

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» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Соціальне партнерство, як ресурс управління закладом 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
Наумчак Тетяна Володимирівна
(підпис)

Науковий керівник
к. н. з державного управління,
доцент,
доцент кафедри
Панченко Алла Гнатівна
(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Наумчак Тетяна Володимирівна

Соціальне партнерство як ресурс управління закладом загальної середньої освіти. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

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

У кваліфікаційній магістерській роботі досліджено соціальне партнерство як стратегічний ресурс управління закладом загальної середньої освіти в умовах освітніх реформ, децентралізації та викликів воєнного часу. Соціальне партнерство розглядається як системна форма взаємодії між адміністрацією закладу освіти, педагогічним колективом, батьківською й учнівською громадою, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом і соціальними службами.

Проаналізовано теоретичні підходи до педагогіки партнерства та державно-громадського управління, а також нормативно-правові засади розвитку соціального партнерства в системі загальної середньої освіти України. Здійснено порівняльний аналіз українських і зарубіжних практик упровадження соціального партнерства в управлінні школами, що дало змогу визначити ефективні моделі співуправління та участі громади в ухваленні управлінських рішень.

На основі дослідження практики ліцею Оболонь Оболонського району м. Києва визначено проблеми й перспективи розвитку соціального партнерства та запропоновано рекомендації щодо його вдосконалення як ресурсу управління, зокрема інституціалізації партнерських відносин, інтеграції партнерства у стратегічне планування та розвитку інклюзивних партнерських мереж.

Ключові слова: соціальне партнерство, управління закладом загальної середньої освіти, державно-громадське управління, педагогіка партнерства.

Структура роботи: вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг – 64 сторінка, 9 таблиць, 60 джерел.

ABSTRACT

Naumchak Tetiana Volodymyrivna.

Social Partnership as a Resource for Managing a General Secondary Education Institution. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Academic Supervisor: Panchenko Alla Hnativna, PhD in Public Administration, Associate Professor.

The master's thesis explores social partnership as a strategic resource for managing general secondary education institutions in the context of educational reforms, decentralization, and the challenges of wartime. Social partnership is defined as a systemic form of interaction among school administration, teaching staff, parent and student communities, local authorities, public organizations, businesses, and social services.

The study analyzes theoretical approaches to partnership pedagogy and state–public governance, as well as the legal framework for the development of social partnership within the Ukrainian general secondary education system. A comparative analysis of Ukrainian and international practices of implementing social partnership in school management is conducted, which made it possible to identify effective models of shared governance and community participation in managerial decision-making.

Based on the analysis of the practices of the Obolon Lyceum of the Obolon District of Kyiv, key challenges and development prospects of social partnership are identified. The thesis proposes recommendations for improving social partnership as a management resource, including the institutionalization of partnership relations, integration of partnership into strategic planning, and the development of inclusive partnership networks.

Keywords: social partnership, management of general secondary education institutions, state–public governance, partnership pedagogy.

Structure of the thesis: introduction, two chapters, conclusions, references, and appendices. Total volume – 64 pages, 9 tables, 60 references.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти соціального партнерства в освіті	8
1.1. Теоретичні основи соціального партнерства в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	8
1.2. Нормативно-правові засади соціального партнерства в освіті.....	13
1.3. Роль соціального партнерства в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. Аналіз практичних аспектів впровадження соціального партнерства в управлінні закладами загальної середньої освіти	32
2.1. Практичні аспекти впровадження соціального партнерства в управлінні ЗЗСО : Український та зарубіжний досвід	32
2.2. Проблеми та перспективи розвитку соціального партнерства в ліцеї Оболонь м. Києва.....	40
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення соціального партнерства як ресурсу управління ЗЗСО.....	51
Висновки до розділу 2.....	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в системі загальної середньої освіти України, зумовлені реформуванням освітньої галузі, упровадженням Концепції «Нова українська школа», децентралізацією управління та викликами воєнного часу, актуалізують потребу в пошуку нових управлінських ресурсів, здатних забезпечити стійкий розвиток закладів освіти та підвищення якості освітніх послуг. За цих умов соціальне партнерство набуває особливого значення як інструмент і водночас ціннісна основа демократичного управління закладом загальної середньої освіти.

У наукових дослідженнях соціальне партнерство в освіті розглядається як система узгоджених дій між закладом освіти, батьками, місцевими громадами, органами влади, бізнесом та громадськими організаціями, спрямована на досягнення спільних цілей розвитку освіти та особистості учня [1; 3]. О. М. Топузов визначає освітнє партнерство як важливий ресурс управління, що забезпечує поєднання інституційних, соціальних і громадських можливостей у процесі реалізації освітньої політики [1]. У межах Концепції «Нова українська школа» педагогіка партнерства закріплюється як основа нової моделі взаємовідносин між учителем, учнем і батьками, побудованої на довірі, взаємоповазі та спільній відповідальності [18].

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного осмислення соціального партнерства не лише як форми співпраці, а як системного ресурсу управління закладом загальної середньої освіти. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням педагогіки партнерства, державно-громадського управління та взаємодії школи з громадою [13; 37; 38], недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції соціального партнерства у стратегічне управління конкретним закладом освіти. Особливої уваги потребує аналіз реальних практик упровадження партнерських моделей управління в умовах міських закладів освіти, зокрема в контексті діяльності ліцеїв.

Зростає також значущість соціального партнерства в умовах воєнного стану, коли школа виконує не лише освітню, а й соціально-захисну, психологічну та громадянську функції. У таких умовах ефективна взаємодія з громадою, громадськими організаціями та міжнародними партнерами стає необхідною умовою забезпечення безпеки, психологічної підтримки та безперервності освітнього процесу [36; 43; 59]. Саме ці аспекти зумовлюють доцільність обрання теми магістерської роботи.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та аналізі соціального партнерства як ресурсу управління закладом загальної середньої освіти та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення партнерської взаємодії в діяльності ліцею.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

1. розкрити теоретико-методологічні засади соціального партнерства в освіті;
2. визначити роль соціального партнерства в управлінні закладом загальної середньої освіти та його вплив на розвиток освітнього середовища;
3. проаналізувати українські та зарубіжні практики впровадження соціального партнерства в управлінні школами;
4. проаналізувати проблеми та перспективи розвитку соціального партнерства в ліцеї Оболонь м. Києва;
5. розробити рекомендації щодо вдосконалення соціального партнерства як ресурсу управління закладами освіти.

Об'єктом дослідження є процес управління закладом загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є соціальне партнерство як ресурс управління закладом загальної середньої освіти.

Об'єкт і предмет дослідження перебувають у відношенні загального та часткового, оскільки соціальне партнерство розглядається як складова управлінського процесу та водночас як інструмент його вдосконалення.

Для реалізації мети та завдань дослідження використано комплекс методів дослідження, зокрема:

- теоретичні методи (аналіз, узагальнення, систематизація) — для розкриття теоретико-методологічних засад соціального партнерства в освіті;
- аналіз і порівняння наукових джерел — для вивчення українських і зарубіжних підходів до партнерського управління школами [29; 33; 48];
- аналіз нормативно-правових документів — для визначення правових засад реалізації соціального партнерства в системі загальної середньої освіти України [17; 18];
- емпіричні методи (вивчення управлінської документації, аналіз діяльності ліцею, узагальнення практичного досвіду) — для дослідження проблем і перспектив розвитку соціального партнерства в ліцеї Оболонь м. Києва.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності керівників закладів загальної середньої освіти, зокрема під час планування розвитку соціального партнерства, організації взаємодії з батьками, громадою та соціальними партнерами. Матеріали дослідження можуть бути використані в управлінській практиці ліцею Оболонь м. Києва, а також у системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 64 сторінки, 9 таблиць. Список використаних джерел налічує 60 найменувань і викладений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні аспекти соціального партнерства в освіті

1.1. Теоретичні основи соціального партнерства в управлінні закладом загальної середньої освіти

Соціальне партнерство є фундаментальним чинником сучасної системи освіти, який забезпечує взаємодію між освітніми установами, суспільством і державою. Як зазначає О. М. Топузов, «соціальне партнерство в освіті — це цілісна система узгоджених дій суб'єктів освітньої політики, спрямованих на досягнення спільних результатів розвитку» [1, с. 160]. У педагогічній науці соціальне партнерство розглядається як система узгоджених дій, спрямованих на досягнення спільних цілей у сфері освіти та виховання.

Науковці підкреслюють, що соціальне партнерство є механізмом узгодження інтересів різних соціальних груп. У методичних рекомендаціях з педагогіки партнерства зазначено: «ефективна співпраця учасників освітнього процесу ґрунтується на взаємній відповідальності, повазі та довірі» [3, с. 74]. У контексті управління закладом загальної середньої освіти соціальне партнерство виступає одним із головних ресурсів, що забезпечує відкритість, гнучкість і ефективність освітнього менеджменту.

Важливою складовою цього процесу є педагогіка партнерства, що передбачає взаємоповагу між учнями, педагогами та батьками, довіру до компетентності кожного учасника, а також відповідальність за результати освітнього процесу [3; 19]. У межах Нової української школи (НУШ) педагогіка партнерства визначається як основа нової моделі взаємовідносин між усіма учасниками освітнього процесу.

Соціальне партнерство має подвійний характер — воно є одночасно ціннісним орієнтиром і інструментом управління. З одного боку, воно сприяє формуванню демократичних цінностей, відповідальності, довіри, а з іншого — створює реальні механізми взаємодії між освітнім закладом та зовнішніми партнерами (місцева громада, бізнес, державні органи, громадські об'єднання).

Партнерська взаємодія сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й забезпечує стійкий розвиток закладу освіти, формує позитивний імідж школи як центру соціального життя громади. У контексті управління закладом загальної середньої освіти соціальне партнерство виступає одним із ключових ресурсів відкритості та ефективності. На це звертає увагу С. В. Воронова: «партнерська взаємодія є складовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти, що поєднує інтереси всіх учасників освітнього середовища» [13, с. 57].

У сучасному освітньому просторі соціальне партнерство розглядається як інноваційна модель взаємодії між різними суб'єктами освітнього процесу, спрямована на спільне вирішення завдань розвитку освіти. Це форма добровільної та рівноправної співпраці між закладами освіти, органами влади, батьками, громадськими організаціями, бізнесом і місцевими громадами, метою якої є підвищення якості освітніх послуг і створення сприятливого середовища для розвитку особистості [2; 3].

Соціальне партнерство у сфері освіти базується на принципах демократичності, взаємної відповідальності, довіри та відкритості, що забезпечує ефективне залучення всіх зацікавлених сторін до процесів управління та прийняття рішень. У межах концепції Нової української школи цей підхід реалізується через педагогіку партнерства, яка визначає новий формат взаємодії між учителем, учнем і батьками — на засадах поваги, взаємопідтримки та спільної мети [3; 18].

Закон України «Про освіту» (2017) визначає участь громадськості та соціальних партнерів в управлінні закладами освіти як один із принципів державно-громадського управління, що сприяє прозорості освітніх процесів і підвищенню якості освітніх послуг [17].

До основних принципів соціального партнерства в освіті належать:

- Добровільність — усі сторони вступають у партнерські відносини на основі власної ініціативи, без примусу;

- Рівноправність — кожен партнер має рівні права та можливості впливати на спільні рішення;
- Взаємна відповідальність — сторони несуть спільну відповідальність за результати співпраці;
- Прозорість — відкритість дій і рішень у межах партнерства;
- Довіра та взаємоповага — створення умов для конструктивної співпраці;
- Взаємовигідність — кожен учасник отримує позитивний результат від участі у партнерстві [2; 6].

Форми реалізації соціального партнерства в освіті можуть бути різноманітними:

- участь батьків у шкільному самоврядуванні та прийнятті освітніх рішень;
- співпраця з громадськими організаціями у сфері екологічного, громадянського та патріотичного виховання;
- партнерство з бізнесом у розвитку матеріально-технічної бази школи;
- участь місцевих громад у реалізації соціально значущих освітніх проектів.

