

system and subsystems, the social order in general and law and order, in particular, the activity and competence of all subjects.

*Key words:* public administration, theoretical and methodological aspects, general secondary education institutions, democratic leadership model, methodological approaches, principles.

*Дата надходження статті:* 07.09.2023 р.

*Рецензент:* доктор педагогічних наук, доцент Головка М. В.

УДК 373.5.014.62:005.56

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi54.483>

Попович Л. М.;

[orcid.org/0000-0001-8231-8124](https://orcid.org/0000-0001-8231-8124)

## ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКА ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті визначено сутність поняття «державно-громадська партнерська взаємодія» в управлінні закладами загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО); представлено результати опитування керівників експериментальних ЗЗСО, членів асоціації керівників шкіл України (АКШУ) щодо стану державно-громадського управління у їх практичній діяльності, державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти в умовах розвитку місцевого самоврядування; визначено характерні ознаки державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти.

Визначено, що в умовах розвитку місцевого самоврядування й децентралізації влади, передання повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, територіальних громад є вже напрацьований позитивний досвід, здійснюється науково-методичне обґрунтування проблеми, проте існує потреба розроблення нової концепції, змісту, форм і механізмів реалізації державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти.

Авторкою розглянуто умови успішного впровадження державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти та акцентовано на провідній ролі мотивації насамперед керівників та їхніх управлінських команд, органів самоврядування закладів освіти, територіальних громад, інших партнерів – органів влади та управління загальною середньою освітою, органів місцевого самоврядування, місцевої спільноти, роботодавців, меценатів, приватних структур – із розподілом функцій і відповідальності.

На основі контент-аналізу теоретичних джерел і нормативно-правових документів, а також урахування результатів дослідження виявлено й обґрунтовано характерні ознаки державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти в педагогічній практиці.

*Ключові слова:* державно-громадська партнерська взаємодія; управління закладами загальної середньої освіти; характерні ознаки; державно-громадське управління; взаємодія між державою й громадським сектором.

**Постановка проблеми.** Зміни в управлінні загальною середньою освітою в Україні передбачають упровадження нових моделей державно-громадського управління, автономію закладів освіти, їх інноваційний розвиток, якісні зміни в освітньому процесі й управлінні в умовах децентралізації та трансформаційних процесів в освіті.

Державно-громадська партнерська взаємодія в управлінні закладами загальною середньою освітою має забезпечити узгодженість і координацію дій державних органів, органів місцевого самоврядування, територіальних громад, громадських організацій, управлінь освітою різних рівнів і керівників закладів освіти, педагогічних працівників, учнів, батьків, громадян, що дозволить виконувати закладам освіти поставлені завдання оперативно, кваліфіковано, системно. Особливої актуальності вона набула під час повномасштабного вторгнення агресора, коли було зруйновано заклади загальної середньої освіти й домівки багатьох українських громадян, зі значною кількістю внутрішніх і зовнішніх переселенців, потребою організувати навчання, побут і психолого-педагогічну допомогу та психоемоційну підтримку учасникам освітнього процесу та їхнім родинам.

Державно-громадська партнерська взаємодія в управлінні закладами загальної середньої освіти (надалі – ЗЗСО) має забезпечувати поєднання державних і громадських засад та реальних конкретних дій в інтересах особистості, суспільства й держави, зокрема перерозподіл функцій контролю та делегування повноважень в управлінні на рівні закладу загальної середньої освіти та громади, що дозволить ефективніше поєднувати інтереси громади з інтересами кожної особистості, розвивати погоджувальні механізми у вирішенні проблем управління в системі загальної середньої освіти загалом і закладів освіти зокрема з метою створення демократичної моделі управління, яке у Законі України «Про освіту» визначено як державно-громадське [3].

