адміністрацією та вчителями
- ☐ Надавати батькам більше повноважень у класному та шкільному самоврядуванні
- ☐ Заохочувати участь батьків у організації заходів та проєктів
- ☐ Створювати канали для зворотного зв'язку та обговорень (онлайн та офлайн)
- ☐ Покращити рівень комунікації між батьками та адміністрацією
- ☐ Нічого не змінювати, поточний стан речей є задовільним
- ☐ Інше (вкажіть): _____

10. Що, на Вашу думку, найбільше заважає батькам бути більш активними у житті ліцею (крім батьківських зборів)?

- ☐ Брак часу через роботу та сімейні обов'язки
- ☐ Недостатня інформація про шкільні заходи та потреби
- ☐ Невизначеність ролі батьків у шкільних процесах
- ☐ Незручний формат або час проведення заходів
- ☐ Обмежена можливість впливати на рішення
- ☐ Нестача підтримки з боку адміністрації або вчителів
- ☐ Мала участь інших батьків, що знижує мотивацію
- ☐ Переконавання, що навчанням мають займатися виключно педагоги
- ☐ Страх, що активність може негативно вплинути на ставлення до дитини
- ☐ Інше (вкажіть): _____

11. Чи готові Ви особисто долучитися до розвитку ліцею не фінансово, а своїми професійними навичками або зв'язками (експертна допомога, проведення майстер-класів, допомога в проєктах)?

- ☐ Так, я вже допомагаю школі своїми професійними ресурсами
- ☐ Так, маю бажання і можливості, але ніхто не звертався з такою пропозицією
- ☐ Можливо, якщо це не займатиме багато часу
- ☐ Можу розглянути участь у майбутньому
- ☐ Ні, я вважаю, що кожен має займатися своєю справою
- ☐ Ні, не маю такої можливості

12. Як Ви ставитесь до ідеї створення Наглядової ради ліцею (незалежного органу, що включає батьків, випускників та експертів для допомоги в управлінні та залученні ресурсів)?

- ☐ Позитивно, це підвищить прозорість та залучить нові можливості
- ☐ Нейтрально/Мені потрібно більше інформації про це
- ☐ Скептично, це може стати ще одним формальним органом
- ☐ Негативно, це ускладнить роботу школи

Додаток Д

Опитувальник для учнів ЗЗСО щодо рівня організації ДГУ в ЗЗСО

[розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

1. У яких сферах життя ліцею учнівський парламент є найбільш активним та ефективним?

- ☐ Організація та проведення шкільних свят та конкурсів
- ☐ Участь у волонтерських та благодійних проєктах
- ☐ Реалізація корисних для школи та району ідей та проєктів
- ☐ Спілкування між учнями та адміністрацією (передача пропозицій, питань)
- ☐ Ведення шкільних соцмереж, створення оголошень і новин
- ☐ Покращення умов у школі (простір, комфорт, правила поведінки)
- ☐ Участь в екологічних та здоров'язбережувальних ініціативах та проєктах (сортування, озеленення, корисні звички)
- ☐ Організація виборів у шкільний парламент та його роботи
- ☐ Підтримка та реалізація ідей та проєктів класів та окремих учнів
- ☐ Інше (вказіть): _____

2. Чи відчуваєш ти, що учні мають реальну можливість впливати на життя ліцею?

- ☐ Так, наші ідеї часто реалізують
- ☐ Так, але не завжди – деякі пропозиції розглядають, деякі ні
- ☐ Скоріше ні, нас рідко слухають
- ☐ Ні, ми майже не впливаємо на шкільні рішення

3. Як відбувається взаємодія учнівського самоврядування з адміністрацією та педагогами?

- ☐ Регулярні зустрічі та обговорення шкільних питань
- ☐ Зустрічі проходять час від часу, коли є потреба
- ☐ Спілкування здійснюється здебільшого через педагога-організатора
- ☐ Через електронну комунікацію (Viber, листування, шкільні платформи)
- ☐ Співпраця відбувається під час великих заходів або проєктів

☐ Майже немає прямої взаємодії

☐ Інше (вказіть): _____

4. Чи залучали представників учнівського самоврядування до розробки або обговорення важливих шкільних документів (Стратегії розвитку ліцею, Правил поведінки, Річного плану роботи)?

☐ Так, ми були частиною робочої групи та вносили свої пропозиції

☐ Так, нас запросили ознайомитись з готовими документами

☐ Ні, ці документи затверджуються без нашої участі

☐ Не знаю про існування таких документів

5. Яким чином ви дізнаєтесь про думки та потреби інших учнів ліцею (тих, хто не входить до активу)?

☐ Проводимо опитування/анкетування (онлайн або офлайн)

☐ Через старост класів на зборах

☐ Через скриньку довіри та пропозицій

☐ Через особисте спілкування на перервах

☐ Через коментарі в соціальних мережах ліцею

☐ Ми орієнтуємось переважно на власні ідеї та бачення активу

☐ Зворотний зв'язок відсутній

6. Чи має учнівське самоврядування можливість розпоряджатися певними ресурсами (бюджетом шкільних проєктів, приміщенням для зборів, технікою)?