Європейський досвід свідчить, що ефективність соціального партнерства у сфері освіти безпосередньо залежить від активності всіх учасників. Наприклад, у Польщі батьківські ради мають власний бюджет і реальний вплив на розвиток школи, у Німеччині роботодавці залучаються до підготовки учнів до професійної діяльності, а в Скандинавських країнах громади беруть участь у стратегічному плануванні розвитку освіти [3; 8].

Таким чином, соціальне партнерство у сфері освіти є важливою умовою реалізації демократичних принципів управління, розвитку інноваційних підходів до навчання і забезпечення стійкого розвитку закладів освіти. Його ефективність залежить від рівня довіри, комунікації та взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Сучасна система управління закладом загальної середньої освіти потребує гнучких, інноваційних підходів, серед яких ключову роль відіграє соціальне партнерство. Важливою складовою цього процесу є педагогіка партнерства. У

Концепції НУШ зазначено: «педагогіка партнерства базується на принципах поваги, відповідальності та довіри між учасниками освітнього процесу» [18].

Соціальне партнерство сприяє переходу від авторитарної моделі управління до моделі спів управління, у якій кожен учасник освітнього процесу — директор, педагог, учень, батьки, громада, представники бізнесу чи місцевої влади — має можливість впливати на прийняття управлінських рішень. Такий підхід формує довіру, підвищує мотивацію до спільної діяльності та зміцнює імідж закладу освіти як відкритої соціальної інституції.

Соціальне партнерство має подвійний характер — як цінність і як інструмент управління. Топузов підкреслює: «партнерська модель управління забезпечує сталий розвиток закладу освіти та зміцнення громадської довіри до школи» [1, с. 160]. Його ефективність залежить від обраної моделі взаємодії між школою, батьками, місцевою владою, бізнесом і громадськістю.

Моделі соціального партнерства — це організаційні схеми взаємодії між різними суб'єктами, які визначають характер, рівень та механізми співпраці. Кожна з них відображає певну логіку побудови відносин у системі освіти та відповідає сучасним управлінським підходам.

1. Модель “Партнерства громади”

Ця модель базується на ідеї активної участі місцевої громади у житті школи. Вона передбачає, що громада виступає не лише споживачем освітніх послуг, а й співтворцем освітнього середовища.

Основні характеристики:

- двостороння комунікація між школою і громадою;
- спільна розробка місцевих освітніх програм;
- залучення громадських організацій, підприємців та батьків до розвитку школи.

У межах цієї моделі школа розглядається як освітній центр громади, що виконує культурну, соціальну та просвітницьку функції [1].

2. Модель “Розподіленого лідерства”

Ця модель зосереджена на колективному прийнятті управлінських рішень. Вона відповідає концепції Нової української школи, де ключовим є принцип партнерства між учителем, учнем і батьками [3].

Особливості:

- керівник школи виконує роль фасилітатора, а не адміністратора;
- управлінські функції розподіляються між педагогами, учнями, батьками;
- важливим є створення шкільних рад, робочих груп, волонтерських команд.

Модель сприяє розвитку культури взаємної відповідальності, демократичності й підвищує рівень довіри до школи з боку громади.

3. Модель “Суспільної відповідальності”

Основою цієї моделі є співпраця між школою та соціальними партнерами у вирішенні суспільно важливих проблем.

Школа виступає майданчиком для реалізації соціальних проєктів — благодійних, екологічних, культурних, волонтерських.

Наприклад:

- реалізація екологічних ініціатив спільно з місцевими громадами;
- проведення благодійних акцій на підтримку дітей з особливими освітніми потребами;
- участь бізнесу у фінансуванні програм інклюзивної освіти.

Модель передбачає активну позицію школи як соціального агента змін, що формує громадянську свідомість учнів.

Європейські моделі соціального партнерства

У країнах Європи соціальне партнерство в освіті має усталені форми.

Наприклад:

- У Німеччині діє модель дуальної освіти, де роботодавці безпосередньо залучені до навчання учнів, поєднуючи теорію з практикою [2].
- У Польщі функціонують батьківські ради, що мають бюджет і право впливати на розвиток школи [3].

- У Фінляндії модель партнерства базується на довірі до педагогів і співпраці школи з місцевими громадами.

Українські практики партнерства

В Україні соціальне партнерство активно розвивається в межах реформи «Нова українська школа» (НУШ). Зокрема, застосовуються такі підходи:

- державно-громадське управління школою через піклувальні та батьківські ради;
- інтеграція бізнесу у розвиток шкільної інфраструктури;
- громадські ініціативи на рівні місцевих громад — проекти з благоустрою, екології, волонтерства.

Таким чином, моделі соціального партнерства у закладах загальної середньої освіти забезпечують багаторівневу взаємодію між школою та суспільством. Їхнє впровадження сприяє розвитку освітньої автономії, залученню додаткових ресурсів і формуванню відкритої, демократичної системи управління, орієнтованої на потреби учнів і громади.

Отже, соціальне партнерство у сфері освіти — це сучасна інноваційна модель взаємодії, що забезпечує поєднання ресурсів різних суб'єктів задля розвитку особистості учня. Це «форма рівноправної співпраці між школою, родиною, громадою та іншими партнерами» [3, с. 74].

1.2. Нормативно-правові засади соціального партнерства в освіті

Нормативно-правова база соціального партнерства в Україні є багаторівневою і включає систему законів, підзаконних актів і стратегій. Закон України «Про освіту» визначає: «державно-громадське управління передбачає участь батьків та громадськості у прийнятті рішень та контролі якості освіти» [17, с. 10].

Основним нормативним документом є Закон України “Про освіту” (2017), який закріплює принцип державно-громадського управління освітою, передбачає участь батьків, громадських організацій і місцевої влади у прийнятті управлінських рішень, а також створення піклувальних рад і громадських

наглядних рад при закладах освіти [17]. У статті 81 цього Закону визначено можливість реалізації державно-приватного партнерства — форми співпраці, що є складовою соціального партнерства.

У Законі «Про соціальний діалог» наголошено, що «соціальний діалог є механізмом взаємодії держави, роботодавців і працівників для узгодження спільних інтересів» [20, с. 15]. Саме соціальний діалог є основою для формування партнерських відносин у сфері освіти.

Значну роль відіграє також Закон України “Про колективні договори і угоди” (1993), який регламентує порядок укладання угод між закладами освіти, органами місцевої влади, профспілками та роботодавцями. Укладання таких угод дозволяє погоджувати соціальні гарантії працівників освіти, умови праці та питання фінансування освітніх програм [17].

Закон України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” (1999) визначає правові основи діяльності профспілок, які виступають представниками педагогічних колективів і захищають їхні трудові, соціально-економічні права. Це сприяє розвитку партнерських відносин між освітніми закладами, роботодавцями та державою.

Генеральна угода 2004 року підкреслює необхідність партнерської взаємодії між владою, роботодавцями та профспілками для реалізації соціально важливих освітніх проектів: «сторони зобов’язуються співпрацювати в межах соціальних програм та розвитку людського потенціалу» [10].

У контексті сучасної державної політики важливе значення має Національна стратегія зі створення безбар’єрного простору в Україні (2021), що визначає освіту як ключовий елемент розвитку інклюзивного суспільства. Стратегія підкреслює необхідність рівного доступу всіх громадян до освіти, підвищення кваліфікації та навчання впродовж життя [11].

Крім того, Україна є учасником Болонського процесу, що передбачає впровадження європейських принципів академічної автономії, соціальної відповідальності та партнерства між освітніми закладами й роботодавцями. У

цьому контексті важливою є німецька модель дуальної освіти, що передбачає активну участь бізнесу у професійній підготовці учнів [8].

Таким чином, законодавчо-нормативна база соціального партнерства в освіті України є комплексною та багаторівневою. Вона поєднує національні правові норми з міжнародними підходами, створюючи умови для розвитку державно-громадського управління та ефективної співпраці між усіма учасниками освітнього процесу.

Аналіз законодавчої бази України у сфері освіти свідчить про наявність достатніх правових передумов для розвитку соціального партнерства між державними структурами, освітніми закладами, громадськістю та бізнесом. Усі нормативно-правові акти, що визначають правові засади такої взаємодії, відображають принципи відкритості, прозорості, відповідальності та рівноправності сторін.

1. Закон України «Про освіту» (2017)

Цей Закон є базовим для всієї освітньої системи України. Він закріплює принцип державно-громадського управління освітою, який полягає у взаємодії держави, освітніх закладів, органів місцевого самоврядування, батьків, професійних спілок та громадських організацій.

Зокрема, стаття 70 визначає, що управління освітою здійснюється на засадах публічності, підзвітності та соціального партнерства, а стаття 81 деталізує можливість створення форм державно-приватного партнерства [17].

Закон також передбачає створення органів громадського самоврядування в закладах освіти — піклувальних рад, батьківських комітетів і рад закладів, що забезпечують взаємодію між освітніми установами та громадою [18].

2. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» (2010)

Цей Закон визначає поняття соціального діалогу як процесу узгодження інтересів між державою, роботодавцями та працівниками. У сфері освіти він створює правові механізми для співпраці між адміністрацією закладів, педагогічними колективами, профспілками та органами місцевої влади.

Соціальний діалог у школі може проявлятися у спільному ухваленні рішень

щодо умов праці, організації навчального процесу, розроблення колективних договорів і угод [20].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» (1993)

Документ визначає порядок укладання угод між роботодавцями та працівниками, включаючи заклади освіти.

Колективні договори в освіті — це ефективний інструмент регулювання питань соціального партнерства: вони можуть містити положення щодо фінансування освітніх програм, поліпшення умов праці вчителів, а також організації спільних соціальних проєктів [17].

4. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» (1999)

Закон надає профспілковим організаціям право брати участь у розробці державних освітніх програм і рішень, що впливають на педагогічну діяльність. Профспілки виступають посередниками у налагодженні соціального діалогу між закладами освіти, органами управління та трудовими колективами [20].

5. Генеральна угода між Кабінетом Міністрів України, об'єднаннями роботодавців і профспілок (2004)

Цей документ встановлює основні напрями соціальної політики держави, зокрема щодо розвитку людського капіталу. Угода передбачає проведення спільних заходів за участю соціальних партнерів: конкурсів, освітніх ініціатив, програм підвищення кваліфікації, заходів з оздоровлення дітей працівників [10].

6. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні (2021)

Національна стратегія створення безбар'єрного простору підкреслює важливість партнерства для інклюзивності: «створення безбар'єрного освітнього середовища можливе лише за умови взаємодії держави, громади та закладів освіти» [11].

7. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (2016)

Ця Концепція, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України №988-р, підкреслює значення педагогіки партнерства — взаємодії між учителем, учнем і батьками як основи Нової української школи.

У документі наголошено, що лише через партнерство та спільну відповідальність можна створити сучасне освітнє середовище, здатне формувати компетентності XXI століття [18].

Таким чином, система нормативно-правових актів України забезпечує міцну правову основу для розвитку соціального партнерства в освіті. Вона визначає принципи співпраці між державними інституціями, школами, громадами та роботодавцями, сприяючи створенню демократичної моделі управління освітою.

Соціальне партнерство займає важливе місце у сучасній системі управління закладом загальної середньої освіти, оскільки воно забезпечує взаємодію між усіма суб'єктами освітнього процесу — адміністрацією, педагогічними працівниками, учнями, батьками, місцевими органами влади, громадськими організаціями та бізнесом. У результаті такої взаємодії формується державно-громадська модель управління, що відповідає європейським принципам демократичності, прозорості та підзвітності.

Законодавча основа соціального партнерства в управлінні освітою закріплена в низці нормативних актів, насамперед у Законі України “Про освіту” (2017), який передбачає залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень. У статті 29 Закону наголошено, що громадське самоврядування в закладах освіти здійснюється через ради закладів, піклувальні ради, батьківські комітети, учнівські організації, а також інші об'єднання, діяльність яких спрямована на розвиток школи та захист інтересів її учасників [17].

Соціальне партнерство виконує низку ключових функцій в управлінні закладом освіти:

- Комуникативну, яка забезпечує постійний обмін інформацією між учасниками освітнього процесу та сприяє формуванню довіри.