**Аналіз досліджень.** Заслужують на увагу в контексті дослідження праці вітчизняних учених щодо таких проблем державного, державно-громадського управління загальною середньою освітою та закладами освіти в умовах децентралізації, державно-громадського партнерства та державно-громадської партнерської взаємодії, як питання державно-громадського управління на партнерських засадах (Л. Калініна [5]), державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії в умовах децентралізації (Л. Калініна [6], О. Онаць [8]); соціально-правові аспекти державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії (Б. Чижевський [13]); механізми соціального партнерства (Н. Лісова [7]), організаційні механізми державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерства (О. Онаць [8]), економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти (О. Онаць, В. Мелешко, Л. Попович, М. Топузов, Б. Чижевський [8; 9; 11; 13]), державно-громадської та державно-приватної партнерської взаємодії закладів освіти (Л. Попович [11]), методологічні засади демократичного управління закладом освіти (Б. Чижевський) [13], ціннісні виміри державно-громадського управління в освіті (Л. Калініна, Н. Лісова) [5; 7], організаційно-педагогічні та партнерські засади розвитку персоналу в опорних закладах освіти (О. Онаць) [9], партнерської взаємодії у процесі становлення громадянського суспільства (С. Жданенко [4]), партнерської взаємодії учня й учителя в освітньому процесі (Г. Самойленко [12]) тощо.

Проте аналіз теоретичних джерел і публікацій свідчить про недостатню розробленість проблеми аналізу наявного досвіду, стану і проблем, характерних ознак державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти.

**Метою статті** є аналіз стану державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації та розвитку місцевого самоврядування й визначення її характерних ознак.

**Виклад основного матеріалу.** У цій статті ми зосереджуємо увагу на державно-громадській партнерській взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти – взаємодії «органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства» з метою забезпечення ефективного управління, від якого залежить і процес, і результат, а також задоволення

суспільних інтересів у сфері освіти [3], що має підвищити ефективність управління закладами загальної середньої освіти – ефективність реалізації управлінського процесу і функційно-посадових обов'язків керівників та управлінської команди [2].

Умовами успішного впровадження державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти є можливість реалізації різноманітних моделей управління закладами загальної середньої освіти, що передбачено в нормативно-правовій базі у сфері освіти, зокрема в основних законодавчо-нормативних документах – Конституції України, законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та настановних документах закладів загальної середньої освіти.

На думку С. Жданенко та Г. Самойленко, партнерська взаємодія є особливою формою соціальної взаємодії, що передбачає взаємне визнання та взаємну відповідальність суб'єктів як рівних, їх готовність до добровільної співпраці та орієнтацію на важливі, соціально значущі цілі, їхню автономність [4; 12].

С. Жданенко також зазначає, що партнерська взаємодія має універсальний характер і присутня в усіх сферах соціального життя. Залежно від обраної поведінки та механізму реалізації вона може здійснюватися на різних рівнях – на рівні міжособистісної взаємодії чи загальнонаціональному рівні. В основі поведінкового механізму є діалог, компроміс, консенсус, розподіл видів діяльності й кооперація, які в єдності характеризують партнерську взаємодію як безупинний процес і відображають його динамічну структуру [4].

*Державно-громадська партнерська взаємодія нами трактується як особлива форма партнерства й соціальної взаємодії з рівноправними автономними суб'єктами, як узгоджена діяльність суб'єктів управлінського процесу – партнерів, що спрямована на досягнення спільних цілей інноваційного розвитку опорного закладу освіти, забезпечення якісної освіти й усебічного розвитку кожного, отримання очікуваних результатів і вирішення важливих завдань [1, с. 42].*

Як показує вивчення практичного досвіду керівників шкіл, спостереження, аналіз анкет, опитування керівників експериментальних закладів загальної середньої освіти (153 особи) та керівників – членів Асоціації керівників шкіл України (АКШУ) – щодо стану державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні ЗЗСО, в умовах децентралізації та розвитку місцевого самоврядування усе ж таки є позитивні моменти: керівники ЗЗСО самі швидко зорієнтувалися й зуміли організувати діяльність ввірених їм педагогічних колективів, установили, де це стало можливим, контакти з учнями та їхніми батьками, зміцнюють співпрацю з органами місцевого самоврядування, громад, допомогу в облаштуванні укриттів, волонтерську допомогу, підтримку батьків учнів, налагодження навчання змішаного та в офлайн- чи онлайн-режимах. Позитивно спрацьовують такі форми державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні ЗЗССО, як спільна робота щодо забезпечення безпекових умов учасників освітнього процесу, робота в ініціативних групах, самоосвіта, онлайн-спілкування, участь у вебінарах, спілкування і діяльність із використанням різних видів зв'язку, платформ, сервісів.