☐ Так, у нас є всі ресурси, в тому числі свій бюджет (або фонд) і ми самі вирішуємо, як його витратити

☐ Фінансів немає, але ми вільно користуємось приміщеннями та технікою школи

☐ Ми подаємо запит адміністрації, і вона вирішує, чи виділити ресурси

☐ Ні, всі ресурси знаходяться під повним контролем адміністрації/вчителів

7. Чи співпрацює учнівський парламент із зовнішніми організаціями?

- ☐ Так, ми співпрацюємо з іншими школами та/або міською радою учнівського самоврядування
- ☐ Так, з громадськими організаціями, волонтерськими фондами або бізнесом
- ☐ Так, із випускниками ліцею
- ☐ Ні, ми діємо тільки в межах нашого ліцею
- ☐ Плануємо, але ще не почали

8. Чого не вистачає учнівському самоврядуванню, щоб стати більш впливовим на життя школи?

- ☐ Більшої підтримки від адміністрації
- ☐ Більшої підтримки від вчителів
- ☐ Більшої підтримки куратора або наставника
- ☐ Більшої підтримки від учнів
- ☐ Більшої активності з боку членів самоврядування
- ☐ Більше ідей та ініціатив
- ☐ Кращої комунікації з учителями та учнями
- ☐ Більше ресурсів (матеріальних, інформаційних, організаційних)
- ☐ Регулярних зустрічей із адміністрацією
- ☐ Більшої прозорості в роботі та рішень
- ☐ Розуміння, що саме ми можемо змінити
- ☐ Інше (вказіть): _____

9. Уяви, що ти маєш повноваження директора на один день. Яке ОДНЕ рішення ти б ухвалив(-ла) для покращення життя ліцею?

Додаток Е

Таблиця «Практичні рекомендації щодо вдосконалення організації ДГУ в ЗЗСО» [розроблено автором – С. А. Ю. Долгополова]

1.	Закріпити в Положенні про Батьківську Раду право її представників брати участь та мати дорадчий голос у засіданнях педагогічної ради при розгляді стратегічних питань; ввести норму про обов'язкове включення її представника до складу конкурсної комісії з відбору директора та атестаційної комісії; трансформувати діяльність ради у профільні комісії (освітня, фінансова, проєктна), для співпраці батьків та вчителів.
2.	Закріпити в Положенні про Учнівський Парламент надання йому права законодавчої ініціативи щодо розробки та винесення на розгляд педагогічної ради змін до внутрішніх правил учнів; впровадити шкільний громадський бюджет з передачею права розпоряджатися частиною коштів спецфонду безпосередньо учням; створення служби медіації (із залученням шкільного психолога, батьків-юристів) та проведення тренінгів для молодших школярів щодо безпеки в інтернеті тощо; організація збору проєктних ідей від учнів з публічним захистом та голосуванням, учнівський парламент несе відповідальність за їх реалізацію та звітує перед громадою.
3.	Створення Наглядової ради; розробка відповідного положення. Склад ради: представники батьківської громади, бізнесу, випускників, місцевої громади. Функції – стратегічний нагляд та консультування: розгляд та погодження проєкту Стратегії розвитку ліцею, надання рекомендацій щодо її корекції, здійснення моніторингу її виконання; обговорення та заслуховування щорічного звіту директора на засіданні Наглядової ради, яка надаватиме свої висновки та рекомендації; сприяння залученню додаткових ресурсів: допомагати у пошуку грантів, встановленні партнерських зв'язків з компаніями, організації благодійних заходів, створенні та управлінні фондом розвитку ліцею; виконувати роль медіатора

	у спірних випадках, контролювати дотримання статуту ліцею та захист прав учасників освітнього процесу.
4.	Розробити та впровадити єдину Стратегію інформаційної відкритості та комунікації з чітким визначенням захищених каналів, форматів поширення інформації; модернізувати офіційний веб-сайт у платформу громадської участі та контролю, доповнити легко доступним розділом з деталізованими фінансовими звітами та розділом з протоколами засідань рад; запровадити культуру діалогу, через щорічні відкриті конференції-звіти (з переліком досягнень, аналізом проблем, фінансовим звітом, планами на наступний рік, відкритою сесією запитань і відповідей, виступами усіх рад зі своїм баченням та оцінкою діяльності ЗЗСО) та використання етичних кодексів комунікації (час, тематика, стиль спілкування) в цифровому просторі.
5.	Впровадити проєктний метод: створення тимчасових міжсекторальних робочих груп на добровільних засадах для розробки та реалізації конкретних проєктів (покращення екологічної культури та благоустрою території, підвищення рівня безпеки в освітньому середовищі тощо).
6.	Розробити довгострокову програму для побудови сталих, взаємовигідних відносин із ключовими зовнішніми стейкхолдерами із створенням відповідного документу, у якому ліцей формулює свої пропозиції потенційним партнерам і потреби, які прагне закрити (фінансові та освітні складові); розробити алгоритм співпраці з місцевими органами влади, громадськими організаціями та культурними інституціями: ліцей пропонує приміщення для проведення публічних лекцій, а учні та вчителі беруть участь у розробці та реалізації проєктів розвитку мікрорайону; створення Асоціації випускників з числа активних випускників минулих років для залучення менторської та фінансової підтримки, профорієнтації.