- Мотиваційну, що стимулює залучення педагогів, батьків і представників громади до спільного вирішення управлінських завдань.
- Інноваційну, яка передбачає створення умов для впровадження нових освітніх технологій та практик у рамках партнерства.
- Організаційну, спрямовану на удосконалення механізмів управління через взаємодію внутрішніх і зовнішніх партнерів закладу.

Провідне місце у забезпеченні ефективного управління належить педагогіці партнерства, концептуальні засади якої відображені у методичних рекомендаціях “Педагогіка партнерства в умовах Нової української школи” (2022). Згідно з цим документом, партнерська взаємодія передбачає співпрацю, довіру, взаємоповагу, діалог і спільну відповідальність між усіма учасниками освітнього процесу [3].

Важливим нормативним орієнтиром для реалізації партнерських відносин є також Положення про піклувальну раду закладу освіти, яке визначає основні напрями її діяльності — сприяння залученню додаткових фінансових ресурсів, участь у контролі за використанням коштів, підтримка інноваційних освітніх проектів та розвиток матеріально-технічної бази школи [7].

На практиці соціальне партнерство в управлінні школою реалізується через:

- спільне планування діяльності (розроблення стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням інтересів громади та батьківської спільноти);
- створення консультативно-дорадчих органів при адміністрації школи;
- участь представників громади та бізнесу у фінансуванні освітніх ініціатив (спонсорська допомога, гранти, участь у програмах державно-приватного партнерства);
- громадський моніторинг якості освіти, який сприяє прозорості діяльності навчального закладу.

Дослідження сучасних освітніх практик показують, що участь соціальних партнерів у шкільному управлінні сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, соціальній стабільності та розвитку культури співпраці. За Вороною,

«участь соціальних партнерів є однією з умов забезпечення якості освіти та прозорості управління» [13, с. 57].

Таким чином, соціальне партнерство є не лише складовою частиною системи управління закладом освіти, а й стратегічним ресурсом його розвитку. Воно забезпечує участь громади у прийнятті рішень, сприяє демократизації управління та формує умови для сталого розвитку освітнього середовища.

1.3. Роль партнерів в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Реалізація принципів соціального партнерства дозволяє закладу освіти стати активним учасником розвитку громади, формуючи партнерські зв'язки з місцевими підприємствами, культурними центрами, вищими навчальними закладами та громадськими об'єднаннями. Така співпраця не лише підвищує ефективність управління, але й сприяє соціалізації учнів, розвитку їхньої громадянської компетентності та відповідальності.

Роль соціального партнерства у сучасному управлінні проявляється у таких напрямках:

- оптимізація управлінських процесів — завдяки співпраці з партнерами школа отримує доступ до додаткових матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, що дозволяє ефективніше вирішувати організаційні питання, впроваджувати інновації, удосконалювати освітнє середовище;
- підвищення якості управлінських рішень — включення громадськості, батьків і представників громади до процесів прийняття рішень сприяє врахуванню інтересів усіх сторін;
- забезпечення прозорості управління — соціальне партнерство формує систему публічної звітності, що підвищує довіру до адміністрації школи;
- розвиток освітньої автономії — співпраця з різними партнерами допомагає школі реалізовувати власні ініціативи, що відповідають потребам учнів і громади.

Таблиця 1.1.

«Ключові соціальні партнери закладу ЗЗСО та їхні функції»

Категорія партнера	Основні функції в управлінні ЗЗСО	Ресурси, які надає партнер	Приклади форм участі
Батьки	Участь у прийнятті рішень, підтримка виховного процесу	Соціальний, інформаційний, частково фінансовий ресурс	Батьківські ради, участь у заходах, фандрейзинг
Місцева влада	Фінансування, стратегічне управління, контроль якості	Фінансовий, організаційний, інфраструктурний	Програми розвитку, ремонту, місцеві програми
Бізнес	Підтримка інновацій, профорієнтація	Фінансовий, матеріально-технічний	Спонсорство, STEM-лабораторії, практики
Громадські організації	Розвиток громадянської активності, інклюзії	Соціальний, експертний, освітній	Тренінги, проєкти, волонтерство

Джерело: узагальнено на основі [4], [6], [14], [15], [16], [17], [29]

Прикладами ефективного функціонування соціального партнерства є:

- програма «Демократична школа», реалізована за підтримки Європейського центру ім. Вергеланда, яка сприяє розвитку демократичного управління у школах, залученню громади та формуванню культури участі [6];
- рух EdCamp Ukraine, що об'єднує освітян, громадські організації та місцеву владу задля створення інноваційного освітнього середовища [4];
- шкільні ради та батьківські комітети, які беруть участь у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку школи, розподілу ресурсів, організації виховних заходів [5].

Таким чином, соціальне партнерство у сучасному управлінні закладом освіти виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує взаємозв'язок між освітою та суспільством, підвищує якість управлінських рішень і створює умови для сталого розвитку школи.

Форми взаємодії між соціальними партнерами у сфері освіти залежать від особливостей освітнього середовища, цілей закладу освіти та рівня розвитку

громади. У контексті управління закладом загальної середньої освіти ці форми охоплюють організаційні, комунікаційні, освітні, фінансові та соціальні механізми співпраці, що забезпечують ефективне функціонування школи.

Таблиця 1.2.

«Форми співпраці за ступенем формалізації»

Тип форми співпраці	Характеристика	Типові приклади	Основні партнери
Формальні	Юридично оформлені, закріплені документами	Угоди, договори, меморандуми, колдоговори	Школа, влада, бізнес, ГО
Спільні проекти	Проектний підхід, чіткі цілі та результати	Освітні, екологічні, соціальні проекти	Школа, громада, ГО, бізнес
Неформальна співпраця	Добровільна, ініціативна, без жорсткої регламентації	Батьківські зустрічі, волонтерство	Батьки, громада, педагоги
Цифрова взаємодія	Онлайн-комунікація й е-сервіси	Е-щоденники, онлайн-збори, платформи	Школа, батьки, громада
Позашкільна діяльність	Спільні соціокультурні практики	Свята, фестивалі, благодійні акції	Школа, ГО, громада, бізнес

Джерело: узагальнено на основі [6], [15], [16], [17], [20]

Основна мета партнерської взаємодії — створення єдиного освітнього простору, у якому всі учасники (вчителі, батьки, учні, громада, місцева влада та бізнес) об'єднані спільними цінностями, відповідальністю та цілями розвитку.

Формальна співпраця передбачає укладання угод, договорів, меморандумів, протоколів про наміри між школою та партнерами. Вона визначає офіційні зобов'язання сторін і встановлює чіткі механізми реалізації спільних ініціатив. О. Ю. Ситник зазначає, що «соціальне партнерство набуває реальної сили тоді, коли воно юридично оформлене у вигляді угод, договорів та колективних домовленостей» [20, с. 15].

Основні види формальної взаємодії включають:

- укладання колективних угод і договорів між школою, органами місцевої влади, бізнесом та громадськими об'єднаннями для реалізації освітніх програм, фінансування або розвитку інфраструктури [20];
- створення спільних робочих груп і рад для розроблення стратегій розвитку закладу освіти;
- співпрацю на основі грантів та конкурсів, у межах яких школи отримують фінансову підтримку для реалізації освітніх проєктів (наприклад, через програми «Громадський бюджет» чи міжнародні фонди).

Формальні угоди сприяють підвищенню прозорості управлінських рішень, забезпечують юридичну відповідальність сторін і зміцнюють довіру між партнерами.

1. Спільні проєкти та ініціативи.

Однією з найефективніших форм співпраці є реалізація спільних проєктів, спрямованих на розвиток школи або громади. У публікаціях про сучасні освітні ініціативи підкреслюється, що «спільні шкільно-громадські проєкти сприяють консолідації місцевої спільноти та розширюють виховний потенціал освіти» [16].

Типові приклади спільних проєктів:

- освітні ініціативи («Школа енергоефективності», «STEM-освіта для всіх», «Цифрова грамотність учнів»);
- екологічні акції (озеленення територій, сортування відходів, заходи з енергозбереження);
- культурні та мистецькі події (виставки, шкільні фестивалі, театральні вистави);
- соціальні акції («Школа — територія добра», «Волонтерська молодь громади») [16].

Спільна реалізація таких проєктів забезпечує соціальну відповідальність школи перед громадою, сприяє формуванню громадянської активності учнів і підвищує престиж закладу.

2. Неформальна співпраця.

Неформальні форми партнерства виникають на основі добровільної ініціативи учасників освітнього процесу. О. С. Бабак зазначає, що «неформальна взаємодія школи, батьків і громади створює простір довіри та сприяє формуванню партнерської культури.» [15]

Прикладами неформальної взаємодії є:

- батьківські збори, консультації та дискусійні клуби, де обговорюються питання розвитку школи;
- волонтерські ініціативи (допомога в організації свят, спортивних заходів, ремонтів, соціальних акцій);
- спільні зустрічі з місцевою владою або представниками бізнесу з метою пошуку рішень для покращення умов навчання;
- педагогічні ради відкритого типу, на які запрошуються партнери школи — представники громади, батьки, соціальні працівники [15].

Такі форми сприяють розвитку комунікаційної культури, партнерського мислення та взаємної підтримки.

3. Співпраця через цифрові технології.

З розвитком інформаційного суспільства важливою формою партнерства стає цифрова взаємодія. У матеріалах «Освіта.ua» зазначається, що «електронні сервіси та онлайн-комунікація відкривають нові можливості для залучення батьків і громади до шкільного життя» [7].

Основні інструменти цифрової співпраці:

- електронні щоденники, онлайн-журнали, мобільні додатки для спілкування між школою та батьками;
- онлайн-збори, вебінари, дистанційні тренінги для педагогів і батьків;
- спільні онлайн-платформи для розробки проєктів, наприклад Google Workspace for Education, Microsoft Teams for Education тощо [7].

Застосування цифрових технологій підвищує рівень залученості партнерів до освітнього процесу, забезпечує безперервність комунікації та робить управління школою більш прозорим.

4. Позашкільна діяльність як форма партнерства.

Позашкільні заходи є ефективним способом інтеграції школи в життя громади. У публікаціях про сучасні освітні практики наголошено, що «позашкільна діяльність створює умови для соціалізації дітей та формування у них активної життєвої позиції» [16].

Найпоширеніші напрями такої діяльності:

- організація спортивних та культурних заходів, конкурсів, ярмарків, концертів;
- благодійні акції та соціальні кампанії;
- участь у міських і всеукраїнських освітніх програмах («Демократична школа», «Активна громада» тощо) [6].

Позашкільна співпраця формує в учнів цінності громадянського суспільства, вчить взаємопідтримці та відповідальності.

Соціальне партнерство у сфері освіти передбачає участь різних суб'єктів, об'єднаних спільною метою — забезпечення якісного, доступного й сучасного освітнього процесу. У межах партнерської взаємодії школа виступає відкритою соціальною інституцією, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та залучає ресурси громади до свого розвитку. Основними партнерами закладу освіти є батьки, органи місцевої влади, представники бізнесу та громадські організації. Кожен із цих партнерів виконує специфічні функції у формуванні сприятливих умов для навчання, розвитку та соціалізації учнів: батьки забезпечують підтримку виховного процесу та участь у прийнятті рішень; місцева влада створює нормативні й фінансові умови для функціонування закладу; бізнес сприяє модернізації матеріально-технічної бази та розвитку профорієнтації; громадські організації підтримують інклюзивну, громадянську та культурно-освітню діяльність школи. Сукупність цих взаємодій становить ресурсне підґрунтя для стратегічного розвитку закладу й дозволяє вибудувати модель співуправління, орієнтовану на потреби учнів та громади [14].

Розвиток закладу загальної середньої освіти є результатом злагодженої взаємодії всіх соціальних партнерів, які мають різні ресурси, компетенції та можливості для підтримки школи. Кожен партнер — батьки, місцева влада,

бізнес, громадські організації — відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, модернізації навчального процесу та підвищенні якості освіти.

1. Роль батьків у розвитку закладу.

У Концепції НУШ зазначено: «батьки є повноправними учасниками освітнього процесу і мають брати участь у прийнятті рішень на всіх рівнях.» [18] Бабак стверджує: «участь батьків у шкільному житті підвищує результативність навчання та формує довіру до школи» [15].