Респонденти зазначають, що умовами ефективності державно-партнерської взаємодії в управлінні ЗЗСО є мотивованість і готовність насамперед керівників та їхніх управлінських команд, органів самоврядування закладів освіти, територіальних громад, інших партнерів (органів влади та управління загальною середньою освітою, органів місцевого самоврядування, місцевої спільноти, роботодавців, меценатів, приватних структур із розподілом функцій, повноважень і спільної і відповідальності) до таких видів діяльності – 67,2%; рівень опанування суб'єктами управління ЗЗСО системи знань, певних навичок, мотивації, культури комунікації, міжособистісної партнерської взаємодії, спільної відповідальності за результати діяльності – 57,2 %; демократизації освітнього процесу, управління та співуправління – 67,7 %; розвитку стратегічного та критичного мислення керівників – 58 %; умінь керівниками та їхніми заступниками комплексно вирішувати питання, бути гнучкими й мобільними – 67,7 %; реальної децентралізації

управління у сфері освіти (делегування реальних повноважень не окремим ЗЗСО, а керівникам – 64 %); упровадження всіх видів шкільної автономії, особливо фінансової – 69 %; упровадження інноваційних технологій управління та співуправління – 56,5 %; ширшого залучення зовнішніх суб'єктів партнерської взаємодії – 49,9 %.

Державно-громадська партнерська взаємодія в управлінні ЗЗСО особливо необхідна й доцільна у створенні безпечного і здорового освітнього середовища (95,2 %); в оновленні механізмів фінансового забезпечення освітньої галузі (65,4 %); у модернізації системи підготовки, перепідготовки та атестації (сертифікації) та оплати праці керівників шкіл та педагогічних кадрів (49,9 %); пошуку нових партнерів взаємодії (47,5 %); у соціальному захисті педагогічних працівників (53,9 %); розробленні сучасних механізмів участі громадськості у плануванні, організації діяльності та управлінні (52,8 %); у науково-методичному супроводі (44,1 %); у психолого-педагогічній підтримці всіх учасників освітнього і управлінського процесів (86,8 %) тощо.

Серед основних проблем респонденти називають недостатній зворотній зв'язок у реалізації державно-громадської та державно-приватної партнерської взаємодії з різних причин – 32 %; розвиток демократичних взаємовідносин в управлінні освітою територіальних громад, керівництва громад, місцевої спільноти – 40 %, опанування керівниками ЗЗСО системи знань про різні види менеджменту – 59 %; розвиток стратегічного мислення і бачення, спроможності керувати основними процесами з усвідомленням очікуваних результатів – 48,9%; оволодіння управлінськими інформаційно-комунікаційними системами, інформаційно-цифровими сервісами та платформами – 58 % тощо.

Сьогодні ще недостатньо реалізується також взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування з представниками бізнес-структур на умовах партнерства з метою досягнення розвитку бюджетної сфери. Державні та громадські інтереси часто розходяться, представники державних органів не готові до діалогу і взаємодії; проблемними є питання ресурсного забезпечення; керівникам закладів загальної середньої освіти необхідно одержати нові знання з нормативно-правового забезпечення для ефективного управління закладами загальної середньої освіти в умовах державно-громадської та державно-приватної партнерської взаємодії.

Ці відповіді свідчать, що ефективність усієї системи управління освітою значною мірою залежить від оптимального використання державно-партнерської моделі управління, що потребує посилення скоординованості дій органів влади, громадськості та приватних структур із метою одержання позитивних результатів.

На основі контент-аналізу теоретичних джерел і нормативно-правових документів, а також урахування результатів дослідження нами визначено й обґрунтовано найголовніші, на нашу думку, характерні ознаки державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти, серед яких є такі:

– державно-громадська партнерська взаємодія в управлінні закладами загальної середньої освіти є важливим показником рівня розвитку кожного конкретного закладу загальної середньої освіти як цілісного організму, який функціонує й розвивається в єдиній системі всіх структурних підсистем і підрозділів як інноваційна установа;

– заклад загальної середньої освіти та його керівник, який має відповідні повноваження, є повноцінним і повноправним суб'єктом державно-громадської партнерської взаємодії нарівні з іншими, а не постійним прохачем;