Основні напрями участі батьків:

- виховна підтримка — формування моральних, культурних і соціальних цінностей у дітей, розвиток їх відповідальності й мотивації до навчання;
- участь у прийнятті рішень через діяльність батьківських комітетів, піклувальних рад, участь у громадських обговореннях плану розвитку школи;
- співорганізація заходів і проєктів (свят, благодійних акцій, культурних подій, соціальних ініціатив);
- забезпечення зворотного зв'язку між школою та родинами, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми освітнього процесу [15].

Батьки виконують роль мосту між школою і суспільством, сприяючи зміцненню взаємодовіри та партнерства, що є ключовим чинником ефективного управління закладом освіти.

2. Роль місцевої влади у розвитку закладу.

Місцеві органи влади є інституційним партнером, який відповідає за створення належних умов функціонування освітніх установ. Саме на рівні місцевих громад реалізується фінансування освіти, управління ресурсами та організація освітнього простору. У Законі Про освіту підкреслено: «місцеві органи влади забезпечують реалізацію державної політики у сфері освіти та створюють умови для її розвитку» [17, с. 10].

Основні напрями діяльності місцевої влади у партнерстві зі школами:

- фінансова підтримка — виділення бюджетних коштів на розвиток матеріально-технічної бази, ремонту, закупівлю навчального обладнання;

- нормативно-організаційна діяльність — розробка місцевих освітніх програм, ініціювання конкурсів, грантів, програм підтримки педагогів;
- сприяння соціальним проектам, зокрема з інклюзивної освіти, профорієнтації, патріотичного виховання тощо;
- співпраця з громадськістю — участь представників влади у роботі шкільних рад, підтримка ініціатив учнів і педагогів [14].

Роль місцевої влади полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку освіти, де школа виступає центром громади, а освітня політика узгоджується з потребами суспільства.

3. Роль бізнесу у розвитку закладу.

Бізнес є ресурсним партнером школи, який може забезпечити матеріальну, фінансову та інноваційну підтримку освітнього процесу. Взаємодія між школами та підприємствами сприяє розвитку практично орієнтованої освіти та підвищенню конкурентоспроможності випускників.

Основні напрями участі бізнесу:

- спонсорство і благодійність — фінансова допомога школам, закупівля навчальних матеріалів, комп'ютерного обладнання, підтримка шкільних ініціатив [14];
- інвестиції в освіту — участь у створенні STEM-лабораторій, проведенні профорієнтаційних заходів, відкритті навчальних хабів;
- професійна підготовка учнів — організація практик, майстер-класів, наставництво фахівців;
- спільні проекти із соціальної відповідальності бізнесу (CSR) — реалізація програм, спрямованих на розвиток громади та підтримку освітніх закладів.
- Європейські дослідження підтверджують: «взаємодія шкіл і бізнесу є важливим чинником професійної орієнтації та модернізації освіти» [29].

4. Роль громадських організацій у розвитку закладу.

Громадські організації є каталізаторами суспільних змін у сфері освіти. Вони активно впливають на розвиток громадянської освіти, впровадження інклюзивних підходів, розвиток демократії участі та шкільного самоврядування.

Їхня діяльність охоплює такі напрями:

- участь у розробці та реалізації освітніх проєктів — тренінги, форуми, громадські ініціативи;
- підтримка педагогічної майстерності — організація професійних заходів, семінарів, програм обміну (наприклад, EdCamp Ukraine, «Демократична школа») [4];
- розвиток інклюзивної освіти — проєкти з інтеграції дітей з особливими освітніми потребами, підтримка соціальних педагогів [6];
- волонтерство і соціальні ініціативи, що формують активну громадянську позицію в учнів [16].

За даними The European Wergeland Centre, «громадські організації є ключовими учасниками демократизації шкільного управління» [6]. Громадські організації виступають посередниками між школою та суспільством, допомагають розширити горизонти освітнього впливу й формують цінності співпраці та солідарності.

Таблиця 1.3.

«Ролі партнерів у розвитку закладу ЗЗСО»

Партнер	Ключові функції	Основні види діяльності	Очікуваний ефект для школи
Батьки	Підтримка виховання, участь в управлінні	Комітети, піклувальні ради, участь у проєктах	Підвищення довіри, мотивації учнів
Місцева влада	Ресурсне забезпечення, освітня політика	Фінансування, програми розвитку, підтримка ініціатив	Поліпшення умов, розвиток інфраструктури
Бізнес	Партнерство для інновацій і профорієнтації	Спонсорство, створення лабораторій, практики	Оновлення бази, підготовка до ринку праці

Партнер	Ключові функції	Основні види діяльності	Очікуваний ефект для школи
Громадські організації	Громадянська освіта, інклюзія, волонтерство	Тренінги, форуми, проекти, волонтерські акції	Розвиток демократичної культури й активності

Джерело: узагальнено на основі [4], [6], [14], [15], [16], [17], [18], [29]

Таким чином, ефективний розвиток закладу освіти можливий лише за умови координації дій усіх партнерів. Батьки формують духовно-моральне середовище, місцева влада забезпечує ресурсну підтримку, бізнес створює умови для інновацій, а громадські організації стимулюють соціальну активність і демократичну участь. Така модель партнерства відповідає сучасним підходам до управління освітою, закріпленим у Концепції «Нова українська школа», і сприяє формуванню самодостатнього, відкритого та інноваційного освітнього простору в Україні [18].

Висновки до розділу 1. Було здійснено теоретичне осмислення соціального партнерства як ключового чинника розвитку сучасної системи управління закладом загальної середньої освіти. Аналіз наукових джерел, концептуальних підходів та нормативно-правових актів дозволив розкрити сутність соціального партнерства, його принципи, моделі та роль у формуванні демократичної, відкритої й ефективної системи управління освітою.

У процесі дослідження встановлено, що соціальне партнерство в освіті розглядається як система узгоджених дій різних суб'єктів освітнього процесу, спрямованих на досягнення спільних цілей розвитку освіти, виховання та соціалізації особистості. Воно ґрунтується на принципах добровільності, рівноправності, взаємної відповідальності, довіри, відкритості та взаємовигідності, що відповідає сучасним демократичним підходам до управління. У контексті управління закладом загальної середньої освіти соціальне партнерство виступає не лише формою співпраці, а й важливим управлінським ресурсом, який забезпечує відкритість школи до взаємодії з громадою та сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

З'ясовано, що особливу роль у розвитку соціального партнерства відіграє педагогіка партнерства, яка є концептуальною основою Нової української школи. Вона визначає новий формат взаємовідносин між учителем, учнем і батьками, заснований на взаємоповазі, довірі та спільній відповідальності за результати освітнього процесу. Педагогіка партнерства сприяє переходу від авторитарної моделі управління до моделі співуправління та розподіленого лідерства, у якій кожен учасник освітнього процесу має можливість впливати на прийняття управлінських рішень.

Також було доведено, що соціальне партнерство має подвійний характер: з одного боку, воно є ціннісним орієнтиром, що формує культуру демократичної взаємодії, а з іншого — інструментом управління, який забезпечує залучення додаткових фінансових, матеріально-технічних, кадрових та соціальних ресурсів. Саме така подвійна природа соціального партнерства робить його важливим чинником сталого розвитку закладу освіти та підвищення його ролі як соціального осередку громади.

Аналіз нормативно-правових засад соціального партнерства в освіті України засвідчив наявність достатньо розвиненої законодавчої бази для впровадження партнерських моделей управління. Базовим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про освіту» (2017), який закріплює принцип державно-громадського управління освітою та передбачає участь громадськості у прийнятті управлінських рішень. Важливими елементами правового забезпечення соціального партнерства є також закони України «Про соціальний діалог», «Про колективні договори і угоди», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», а також стратегічні документи державної політики, зокрема Концепція «Нова українська школа» та Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні.

У ході аналізу ролі соціальних партнерів встановлено, що ефективне управління закладом загальної середньої освіти можливе лише за умови координації дій усіх зацікавлених сторін. Ключовими партнерами школи є батьки, місцева влада, бізнес і громадські організації, кожен з яких виконує

специфічні функції та надає різні види ресурсів. Батьки забезпечують виховну підтримку й беруть участь у прийнятті управлінських рішень; місцева влада створює нормативні та фінансові умови функціонування школи; бізнес сприяє модернізації матеріально-технічної бази та розвитку профорієнтації; громадські організації підтримують громадянську, інклюзивну й культурно-освітню діяльність закладу.

Дослідження форм партнерської взаємодії показало, що соціальне партнерство в управлінні школою реалізується через формальні, проєктні, неформальні, цифрові та позашкільні механізми співпраці. Така багатоманітність форм дозволяє адаптувати партнерські відносини до потреб конкретного закладу освіти та забезпечує їхню гнучкість і результативність. Особливої актуальності в сучасних умовах набуває цифрова взаємодія, яка розширює можливості залучення батьків і громади до управління школою та підвищує прозорість управлінських процесів.

Отже, узагальнення теоретичних положень, нормативно-правових засад і практичних моделей соціального партнерства дозволяє зробити висновок, що соціальне партнерство є системоутворювальним елементом сучасної моделі управління закладом загальної середньої освіти. Воно сприяє демократизації управління, підвищенню якості освітніх послуг і сталому розвитку школи як відкритої соціальної інституції. Зазначені положення створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практики впровадження соціального партнерства в управлінні конкретним закладом загальної середньої освіти, що й зумовлює логічний перехід до наступного розділу дослідження.

РОЗДІЛ 2

Аналіз практичних аспектів впровадження соціального партнерства в управлінні ЗЗСО

2.1. Практичні аспекти впровадження соціального партнерства в управлінні ЗЗСО: Український та зарубіжний досвід

Європейські підходи до управління освітою наголошують на важливості соціального партнерства як механізму підвищення якості й підзвітності школи, залучення батьків та громади до прийняття рішень, створення «школи як спільноти» (school as community). Дослідження ЄС, OECD та UNESCO підкреслюють, що сталі партнерства «школа – сім'я – громада» мають позитивний вплив на досягнення учнів, їхнє благополуччя та демократичну культуру управління.[27]

«Як зазначено в Глобальному звіті UNESCO (2023), соціальні партнерства є фундаментальним елементом демократичного управління, адже дозволяють школам функціонувати як відкриті соціальні інституції, що взаємодіють із громадою.» [48]

В Україні соціальне партнерство нормативно закріплене Законом «Про освіту» (2017), який визначає державно-громадське управління, відкритість та прозорість як принципи функціонування закладу освіти, а також надає батькам право створювати органи самоврядування, брати участь у громадському нагляді й управлінні школою.[17]

У наукових дослідженнях Національної академії педагогічних наук України наголошується, що партнерство з громадами, НУО, бізнесом та соціальними службами є одним із ключових резервів розвитку ЗЗСО та підвищення їхньої стійкості в умовах воєнного стану.[26]

Нижче розглянемо практичні аспекти впровадження соціального партнерства в управлінні ЗЗСО України у зіставленні з Німеччиною, Данією та Польщею.

Проведемо аналіз державно-громадського управління і тристороннього партнерства в Україні та Німеччині

«Модель Дж. Епштейн підкреслює, що партнерські відносини формують спільну відповідальність за результати навчання, а отже є ключовим чинником успішної школи.» [52]

В Україні практичні форми соціального партнерства реалізуються через піклувальні ради, ради закладу освіти, батьківські комітети, органи учнівського самоврядування, а також через укладання договорів про співпрацю із закладами позашкільної та вищої освіти, громадами, НУО, ІРЦ.

Закон «Про освіту» (ст. 27, 30) гарантує батькам право створювати органи самоорганізації, брати участь у прийнятті рішень, контролі якості освіти, формуванні освітнього середовища й безпеки.

На практиці це проявляється в створенні:

- піклувальних рад (участь представників батьків, місцевої влади, бізнесу, громадськості);
- рад закладу освіти як органів державно-громадського управління;
- партнерських угод з громадами, позашкільними закладами, закладами вищої освіти, ІРЦ;
- волонтерських і благодійних проектів разом із НУО та батьківською громадою, особливо в умовах війни.

Водночас у багатьох школах участь батьків залишається переважно консультативною й епізодичною, а не стратегічною, що потребує посилення механізмів реального співуправління та системної взаємодії з партнерами.

«OECD визначає сучасну школу як “комплексну адаптивну систему”, у якій ефективне управління можливе лише за умов партнерської взаємодії між адміністрацією, педагогами, батьками та громадою» [49]

У Німеччині участь соціальних партнерів в управлінні школою є більш інституціолізованою. Ключовим органом є шкільна конференція (Schulkonferenz), до складу якої входять представники вчителів, батьків та учнів; модель та пропорції дещо різняться за землями, але батьки й учні

зазвичай мають суттєву частку голосів і можуть впливати на стратегію розвитку школи, правила, профіль навчання.[29]

Практичні аспекти соціального партнерства в управлінні закладами загальної середньої освіти України та європейських країн систематизовано й порівняно в таблиці 2.1, що дало змогу виявити відмінності в інституційному закріпленні участі батьків і громади в управлінні школою.

Таблиця 2.1.

Порівняльна характеристика практичних аспектів соціального партнерства: Україна – Німеччина

Аспект	Україна	Німеччина
Нормативна основа партнерства	Закон «Про освіту» (2017), статuti ЗЗСО, локальні положення	Земельні закони про школу, регламенти Schulkonferenz та участі батьків
Органи участі	Піклувальні ради, ради ЗЗСО, батьківські комітети, учнівське самоврядування	Schulkonferenz, батьківські та учнівські ради, шкільні комітети
Роль батьків	Гарантоване право участі, але часто консультативний характер	Сталий вплив через голосування у Schulkonferenz, участь у прийнятті рішень
Партнерство з соціальними службами	Розвивається (ІРЦ, служби у справах дітей, НУО)	Сильна, системна співпраця з молодіжними, соціальними, інклюзивними службами
Інклюзивні практики	ІРЦ, інклюзивні класи, окремі партнерські проєкти	Регіональні інклюзивні альянси, комплексна підтримка на рівні громади
Роль директора	Організатор взаємодії, часто в умовах браку ресурсів	Лідер-посередник між школою, батьками, громадами та службами

Джерело: узагальнено на основі [52], [49], [29], [30]

Практичні аспекти партнерства в Німеччині включають:

- участь батьків у колегіальних органах (Schulkonferenz, батьківські ради) та робочих групах;

- активну взаємодію зі службами у справах молоді, соціальними та інклюзивними службами;
- формування регіональних інклюзивних альянсів між загальноосвітніми школами, спеціальними закладами, психологічними службами;
- розвинену культуру сімейно-шкільного партнерства, що підкреслюється дослідженнями німецьких і міжнародних авторів.

З позиції управління, директор німецької школи виступає не лише адміністративним керівником, а й фасилітатором взаємодії між усіма групами стейкхолдерів, відповідальним за формування позитивної шкільної культури та включення батьків і громади в освітній процес.[30]

Розкриємо аналіз роботи шкільної ради та муніципального співуправління в Україні та Данії:

Українські ЗЗСО дедалі активніше взаємодіють із громадами, особливо в умовах децентралізації та створення ОТГ. Місцева влада виступає засновником школи, забезпечує фінансування, часто підтримує соціальні та безпекові проєкти.

Партнерство реалізується через спільні програми (інклюзія, безпека, профорієнтація, позашкільля), участь представників громад у піклувальних радах, залучення місцевого бізнесу та волонтерських організацій.

Національні доповіді про стан освіти відзначають зростання ролі громади у підтримці шкіл, але водночас – нерівномірність практик та залежність від активності місцевого самоврядування.[26]

У Данії відповідно до Закону про Фольксколе та нормативних документів, відповідальність за школу повністю покладена на муніципальні ради, які визначають політику, фінансування та рамки діяльності кожної школи.[31]

На рівні закладу ключовим механізмом соціального партнерства є шкільна рада (school board), до складу якої входять переважно батьки, а також представники педагогів та учнів. Вона затверджує локальні правила, пріоритети розвитку, бере участь у найважливіших управлінських рішеннях.[29]

Така модель формує школу як центр громади, де директор виконує роль лідера та координатора партнерської взаємодії «муніципалітет – шкільна рада – професійна спільнота».

Як показано в таблиці 2.2, у Данії соціальне партнерство реалізується через чітко визначену модель муніципального співуправління та діяльність шкільних рад, що забезпечує високий рівень відповідальності та прозорості управлінських рішень.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика практичних аспектів соціального партнерства: Україна – Данія

Аспект	Україна	Данія
Роль місцевої влади	Засновник, фінансування, участь у радах, підтримка проєктів (залежить від ОТГ)	Муніципалітет несе повну відповідальність за Folkeskole, визначає політику та рамки діяльності
Органи співуправління в школі	Ради ЗЗСО, піклувальні ради, батьківські комітети	Шкільна рада з більшістю батьків, участь учнів і вчителів
Інституційне закріплення участі батьків	Законодавчо гарантоване право, але часто слабкі механізми реалізації	Чітко визначені повноваження school board, реальний вплив на рішення
Партнерство з громадою	Залежить від активності громади, волонтерських та НУО-ініціатив	Школа – «центр громади», системна співпраця з бібліотеками, клубами, сімейними службами
Соціальна підтримка учнів та сімей	Проєкти спільно з соцслужбами, ІРЦ, НУО	Інтегровані програми муніципалітету та школи, міжсекторні партнерства
Тип управлінської моделі	Перехід до державно-громадської моделі, змішана практика	Виразна модель «муніципальне співуправління + шкільна рада»

Джерело: узагальнено на основі [26],[29],[31]

«Як показує Bryk та ін. (2018), школи, які активно працюють із громадою, демонструють стабільно кращі показники навчальних досягнень і соціального розвитку учнів» [56].

Практичні аспекти партнерства в Данії включають:

- активну взаємодію школи з бібліотеками, культурними центрами, спортивними клубами;
- спільні соціальні програми з сімейними службами та центрами добробуту;
- участь батьків у стратегічному плануванні школи та оцінюванні якості освіти;
- реалізацію державних і муніципальних програм (наприклад, партнерства шкіл і бібліотек для підтримки читання).

Проведемо аналіз роботи ради батьків і локальних громадських ініціатив в Україні та Польщі

В українських школах роль батьків у партнерстві поступово посилюється, але часто обмежується участю в окремих заходах, благодійних акціях, консультаціях.

Формально батьки мають право ініціювати створення органів самоврядування, впливати на освітню політику школи, але реальний рівень їхньої участі істотно залежить від позиції адміністрації та сформованої культури взаємодії.[32]

У Польщі вагомим інструментом соціального партнерства виступає рада батьків (rada rodziców) – орган, що представляє всіх батьків учнів школи й має право ініціювати проєкти, подавати пропозиції директору та органу управління освітою, брати участь у формуванні виховних і профілактичних програм.[29]

Дослідження К. Nowogół та інших авторів показують, що:

- правова база Польщі дозволяє батькам виступати повноцінними стейкхолдерами у шкільному менеджменті;
- рада батьків може реально впливати на ухвалення рішень, якщо в школі сформована партнерська культура;

- рівень активності рад варіюється – від формально-дорадчої ролі до співуправління.[33]

Практично це проявляється у таких формах:

- участь батьків у плануванні виховних заходів, проєктів безпеки, профілактики залежностей;
- спільні ініціативи з муніципалітетами (екологічні акції, культурні події, підтримка дітей мігрантів);[34]
- співпраця з НУО в галузі громадянської освіти, інклюзії, прав дитини.

Для України польський досвід є близьким за контекстом: схожі виклики постсоціалістичної трансформації, децентралізація, зростання ролі громад.

Вивчення практик ради батьків може бути корисним для посилення повноважень батьківських і піклувальних рад в українських ЗЗСО та переходу від формальної участі до реальної співвідповідальності.

Порівняння практичних аспектів соціального партнерства в управлінні ЗЗСО України, Німеччини, Данії та Польщі засвідчує, що успішна школа XXI століття функціонує як відкрита система, інтегрована в соціальний простір громади.

Німецька модель демонструє тристороннє врядування (учні – батьки – педагоги) та сильну взаємодію із соціальними й інклюзивними службами; данська – чітку муніципальну відповідальність і потужні шкільні ради; польська – посилення ролі ради батьків як важливого суб'єкта шкільного менеджменту.

Порівняльний аналіз ролі батьківських органів в Україні та Польщі, поданий у таблиці 2.3, засвідчує, що інституційно закріплені повноваження рад батьків сприяють переходу від дорадчої участі до реального співуправління закладом освіти.

Таблиця 2.3.

Порівняльна характеристика практичних аспектів соціального партнерства: Україна – Польща

Аспект	Україна	Польща
Ключовий орган батьківської участі	Піклувальна рада, батьківські комітети, органи самоврядування батьків	Рада батьків (rada rodziców) як офіційний представницький орган
Правовий статус	Закріплено в Законі «Про освіту» та статутах, але механізми участі варіативні	Чітко прописані повноваження ради батьків у законодавстві й підзаконних актах
Рівень фактичної участі	Нерівномірний, часто обмежений окремими заходами й благодійністю	Від формального до активного співуправління, залежно від культури школи
Партнерство з муніципалітетом	Залежить від активності громади й керівництва школи	Розвинені спільні програми (виховні, профілактичні, інтеграційні)
Співпраця з НУО	Зростає, особливо в умовах війни (волонтерство, психосупровід, інклюзія)	Широко використовується для громадянської освіти, екологічних та інтеграційних проєктів
Потенціал розвитку	Посилення реальної ролі рад ЗЗСО, формування культури співуправління	Подальше розширення повноважень рад батьків, зміцнення партнерства

Джерело: узагальнено на основі [29], [32], [33], [34]

Україна вже має сучасну нормативну базу, що передбачає державно-громадське управління, але практична реалізація потенціалу соціального партнерства потребує подальшого розвитку:

- зміцнення повноважень рад ЗЗСО, піклувальних та батьківських рад;
- розбудови сталої взаємодії з громадами, муніципалітетами, НУО, бізнесом;
- запровадження механізмів реального співуправління, а не формальної участі;
- використання зарубіжних практик інклюзивних альянсів, шкільних рад та батьківських рад як моделей для адаптації в українському контексті, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

2.2. Проблеми та перспективи розвитку соціального партнерства в ліцеї Оболонь м. Києва

Ліцей Оболонь Оболонського району м. Києва є комунальним закладом загальної середньої освіти I–III ступенів, що функціонує в міському середовищі та підпорядковується управлінню освіти Оболонської районної в м. Києві державної адміністрації[17]. Це створює сприятливі умови для розбудови мережі соціальних партнерів – органів місцевого самоврядування, громадських організацій, закладів позашкільної та вищої освіти, бізнес-структур, волонтерських ініціатив.

Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що соціальне партнерство в загальній середній освіті є ключовим механізмом державно-громадського управління, орієнтованим на узгодження інтересів усіх суб'єктів освітнього процесу та громади.[36,37,38] Соціальне партнерство розглядається як цілісна модель взаємодії школи з батьками, органами влади, підприємствами та громадою, що включає концептуальний, організаційний, соціальний і ресурсний компоненти. Саме така логіка була покладена в основу управління ліцеєм Оболонь.

У контексті ліцею Оболонь Оболонського району м. Києва система соціальних партнерів формується відповідно до потреб учнів, запитів громади, стратегічних орієнтирів навчального закладу та нормативних вимог щодо державно-громадського управління освітою.[17] Така модель співпраці охоплює кілька рівнів партнерських зв'язків: внутрішній (учні, педагоги, батьки), локальний (місцева влада, організації громади), міжінституційний (заклади освіти, громадські організації), а також зовнішній ресурсний рівень (бізнес, соціальні служби, волонтерські об'єднання).

Внутрішні суб'єкти партнерства як основа участі в управлінні. До внутрішніх партнерів належать педагогічні працівники, учнівське самоврядування, батьківська спільнота. Їхня взаємодія є фундаментом для

реалізації демократичної моделі управління закладом освіти, про яку йдеться в роботах Калініної та Онаць.[37,38]

Педагогічний колектив

- бере участь у стратегічному плануванні;
- ініціює освітні проекти;
- забезпечує методичний супровід партнерських програм.