– партнерська взаємодія ЗЗСО з батьками за участю місцевої спільноти, бізнесу, громадських та приватних організацій, які є активними учасниками в налагодженні освітнього процесу та життєдіяльності закладу освіти, базується на засадах педагогіки партнерства, державно-громадського та державно-приватного партнерства;

– усі партнери державно-громадської взаємодії добровільно, на взаємовигідних і рівноправних умовах створюють, розвивають і удосконалюють навчально-методичну й матеріально-технічну базу ЗЗСО, а саме: якщо потрібно, то здійснюють відновлення,

будівництво, реконструкцію, ремонт, утримання, оснащення навчальних кабінетів й інших важливих шкільних приміщень; надають потрібні освітні та інші послуги; забезпечують медичне обслуговування й організацію харчування, підвезення учнів та педагогів; здійснюють безоплатне надання товарів і послуг закладам загальної середньої освіти;

– суб'єкти партнерської взаємодії використовують усі наявні в них можливості і способи залучення бюджетних та позабюджетних коштів із різних джерел, не заборонених чинним українським законодавством, ініціюють спільну участь у грантах, міжнародних та всеукраїнських програмах і проектах;

– запрошують до роботи у ЗЗСО висококваліфікованих фахівців з інших установ, організацій, фірм; організують практику для профільного навчання; організують стажування, наставництво, опіку; спільні дослідницькі проекти; підвищення кваліфікації і розвиток професіоналізму насамперед педагогічних працівників та інших категорій учасників освітнього процесу; можуть установлювати доплати, премії для учасників освітнього процесу тощо.

Реальність і ефективність державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти залежить від того, наскільки готові до міжособистісної взаємодії партнери, чи мають вони мотивацію й відповідні компетентності щодо реалізації конкретних освітніх проектів, програм, розроблення концепцій, стратегій розвитку спільно з усіма можливими суб'єктами – органами управління освітою на державному, регіональному й місцевому рівнях; представниками суспільного сектору: громадськими об'єднаннями, асоціаціями, спілками, волонтерськими організаціями, благодійними фондами, роботодавцями, бізнесом, юридичними і фізичними особами.

На нашу думку, упровадження державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти сприятиме не тільки підвищенню ефективності їх діяльності, забезпечуватиме надання якісніших освітніх послуг; дозволить уникнути прямого регулювання освітнього процесу тільки державними органами управління в особі засновника чи органів управління освітою різних рівнів; дозволить державі вивільнити кошти державного бюджету за рахунок залучення позабюджетних джерел фінансування закладів загальної середньої освіти; сприятиме залученню до організації освітнього процесу й управління представників громадських і приватних структур; єднати ЗЗСО, громади й суспільство; надасть можливості керівнику й педагогічному колективу виконувати свої прями обов'язки – забезпечувати якісну освітню діяльність.

**Висновки.** В умовах розвитку місцевого самоврядування й децентралізації влади, передання повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, розвитку територіальних громад є напрацьований певний позитивний досвід державно-громадської партнерської взаємодії, проте існують і серйозні проблеми, які потребують спільного розгляду й вирішення. Вивчення стану державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти засвідчило, що існує нагальна потреба й доцільність її застосування та поширення.

Умовами реального здійснення державно-громадської партнерської взаємодії є готовність до продуктивної комунікації, діалогу й полілогу, активних дій на взаємовигідних рівноправних умовах, мотивація і компетентність керівників та їхніх управлінських команд, а також партнерів – органів самоврядування, територіальних громад, органів влади та управління загальною середньою освітою, культурно-освітніх та спортивно-оздоровчих товариств, громадських організацій і фондів, асоціацій і спілок, органів учнівського самоврядування, батьківської та місцевої спільнот, роботодавців, меценатів, спонсорів – у розробленні нової концепції, змісту, форм і механізмів, нових моделей її реалізації.

Перспективи подальших досліджень полягають у теоретичному обґрунтуванні, моделюванні та апробації на практиці нових моделей системи державно-громадської партнерської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти на засадах людиноцентризму й довіри, суб'єктності всіх учасників управлінського процесу.