Батьківська громада

- представлена у складі піклувальної ради та батьківських комітетів;
- бере участь у прийнятті рішень щодо розвитку закладу;
- є ресурсним партнером у проведенні заходів, благодійних акцій, конкурсів.

Учнівське самоврядування:

- формує запит на якість освітнього середовища;
- долучається до волонтерських ініціатив;
- бере участь у підготовці планів виховної роботи, організації шкільних подій.

Таким чином, внутрішнє партнерство є підґрунтям для формування культури співучасті, довіри та відповідальності.

Локальні суб'єкти соціального партнерства: взаємодія з громадою Оболонського району. На локальному рівні важливими партнерами ліцею є: Управління освіти Оболонської РДА, Центр дитячої та юнацької творчості,[46] дитячо-юнацькі спортивні школи, бібліотеки та культурні заклади району, ОСББ та квартальні комітети, Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді[35].

У співпраці з місцевою владою реалізуються такі напрями:

- організація безпеки учасників освітнього процесу (укриття, цивільний захист);
- участь у міських програмах «Безпечна школа», «Енергоефективна школа»;
- реалізація виховних та культурних ініціатив;

- забезпечення соціального супроводу вразливих категорій дітей.

Такий формат взаємодії відповідає рекомендаціям Н. Лісової щодо посилення ролі громади у підтримці закладів освіти в умовах соціальних викликів, зокрема воєнного стану.[35]

Освітні партнери: міжінституційні можливості розвитку. Соціальне партнерство ліцею передбачає постійну взаємодію з закладами позашкільної, професійної та вищої освіти. Це розширює освітній простір і відповідає сучасному тренду інтеграції освіти, науки та практики.

До таких партнерів можуть входити:

- Київський університет імені Бориса Грінченка;
- НУБіП України;
- Коледжі та професійно-технічні заклади Києва;

Позашкільні заклади: спортивні школи, музичні школи, гуртки технологічного спрямування.

Форми співпраці:

- проведення профорієнтаційних заходів;
- спільні освітні програми (STEAM-проекти, наукові гуртки);
- участь у педагогічних практиках, майстер-класах;
- науково-методичний супровід освітніх інновацій.

Ці напрями узгоджуються з моделлю соціального партнерства в освіті, представленою О. Топузовим, де ключовою умовою розвитку є відкритість закладу до зовнішніх ресурсів.[1]

Громадські організації та благодійні фонди як соціальні партнери. Окремою групою партнерів виступають громадські організації та благодійні фонди, що працюють у сферах:

- захисту прав дітей;
- інклюзивної освіти;
- психологічної підтримки;
- громадянської освіти;

- патріотичного виховання;
- волонтерської діяльності.

Типові партнери ліцеїв Києва: ГО «Освіторія»[45], БФ «Схід і Захід разом»[51], ГО «Батьки SOS»[48], волонтерські штаби району.

Переваги такої співпраці:

- доступ до сучасних освітніх програм;
- підвищення кваліфікації педагогів;
- психологічний супровід дітей;
- реалізація соціальних проєктів для учнів і сімей.

Роль цих партнерів посилюється в умовах воєнного стану, що підтверджують дослідження сучасних українських науковців у сфері державно-громадського управління.

Партнерство з бізнесом та роботодавцями: ресурсний і профорієнтаційний потенціал. Важливою складовою соціального партнерства є взаємодія з підприємствами та приватним бізнесом на території Оболонського району.

Напрями взаємодії:

- спонсорська допомога (обладнання, ремонти, ІТ-ресурси);
- проведення екскурсій і майстер-класів;
- менторські програми та знайомство зі світом професій;
- участь у STEM/STEAM-заходах;
- підтримка проєктів учнів.

Таке партнерство допомагає формувати в учнів реалістичне уявлення про ринок праці та сприяє практичній орієнтації освітнього процесу.

Практичний аспект управління полягає в тому, щоб не лише перелічити партнерів, а й інституціалізувати цю співпрацю: укладати угоди, розробляти спільні програми, формувати календар партнерських заходів, що відображається у стратегії розвитку ліцею та річному плані роботи. Такі

підходи узгоджуються з рекомендаціями Л. Калініної щодо механізмів реалізації державно-громадського управління закладами освіти.[38]

Соціальне партнерство в управлінні ліцеєм Оболонь доцільно конкретизувати через систему органів громадського самоврядування (піклувальна рада, учнівське самоврядування, батьківські комітети), участь представників громади в роботі колегіальних органів (педагогічна рада, стратегічні сесії, консультаційні ради). Це відповідає ідеї суб'єктної партнерської взаємодії у державно-громадському управлінні, обґрунтованій О. Онаць та співавторами.[37]

Ключові суб'єкти соціального партнерства ліцею Оболонь та напрями їхньої взаємодії узагальнено в таблиці 2.4, що дозволяє розглядати партнерство як цілісну систему управлінських і ресурсних зв'язків.

Таблиця 2.4.

Ключові суб'єкти соціального партнерства ліцею Оболонь та їх роль

Суб'єкт партнерства	Очікувана роль для ліцею Оболонь	Типові форми взаємодії
Батьки та сім'ї здобувачів освіти	Співуправління, підтримка виховних ініціатив	Батьківські збори, піклувальна рада, опитування
Органи місцевого самоврядування, управління освіти	Нормативна, ресурсна, організаційна підтримка	Спільні програми, проекти, консультації
Заклади позашкільної та вищої освіти	Профорієнтація, розширення освітнього простору	Договори про співпрацю, спільні заходи
Громадські організації, благодійні фонди	Підтримка соціальних, інклюзивних, волонтерських проєктів	Грантові програми, акції, тренінги
Місцевий бізнес, роботодавці	Ресурсна підтримка, профорієнтація, менторство	Наставництво, екскурсії, спонсорство
Волонтерські ініціативи, ОСББ, громада	Соціальна підтримка учнів, участь у громадських проєктах	Волонтерські акції, безпекові ініціативи

Джерело: узагальнено на основі [37], [38]

Важливою практичною площиною є забезпечення прозорості та інформаційної відкритості закладу, що прямо передбачено статтею 30 Закону України Про освіту.[17] Офіційний сайт, сторінки ліцею Оболонь у соціальних мережах, електронні щоденники й інформаційні розсилки стають каналами постійного діалогу з батьками та громадськістю й фактично – оперативними інструментами соціального партнерства.

В умовах повномасштабної війни соціальне партнерство набуває ще більшої ваги. Дослідження Н. Лісової показують, що в освітній сфері посилюється роль громадських і волонтерських ініціатив, зростає значення спільних проєктів, спрямованих на психологічну підтримку, безпеку, соціальну згуртованість.[36]

Для ліцею Оболонь це може означати:

- координацію дій з органами місцевого самоврядування та службами цивільного захисту щодо безпеки здобувачів освіти;
- співпрацю з психологічними службами, волонтерськими та благодійними організаціями щодо підтримки дітей, які постраждали від війни;
- участь у міських і районних ініціативах з підтримки внутрішньо переміщених осіб, захисників та їхніх родин.

Такі практичні кроки узгоджуються з підходами до соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти, запропонованими О. Топузовим, де партнерство розглядається як чинник розвитку людського потенціалу та стійкості освітньої системи.[1]

«UNICEF (2023) наголошує, що під час війни саме партнерства школа–батьки–соціальні служби стають основою психосоціальної підтримки та безпеки учнів. » [59]

Умови повномасштабної війни суттєво трансформували підходи до управління закладами освіти, надаючи особливої ваги соціальному партнерству як інструменту забезпечення безпеки, психологічної стійкості та підтримки учасників освітнього процесу. Для ліцею «Оболонь» партнерська взаємодія стала критичним елементом адаптації до нових викликів.

Основні управлінські кроки щодо впровадження соціального партнерства в діяльності ліцею «Оболонь» структуровано в таблиці 2.5, що підтверджує системний характер роботи адміністрації у цьому напрямі.

Таблиця 2.5.

Основні практичні кроки впровадження соціального партнерства в управлінні ліцею Оболонь

Напрямок роботи	Зміст управлінських дій адміністрації ліцею	Очікуваний результат
Нормативне оформлення партнерства	Розробка положень про піклувальну раду, ради партнерів, типових договорів про співпрацю	Чіткі правила та прозорі процедури взаємодії
Стратегічне планування	Включення цілей соціального партнерства до стратегії розвитку та річного плану роботи	Системність і наступність партнерських проєктів
Інформаційна відкритість	Оновлення сайту, звітування про спільні проєкти, оприлюднення рішень колегіальних органів	Довіра з боку батьків і громади
Розвиток участі батьків та учнів	Залучення до робочих груп, опитувань, громадських слухань	Підвищення суб'єктності учасників освітнього процесу
Партнерські освітні та соціальні проєкти	Ініціювання і підтримка спільних із ГО, ЗВО, бізнесом заходів, благодійних і волонтерських акцій	Розширення ресурсів і можливостей для учнів

Джерело: на основі досліджених публічних джерел ліцею Оболонь

Першочерговим напрямом є співпраця з органами місцевого самоврядування, службами цивільного захисту та районною державною адміністрацією. Завдяки цьому забезпечується координація з питань облаштування укриттів, організації безпечного освітнього середовища, проведення інструктажів із безпеки життєдіяльності, а також розробка алгоритмів дій під час повітряних тривог. Соціальне партнерство дозволяє залучати ресурси громади для підтримки безперервності освітнього процесу, що відповідає вимогам державної політики у сфері освіти в кризових умовах.

Не менш значущою є взаємодія з громадськими організаціями та волонтерськими ініціативами, які підтримують родини військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та дітей, що пережили травматичний досвід. Ліцей може реалізовувати спільні проєкти з психологічної підтримки, гуманітарної допомоги, розвитку психологічної стійкості та формування навичок емоційної саморегуляції. Участь партнерських організацій у проведенні тренінгів, консультацій, благодійних акцій зміцнює соціальну згуртованість шкільної громади.

Умови війни також актуалізували співпрацю з медичними установами та фахівцями-психологами, що забезпечують скринінг емоційного стану дітей, кризові інтервенції та консультування педагогів. Залучення таких партнерів допомагає підвищувати компетентність працівників щодо роботи з дітьми, які переживають стрес або втрату.

Окремо варто відзначити участь учнів, педагогів і батьків у волонтерських ініціативах: плетінні сіток, зборі гуманітарної допомоги, участі в патріотичних заходах. Це не лише посилює внутрішню згуртованість громади ліцею, а й формує у дітей почуття відповідальності, громадянської активності, готовності допомагати іншим.

Особливості реалізації соціального партнерства в умовах воєнного стану, а також роль різних категорій партнерів у забезпеченні безпеки й психологічної підтримки учнів представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Основні напрями соціального партнерства ліцею Оболонь в умовах воєнного стану

Категорія партнерів	Партнерські організації суб'єкти	Форми взаємодії в умовах воєнного стану	Очікувані результати для ліцею та учасників освітнього процесу
Органи місцевої влади та безпеки	Управління освіти Оболонської РДА; ДСНС; поліція; територіальна оборона	Координація безпекових заходів; облаштування укриття; проведення тренувань з евакуації; забезпечення матеріалами цивільного захисту	Підвищення рівня безпеки; готовність до надзвичайних ситуацій; зниження тривожності учнів і педагогів
Медичні установи та психологічні служби	Центр соціальних служб; психологічні центри; сімейні лікарі	Психологічний супровід; кризові інтервенції; тренінги для педагогів і батьків; консультації для дітей	Підтримка емоційної стійкості; своєчасне виявлення стресових станів; покращення психічного здоров'я
Громадські організації та благодійні фонди	ГО «Освіторія»; волонтерські штаби; благодійні ініціативи району	Гуманітарна допомога сім'ям; освітні вебінари; тренінги з безпеки; спільні волонтерські акції	Зміцнення соціальної згуртованості; підтримка вразливих категорій; розширення можливостей підтримки учнів
Освітні партнери	ЗВО Києва; ПТНЗ; заклади позашкільної освіти	Онлайн-лекції; гуртки; профорієнтація; наукові та творчі проекти, адаптовані під воєнний час	Забезпечення безперервності освіти; доступ до додаткових освітніх ресурсів; розвиток компетентностей учнів
Батьківська та учнівська громада	Комітет батьків; учнівське самоврядування	Волонтерські ініціативи; підтримка родин військових; організація зборів допомоги; проекти	Формування громадянської активності; зміцнення внутрішньої підтримки та довіри;

Категорія партнерів	Партнерські організації суб'єкти	Форми взаємодії в умовах воєнного стану	Очікувані результати для ліцею та учасників освітнього процесу
		патріотичного спрямування	розвиток культури взаємодопомоги

Джерело: на основі проаналізованих співпраць ліцею Оболонь

Практичні аспекти впровадження соціального партнерства в управлінні ліцею Оболонь демонструють, що ефективний розвиток закладу освіти в сучасних умовах можливий лише за умови постійної взаємодії та координації з широким колом внутрішніх і зовнішніх партнерів. Структуроване залучення батьків, учнів, педагогічного колективу, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та освітніх інституцій формує відкриту модель управління, яка підсилює демократичний характер освітнього процесу та підвищує відповідальність усіх суб'єктів за результати діяльності ліцею.

Аналіз даних, наведених у таблицях 2.4–2.6, свідчить про поступове формування в ліцеї «Оболонь» відкритої моделі управління, орієнтованої на залучення громади та розвиток державно-громадського партнерства.

«Європейська комісія (2022) підкреслює, що успішні школи мають не спорадичні проєкти, а інституційно закріплені механізми взаємодії з партнерами». [51]

Розбудова партнерських зв'язків забезпечує ліцею доступ до додаткових ресурсів, інноваційних програм, професійної підтримки та соціального супроводу, що в умовах воєнного стану набуває особливого значення. Соціальне партнерство сприяє створенню безпечного освітнього середовища, організації психологічної допомоги, підтримці вразливих категорій учнів, реалізації благодійних і волонтерських ініціатив. Завдяки цьому ліцей зміцнює свою стійкість, адаптивність та здатність оперативно реагувати на кризові виклики.

Таким чином, партнерська взаємодія стає не додатковим елементом, а стратегічною складовою управління ліцеєм, яка розширює можливості для розвитку, покращує якість освітніх послуг і забезпечує сталий розвиток

шкільної спільноти. У довгостроковій перспективі така модель сприяє формуванню активної, згуртованої й відповідальної громади навколо ліцею.

Ліцей Оболонь є комунальним закладом загальної середньої освіти Оболонського району м. Києва, що працює у структурі місцевої системи освіти та надає освітні послуги мешканцям району. Це створює базові передумови для розвитку державно-громадського управління та соціального партнерства, про важливість якого вказують українські дослідники (Н. Лісова, О. Онаць, О. Топузов).[1,36,37]

До сильних сторін моделі соціального партнерства ліцею Оболонь (у контексті українських реалій) можна віднести:

- наявність сучасної нормативної бази, що передбачає участь батьків і громади в управлінні закладом (Закон України Про освіту, статuti ЗЗСО);
- включення ліцею в мережу районних закладів освіти та органів управління, що відкриває можливості для партнерських проєктів з іншими ліцеями, позашкільям, ІРЦ, громадськими організаціями;
- активізацію громадської участі в умовах воєнного стану (волонтерство, підтримка родин, спільні безпекові та гуманітарні ініціативи), про що свідчать аналітичні роботи Н. Лісової про соціальний контекст партнерства під час війни.[46]

Порівняно з Німеччиною, де участь батьків та учнів інституційно закріплена через *Schulkonferenz* і батьківські/учнівські ради з реальними повноваженнями, модель ліцею Оболонь виглядає менш формалізованою та більш залежною від доброї волі адміністрації й активності батьків.[29] У Данії муніципалітет і шкільна рада з більшістю батьків фактично співуправляють школою, що забезпечує високий рівень прозорості та спільної відповідальності.[31] У Польщі рада батьків має чітко прописані права впливати на виховну політику школи.

На цьому тлі основними слабкими сторонами моделі, реалізованої в ліцеї Оболонь, виступають:

1. переважно консультативний, а не «співуправлінський» статус батьківських та піклувальних органів;
2. фрагментарність партнерських практик (волонтерські акції, окремі проєкти), тоді як у Німеччині й Данії партнерство інтегроване в постійно діючі колегіальні структури управління;[29]
3. недостатньо формалізовані механізми участі зовнішніх партнерів (НУО, бізнесу, соціальних служб) у стратегічному плануванні та оцінюванні результатів роботи ліцею.

«Дослідження European Schoolnet (2021) доводять, що здатність керівника будувати партнерські мережі є однією з ключових компетентностей шкільного менеджменту XXI століття» [58].

«OECD (2024) підкреслює, що саме партнерство з громадою дозволяє школам зберігати стабільність та якість освіти під час соціальних і військових потрясінь» [44].

Отже, у порівнянні з зарубіжними моделями, ліцей Оболонь має сильний потенціал соціального партнерства (особливо в умовах воєнного стану та активності громади), однак потребує більшої інституціоналізації участі партнерів і переходу від епізодичних форм співпраці до стабільної системи співуправління.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення соціального партнерства як ресурсу управління ЗЗСО.

Спираючись на вітчизняні наукові напрацювання та зарубіжний досвід, можна запропонувати такі рекомендації для ліцею Оболонь та ЗЗСО України загалом:

1. Посилити статус органів державно-громадського управління
 - закріпити у статуті й положеннях чіткі повноваження піклувальної ради, батьківського та учнівського самоврядування щодо участі у затвердженні стратегії розвитку, планів роботи, внутрішніх політик (аналогічно до Schulkonferenz у Німеччині та school board у Данії).[29]
2. Створити список соціальних партнерів ліцею

- укласти (та оновлювати) меморандуми/угоди з ключовими партнерами: управлінням освіти, ІРЦ, позашкільними й вищими закладами освіти, НУО, бізнесом, соціальними службами;
- щорічно переглядати карту партнерств у контексті потреб учнів і громади.[37]

3. Інтегрувати партнерство в стратегічне та річне планування

- окремий розділ стратегії розвитку та річного плану присвятити цілям і показникам соціального партнерства (кількість спільних проєктів, охоплення учнів, залучені ресурси тощо).

4. Розвивати інклюзивні партнерські мережі

- на основі досвіду німецьких «інклюзивних альянсів» формувати сталі команди «ліцей – ІРЦ – психолого-соціальні служби – НУО», орієнтовані на підтримку дітей з особливими освітніми потребами та тих, хто постраждав від війни.[47]

5. Підвищувати управлінську компетентність щодо партнерства

- організувати для адміністрації та лідерів громадського самоврядування тренінги/семінари з теми державно-громадського управління, фасилітації участі, комунікації з партнерами.[37]

6. Запровадити систему моніторингу та публічної звітності про партнерство

- щорічні публічні звіти директора й піклувальної ради щодо результатів співпраці з партнерами (проєкти, ресурси, вплив на якість освіти);
- опитування батьків, учнів, партнерів про ефективність взаємодії та їхні очікування.

Реалізація цих рекомендацій дозволить перетворити соціальне партнерство з «додаткового» напрямку роботи на стратегічний ресурс управління ЗЗСО, наблизивши модель ліцею Оболонь та інших українських шкіл до кращих європейських практик співуправління й відкритої, відповідальної школи.

Висновки до розділу 2. Проведене дослідження дозволило встановити, що соціальне партнерство є ключовим ресурсом розвитку закладів загальної

середньої освіти та важливим компонентом державно-громадського управління. Аналіз теоретичних підходів (О. Топузов, О. Онаць, Л. Калініна, Н. Лісова) підтвердив, що партнерська модель сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню довіри та згуртованості шкільної спільноти, розширенню можливостей учнів і формуванню відкритої демократичної культури [1; 36–38].

Вивчення практики соціального партнерства ліцею Оболонь засвідчило, що заклад має вагомі передумови для розвитку партнерської взаємодії: наявну нормативну основу, активну батьківську спільноту, функціональний зв'язок із місцевими органами влади та територіальною громадою, досвід участі у волонтерських і соціальних ініціативах, що особливо проявилось в умовах воєнного стану [46; 47]. Успішними є співпраця з позашкільними закладами, громадськими організаціями, ІРЦ, а також реалізація освітніх, культурних і гуманітарних проєктів.

Разом з тим виявлено низку проблем, що стримують розвиток партнерства:

- переважно консультативний характер участі батьків та громадськості в ухваленні управлінських рішень;
- відсутність формалізованих процедур залучення партнерів до стратегічного планування;
- фрагментарність співпраці з бізнесом і соціальними службами;
- недостатня інтеграція партнерських програм у систему внутрішнього забезпечення якості освіти.

Порівняння із зарубіжним досвідом продемонструвало суттєві відмінності. У Німеччині (Schulkonferenz, Elternbeirat), Данії (school boards) та Польщі (rada rodziców) партнерство закріплене інституційно: партнери мають реальні повноваження, а управління школою здійснюється як взаємодія кількох суб'єктів із розподілом ролей і відповідальності [29–33]. Українська система наразі перебуває на етапі переходу від дорадчих до співуправлінських практик.

Враховуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що ліцей «Оболонь» має суттєвий потенціал для розбудови стійкого соціального партнерства. Реалізація запропонованих рекомендацій — підсилення органів державно-громадського управління, створення портфелю партнерів, формалізація партнерських механізмів, розвиток інклюзивних мереж, розбудова системи моніторингу партнерства — дозволить перетворити партнерську взаємодію на системний ресурс управління.

Узагальнюючи, соціальне партнерство повинно розглядатися як стратегічний інструмент розвитку ЗЗСО, що забезпечує не лише доступ до ресурсів, але й підвищення якості освітніх послуг, зміцнення шкільної спільноти, розвиток громадянських компетентностей та наближення українських шкіл до кращих європейських стандартів управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на комплексне осмислення соціального партнерства як ресурсу управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних трансформацій освітньої системи України, децентралізації управління та викликів воєнного стану. Актуальність обраної теми підтверджується зростанням ролі державно-громадського управління, необхідністю підвищення якості освітніх послуг, забезпечення безпеки й психологічної стійкості учасників освітнього процесу та посилення взаємодії школи з громадою, батьками, органами влади, громадськими організаціями й бізнесом.

У ході дослідження з'ясовано, що соціальне партнерство в освіті є не лише формою співпраці, а цілісною управлінською моделлю, яка поєднує інституційні, соціальні, громадські та ресурсні можливості різних суб'єктів з метою сталого розвитку закладу освіти. Теоретико-методологічний аналіз наукових джерел засвідчив, що в працях українських і зарубіжних учених (О. Топузов, О. Онаць, Л. Калініна, Н. Лісова, J. Epstein, OECD, UNESCO) соціальне партнерство розглядається як важливий чинник демократизації управління, підвищення ефективності прийняття рішень, розвитку довіри та формування відкритої шкільної культури. Таким чином, перше завдання дослідження — розкриття теоретико-методологічних засад соціального партнерства в освіті — було виконано.

У межах другого завдання встановлено, що соціальне партнерство відіграє ключову роль в управлінні закладом загальної середньої освіти, оскільки сприяє оптимізації управлінських процесів, розширенню ресурсної бази школи, підвищенню прозорості та підзвітності управління, а також розвитку освітнього середовища. Партнерська взаємодія дозволяє залучати батьків, учнів і представників громади до ухвалення управлінських рішень, формувати спільну відповідальність за результати діяльності школи та забезпечувати її адаптивність до соціальних і кризових викликів. Особливої

ваги соціальне партнерство набуває в умовах воєнного стану, коли школа виконує не лише освітню, а й соціально-захисну, психологічну та громадянську функції.