#### Список використаних джерел:

1. Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти: практичний посібник / О. М. Онаць, Г. М. Калініна, М. М. Малюга, В. В. Мелешко, М. О. Топузов, Л. М. Попович, Б. Г. Чижевський; за ред. О. М. Онаць. Київ: КОНВІ ПРИНТ, 2021. 97 с. URL: [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS\\_-EKON-PRAV\\_-UMOVY-Pravylnyy-1.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS_-EKON-PRAV_-UMOVY-Pravylnyy-1.pdf)
2. Енциклопедія освіти. В. Г. Кремень, ред. 2-ге вид., допов. та перероб. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2021. С. 310–311.
3. Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). Закон № 2145-VIII «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Жданенко С.Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз): дис. ... канд. філос. наук: 09.00.03 / Харківський військовий ун-т. Харків, 2003. URL: <http://www.disslib.org/partnerska-vzayemodia-u-protsesi-stanovlennja-hromadjansko-ho-suspilstva.htm>
5. Калініна Л. М. Державно-громадське управління на партнерських засадах у змісті підручника для керівника освіти, *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ: Педагогічна думка, 2021. С. 96–97. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/725334/1/tezy\\_psp\\_2021\\_Kalinina%20L.M.\\_96-97.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/725334/1/tezy_psp_2021_Kalinina%20L.M._96-97.pdf)
6. Калініна Л. М., Лісова Н. І. Ціннісний вимір державно-громадського управління в освіті, *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2020 рік*. Київ: Педагогічна думка, 2020. С. 87–88. URL: [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani\\_2020.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani_2020.pdf)
7. Лісова Н. І. Механізм соціально-педагогічного партнерства в підручнику для керівника закладу освіти, *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ: Педагогічна думка, 2021. С. 132–136. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/725337/1/tezy\\_psp\\_2021\\_Lisova%20N.I.\\_132-136.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/725337/1/tezy_psp_2021_Lisova%20N.I._132-136.pdf)
8. Онаць О. М. Organizational mechanisms of state-public management establishments of education are on principles of partnership, *Primedia E-launch LLC: XVII International Scientific and Practical Conference*. Philadelphia, USA, 2021. Pp. 140–145. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/725190/>
9. Онаць О. М. Організаційно-педагогічні та партнерські засади розвитку персоналу в опорних закладах освіти. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2019 рік*. Київ: Педагогічна думка, 2019. С. 223–225. URL: [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani\\_2019.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani_2019.pdf)
10. Онаць О. М. Реалії та перспективи шкільної автономії у державно-громадському управлінні закладами освіти на засадах партнерської взаємодії. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2022. №4 (87). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733812/>
11. Попович Л. М. Проблеми державно-громадської та державно-приватної партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти. *Experimental and Theoretical Research in Modern Science: Scientific and Practical Conference*. Kishinev, Moldova Giperion Editura, 2021. С. 148–151. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/724668/>
12. Самойленко Г. Е. Партнерська взаємодія школи та сім'ї як фактор оновлення сучасної освіти: науково-методичний збірник / ред. колегія: Н. А. Побірченко, Т. Є. Гура, В. Я. Ястребова [та ін.]. Запоріжжя: СТАТУС, 2018. С. 21-26 (Інноватика). URL: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710553>
13. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. № 1 (12). С. 5–20. URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/1\\_Chyzhevskiy\\_112\\_2021\\_5\\_20.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/1_Chyzhevskiy_112_2021_5_20.pdf)

#### References:

1. Onats, O. M., Kalinina, H. M., Maliuha, M. M., Meleshko, V. V., Topuzov, M. O., Popovych, L. M., & Chyzhevskiy, B. H. (Ed.). (2021). *Ekonomichno-pravovi umovy derzhavno-partnerskoi vzaiemodii subiektiv upravlinnia opornykh zakladiv osvity* [Economic and legal conditions of state-partner

- interaction of management entities of basic education institutions]. Kyiv. Retrieved from [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS\\_-EKON-PRAV\\_-UMOVY-Pravlynyy-1.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS_-EKON-PRAV_-UMOVY-Pravlynyy-1.pdf) [in Ukrainian].
2. Kremen, V. H. (Ed.). (2021). *Entsyklopediia osvity* [Encyclopedia of education]. Kyiv [in Ukrainian].
  3. On Education, Law No. 2145-VIII dated September 5, 2017. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
  4. Zhdanenko, S. B. (2003). *Partnerska vzaiemodiia u protsesi stanovlennia hromadianskoho suspilstva (sotsialno-filosofskyi analiz)* [Partner interaction in the process of formation of civil society (social-philosophical analysis)]. (Candidate's thesis). Kharkiv Military University. Kharkiv. Retrieved from <http://www.disslib.org/partnerska-vzayemodiia-u-protsesi-stanovlennja-hromadjanskoho-suspilstva.htm> [in Ukrainian].
  5. Kalinina, L. M. (2021). Derzhavno-hromadske upravlinnia na partnerskykh zasadakh u zmisti pidruchnyka dlia kerivnyka osvity [State and public management on a partnership basis in the content of the textbook for the head of education], *Problemy suchasnoho pidruchnyka: kliuchovi kompetentnosti ta predmetni navychky*, Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. [Problems of the modern textbook: key competences and subject skills, Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference]. Kyiv. Retrieved from [https://lib.iitta.gov.ua/725334/1/tezy\\_psp\\_2021\\_KalininaL.M.\\_96-97.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/725334/1/tezy_psp_2021_KalininaL.M._96-97.pdf) [in Ukrainian].
  6. Kalinina, L. M., & Lisova, N. I. (2020). Tsinnisnyi vymir derzhavno-hromadskoho upravlinnia v osviti [The value dimension of public administration in education]. *Anotovani rezultaty naukovodoslidnoi roboty Instytutu pedahohiky za 2020 rik*, 87–88. Retrieved from [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani\\_2020\\_.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani_2020_.pdf) [in Ukrainian].
  7. Lisova, N. I. (2021). Mekhanizm sotsialno-pedahohichnoho partnerstva v pidruchnyku dlia kerivnyka zakladu osvity [The mechanism of socio-pedagogical partnership in a textbook for the head of an educational institution], *Problemy suchasnoho pidruchnyka: kliuchovi kompetentnosti ta predmetni navychky: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* [Problems of a modern textbook: key competences and subject skills, Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference]. Kyiv. Retrieved from [https://lib.iitta.gov.ua/725337/1/tezy\\_psp\\_2021\\_Lisova\\_N.I.\\_132-136.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/725337/1/tezy_psp_2021_Lisova_N.I._132-136.pdf) [in Ukrainian].
  8. Onats, O. M. (2021). Organizational mechanisms of state-public management establishments of education are on principles of partnership, *Primedia E-launch LLC, XVII International Scientific and Practical Conference*. Philadelphia, USA. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/725190/> [in Ukrainian].
  9. Onats, O. M. (2019). Orhanizatsiino-pedahohichni ta partnerski zasady rozvytku personalu v opornykh zakladakh osvity [Organizational-pedagogical and partnership principles of personnel development in supporting education institutions]. *Anotovani rezultaty naukovodoslidnoi roboty Instytutu pedahohiky za 2019 rik*, 223–225. Kyiv: Pedahohichna dumka. Retrieved from [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani\\_2019.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani_2019.pdf) [in Ukrainian].
  10. Onats, O. M. (2022). Realii ta perspektyvy shkilnoi avtonomii u derzhavno-hromadskomu upravlinni zakladamy osvity na zasadakh partnerskoi vzaiemodii [Realities and prospects of school autonomy in the state-public management of education institutions on the basis of partnership interaction]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, 4 (87). Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/733812/> [in Ukrainian].
  11. Popovych, L. M. (2021). Problemy derzhavno-hromadskoi ta derzhavno-pryvatnoi partnerskoi vzaiemodii u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Problems of state-public and state-private partnerships in general secondary education institutions], *Experimental and Theoretical Research in Modern Science*, the Scientific and Practical Conference. Kishinev. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/724668/> [in Ukrainian].
  12. Camoilenko, H. E. (2018). *Partnerska vzaiemodiia shkoly ta simi yak faktor onovlennia suchasnoi osvity* [Partnership interaction between school and family as a factor in the renewal of modern education]. Zaporizhzhia. Retrieved from <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710553> [in Ukrainian].
  13. Chyzhevskiy, B. H. (2021). Metodolohichni zasady demokratychnoho upravlinnia zakladom osvity [Methodological principles of democratic management of an education institution]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 1 (12), 5–20, 2021. Retrieved from [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/1\\_Chyzhevskiy\\_112\\_2021\\_5\\_20.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/1_Chyzhevskiy_112_2021_5_20.pdf) [in Ukrainian].