Аналіз українських і зарубіжних практик упровадження соціального партнерства в управлінні школами (третє завдання дослідження) засвідчив, що успішні освітні системи XXI століття функціонують на засадах відкритості та співуправління. У Німеччині соціальне партнерство інституційно закріплене через діяльність *Schulkonferenz*, де батьки, учні та педагоги мають реальні повноваження впливу на стратегічні рішення школи. Данська модель вирізняється чіткою муніципальною відповідальністю та провідною роллю шкільних рад із більшістю батьків, що забезпечує високу прозорість і спільну відповідальність за результати освіти. У Польщі рада батьків (*rada rodziców*) виступає важливим суб'єктом шкільного менеджменту з правом ініціювати проєкти та впливати на виховну політику школи. Порівняльний аналіз показав, що Україна має сучасну нормативно-правову базу для розвитку державно-громадського управління, однак практична реалізація потенціалу соціального партнерства часто залишається фрагментарною та залежною від активності адміністрації й громади.

У процесі виконання четвертого завдання було проаналізовано проблеми та перспективи розвитку соціального партнерства в ліцеї «Оболонь» Оболонського району м. Києва. Дослідження засвідчило, що ліцей має вагомі передумови для розбудови партнерської моделі управління: нормативну основу, активну батьківську й учнівську спільноту, функціональну взаємодію з управлінням освіти, установами громади, громадськими організаціями та волонтерськими ініціативами. Особливо значущою є активізація партнерств у період повномасштабної війни, коли соціальна згуртованість, волонтерство, співпраця з психологічними та соціальними службами стали важливими чинниками підтримки учнів і педагогів.

Водночас у діяльності ліцею Оболонь виявлено низку проблем, що стримують повноцінний розвиток соціального партнерства. До них належать

переважно консультативний характер участі батьківських і піклувальних органів у прийнятті управлінських рішень, недостатня формалізація механізмів залучення зовнішніх партнерів до стратегічного планування, фрагментарність співпраці з бізнесом і соціальними службами, а також обмежена інтеграція партнерських програм у систему внутрішнього забезпечення якості освіти. Порівняння з європейськими моделями підтвердило, що українські ЗЗСО, зокрема ліцей Оболонь, перебувають на етапі переходу від дорадчих форм участі до реального співуправління.

П'яте завдання дослідження — розроблення рекомендацій щодо вдосконалення соціального партнерства як ресурсу управління закладами освіти — було реалізоване на основі узагальнення теоретичних положень і результатів практичного аналізу. Запропоновані рекомендації передбачають посилення статусу органів державно-громадського управління, створення та систематичне оновлення «портфелю соціальних партнерів», інтеграцію партнерства в стратегічне й річне планування, розвиток інклюзивних партнерських мереж, підвищення управлінської компетентності адміністрації щодо фасилітації участі партнерів, а також запровадження системи моніторингу та публічної звітності про результати партнерської взаємодії. Реалізація цих рекомендацій дозволяє перетворити соціальне партнерство з додаткового напрямку діяльності на системний і стратегічний ресурс управління ЗЗСО.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що поставлену мету магістерської роботи досягнуто. Соціальне партнерство доведено як ефективний інструмент і водночас ціннісну основу управління закладом загальної середньої освіти, що забезпечує підвищення якості освітніх послуг, демократизацію управлінських процесів, зміцнення шкільної спільноти та розвиток громадянських компетентностей учнів. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану та повоєнного відновлення, соціальне партнерство виступає чинником стійкості й адаптивності школи, сприяє консолідації громади та наближає українські заклади освіти до кращих європейських стандартів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Топузов О. М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія : монографія. Київ : Інститут педагогіки НАПН України ; Педагогічна думка, 2021. 160 с.
2. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології [Електронний ресурс] : наук. журн. – URL <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/issue/view/16> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Педагогіка партнерства в умовах Нової української школи : метод. рекомендації / уклад. С. В. Шайнюк. Ковель : Центр професійного розвитку педагогічних працівників, 2022. 74 с.
4. EdCamp Ukraine [Електронний ресурс]. – URL <https://www.edcamp.ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Нова українська школа [Електронний ресурс]. – URL <https://nus.org.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
6. The European Wergeland Centre. Education for democratic citizenship and human rights [Електронний ресурс]. – URL <https://theewc.org/> (дата звернення: 28.10.2025).
7. Соціальне партнерство в освіті [Електронний ресурс] // Освіта.ua. – URL: <https://osvita.ua/school/91457/> (дата звернення: 28.10.2025).
8. Віче : громадсько-політичний журнал [Електронний ресурс]. – URL: <https://veche.kiev.ua/journal/1594/> (дата звернення: 28.10.2025).
9. Міговон ВНБК. Офіційний сайт навчального закладу [Електронний ресурс]. – URL: <https://migovonvk.e-schools.info> (дата звернення: 28.10.2025).
10. Генеральна угода між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і профспілок від 29.12.2004 р. [Електронний ресурс]. – URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0262697-04> (дата звернення: 28.10.2025).

11. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80> (дата звернення: 28.10.2025).

12. Педагогіка партнерства в умовах НУШ [Електронний ресурс] // DSpace ZSMU. – URL: <http://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/20555/3/c134-139.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).

13. Воронова С. В. Партнерство як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2022. Вип. 86. С. 57–62.

14. Міністерство освіти і науки України. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [Електронний ресурс]. – URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2025).

15. Бабак О. С., Лобанов А. В., Васильєва В. С. Сучасна освіта України: виклики та перспективи : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2018. 256 с.

16. Освітні ініціативи в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс]. – URL: <https://ukrnet.ua> (дата звернення: 28.10.2025).

17. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII // Голос України. 2017. 27 верес. № 178–179. С. 10–22.

18. 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 [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 28.10.2025).

19. Відмиш Л. І. Педагогіка партнерства в освітньому процесі Нової української школи // Завучу. Усе для роботи. 2019. № 1–2. С. 20–22.

20. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку [Електронний ресурс] // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2009. Вип. 15. – URL: [Npkntu_e_2009_15_46.pdf](#) (дата звернення: 28.10.2025).

21. Сутність соціального партнерства та його роль у системі сучасної освіти [Електронний ресурс]. – URL: <http://nvk99.dnepredu.com> (дата звернення: 28.10.2025).

22. Ястребова В. Я. Соціально-педагогічні засади управлінської діяльності директора школи сільської місцевості : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2007. 156 с.

23. Педагогіка партнерства [Електронний ресурс] // Всеосвіта. – URL: <https://vseosvita.ua/library/pedagogika-partnerstva-8759.html> (дата звернення: 28.10.2025).

24. На Урок. Освітні матеріали для педагогів [Електронний ресурс]. – URL: <https://naurok.com.ua> (дата звернення: 28.10.2025).

25. Ukraine – School leadership. Education Profiles [Електронний ресурс]. 2024. – URL: <https://education-profiles.org> (дата звернення: 20.02.2025).

26. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / НАПН України. Київ : НАПН України, 2021. 384 с.

27. OECD. School partnerships addressing child well-being and digital technology // OECD Education Policy Perspectives. 2025. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2025).

28. OECD. Let's Read Them a Story! The Parent Factor in Education. Paris : OECD Publishing, 2012. 188 p.
29. Eurydice. Administration and governance at local and institutional level – Germany [Електронний ресурс]. 2025. – URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/> (дата звернення: 20.02.2025).
30. Yotyodying S. Quality features of family–school partnerships in German schools // Children and Youth Services Review. 2020. Vol. 118.
31. Denmark. The Folkeskole Act (Consolidation) / Danish Ministry of Education [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ufm.dk/> (дата звернення: 20.02.2025).
32. UNESCO. Accountability in the Polish education system. Global Education Monitoring Report. Paris : UNESCO, 2017. 92 p.
33. Noworól K. Parents as stakeholders in the school management process // Zarządzanie Publiczne. 2023. № 1. P. 77–88.
34. Schools starter pack: guide for parents in Poland. Wrocław, 2024. 64 p.
35. Управління освіти Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації : офіц. сайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://ocobolon.kiev.ua/> (дата звернення: 20.02.2025).
36. Лісова Н. В. Суспільно-громадянські аспекти управління освітою в умовах воєнного стану // Освітологічний дискурс. 2023. № 3. С. 45–57.
37. Онаць О. М. Державно-громадське управління закладами освіти: теорія і практика // Педагогічний альманах. 2021. № 48. С. 32–39.
38. Калініна Л. М. Організаційно-управлінські механізми розвитку державно-громадського управління освітою // Управління освітою. 2020. № 2. С. 11–19.
39. Громадська організація «Освіторія» : офіц. сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvitoria.media/> (дата звернення: 20.02.2025).

40. Центр дитячої та юнацької творчості Оболонського району м. Києва : офіц. сайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://cdutobolon.kiev.ua/> (дата звернення: 20.02.2025).
41. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Методичні рекомендації з організації укриттів у закладах освіти [Електронний ресурс]. – URL: <https://dsns.gov.ua/> (дата звернення: 20.02.2025).
42. ГО «Батьки SOS» : офіц. сайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://parentsos.org.ua/> (дата звернення: 20.02.2025).
43. UNICEF Ukraine. Guidance on School Safety and Psychosocial Support during Wartime. Kyiv : UNICEF, 2022. 48 p.
44. OECD. School-community partnerships and student well-being. Paris : OECD Publishing, 2024. 36 p.
45. Благодійний фонд «Схід і Захід разом» : офіц. сайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://szi.org.ua/> (дата звернення: 20.02.2025).
46. Лісова Н. І. Соціальний контекст партнерства у сфері освіти [Електронний ресурс] // Актуальні питання забезпечення стійкості системи управління освітою в умовах воєнного стану : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ – Краматорськ, 22 лютого 2024 р.). Київ : Донецький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, 2024. С. 107–110.
47. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. CSM Country Report – Germany [Електронний ресурс]. Odense, Denmark. – URL: <https://www.european-agency.org> (дата звернення: 20.02.2025).
48. UNESCO. *Global Education Monitoring Report 2023: Partnerships for Education* [Електронний ресурс]. Paris : UNESCO Publishing, 2023. 312 p. – URL: <https://www.unesco.org> (дата звернення: 20.02.2025).

49. OECD. *Governing Education in a Complex World* [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2016. 240 p. – URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2025).

50. OECD. *Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling* [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2020. 108 p. – URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2025).

51. European Commission. *Stakeholder Engagement in School Policy Development: EU Comparative Report* [Електронний ресурс]. Brussels : Publications Office of the European Union, 2022. 78 p. – URL: <https://op.europa.eu> (дата звернення: 20.02.2025).

52. Epstein J. *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools* [Електронний ресурс]. New York : Routledge, 2018. 384 p. – URL: <https://www.routledge.com> (дата звернення: 20.02.2025).

53. Ainscow M. Developing Inclusive Education Systems: What Are the Levers for Change? [Електронний ресурс] // *Journal of Educational Change*. 2020. Vol. 21. P. 123–140. – URL <https://link.springer.com> (дата звернення: 20.02.2025).

54. Anderson G., Mungal A. Neoliberal Governance and the Role of Community Partnerships in Schools [Електронний ресурс] // *Educational Policy*. 2018. Vol. 32 (3). P. 423–447. – URL: <https://journals.sagepub.com> (дата звернення: 20.02.2025).

55. Fullan M. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact* [Електронний ресурс]. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 192 p. – URL <https://www.wiley.com> (дата звернення: 20.02.2025).

56. Bryk A., Sebring P., Allensworth E. *Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago* [Електронний ресурс]. Chicago :

University of Chicago Press, 2018. 240 p. – URL: <https://press.uchicago.edu> (дата звернення: 20.02.2025).

57. OECD. *Education at a Glance 2024: OECD Indicators* [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2024. 510 p. – URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2025).

58. European Schoolnet. *School Leadership 2.0: Competencies for the Future* [Електронний ресурс]. Brussels : EUN Publishing, 2021. 92 p. – URL: <https://www.europeanschoolnetacademy.eu> (дата звернення: 20.02.2025).

59. UNICEF. *Education in Emergencies: Partnering for Resilience* [Електронний ресурс]. New York : UNICEF, 2023. 56 p. – URL: <https://www.unicef.org> (дата звернення: 20.02.2025).

60. Harris A., Jones M. School Improvement Partnerships: The Missing Link in School Reform? [Електронний ресурс] // *Journal of Professional Capital and Community*. 2017. Vol. 2(2). P. 105–114. – URL: <https://www.emerald.com> (дата звернення: 20.02.2025).