**Popovych L. M.,**

*orcid.org/0000-0001-8231-8124*

**STATE-PUBLIC PARTNERSHIP INTERACTION IN THE MANAGEMENT  
OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS**

*The article defines the essence of the definition of "state-public partnership interaction" in the management of general secondary education institutions; the results of a survey of heads of experimental general secondary education institutions, members of the Association of School Heads of Ukraine, the state of state-public administration in their practical activities, state-public partnership interaction in the management of general secondary education institutions in the context of the development of local self-government are presented; the characteristic features of state-public partnership interaction in the management of general secondary education institutions are outlined.*

*It is determined that in the conditions of the development of local self-government and decentralization of power, the transfer of powers from central authorities to local self-government bodies, territorial communities, there is positive experience, scientific and methodological substantiation of the problem is carried out, which confirms that there is a need to develop a new concept, content, forms and mechanisms of implementation of state-public partnership interaction in the management of general secondary education institutions.*

*The author of the article has considered the conditions for the successful implementation of state-public partnership interaction in the management of general secondary education institutions and emphasized the leading role of motivation, first of all, managers and their management teams, self-governing bodies of educational institutions, territorial communities, other partners: authorities and management of general secondary education institutions, local self-government bodies, the local community, employers, patrons, private structures - with the distribution of functions and responsibilities.*

*On the basis of the content analysis of theoretical sources and legal documents, as well as taking into account the results of the study, we have identified and substantiated the characteristic features of state-public partnership interaction in the management of general secondary education institutions in pedagogical practice.*

*Key words: state-public partnership interaction; management of general secondary education institutions; characteristic features; state and public administration; interaction between the state and the public sector.*

*Дата надходження статті: 07.09.2023 р.*

*Рецензент: доктор педагогічних наук, доцент Редько В.Г.*



*Розділ 5*

**СОЦІАЛЬНА ПЕДАГОГІКА**

УДК 37.091.12.064:167.1(100)

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi54.487>

Камінська Малгожата\*,  
orcid.org/0000-0003-1768-021X

## ПРОБЛЕМА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВЧИТЕЛІВ: АНАЛІЗ ПОГЛЯДІВ ТА ПІДХОДІВ В ПРАЦЯХ ЗАРУБІЖНИХ ВЧЕНИХ

У статті представлено результати вивчення поглядів та підходів зарубіжних вчених щодо проблеми соціального капіталу вчителів у професійному середовищі. Аналіз наукових розвідок дозволив прийти до висновку, що поняття «соціального капіталу вчителів» трактується різними контекстами, які вибудовуються на основі таких дефініцій: феномен «автономізації особистості» та «соціальний капітал».

У статті проаналізовані різні підходи до розуміння понять «соціальний капітал» та визначені його складові та особливості мережевого аспекту, «культура недовіри», феномену «автономізації особистості», «норм поведінки», «соціальні мережі», «норми взаємності та довіри», «культура довіри», «синергія» та ін.

Узагальнено, що більшість сучасних концепцій підкреслюють важливість соціального капіталу в житті та діяльності педагогів, його надзвичайні якості, природність та первинність. Відсутність або значне зменшення цього потенціалу зазвичай має негативний вплив на індивідуальне та групове функціонування вчителя. Коли нас починає оточувати атмосфера недовіри і відчуження, соціально і культурно виключної діяльності, ми починаємо звертатися до відновлення цього потенціалу. Узагальнено, що соціальний капітал є або має бути важливим видом потенціалу, доступним для будь-якого педагогічного колективу. Вивчення сучасних наукових публікацій, які присвячені різним аспектам проблеми соціального капіталу дозволило прийти до висновку, що потенціал взаємодії, породжений рівнями довіри та надійності, багатством стосунків та взаємної комунікації – це його виміри.

На основі вивчення різних поглядів та підходів зарубіжних вчених щодо проблеми соціального потенціалу вчителів у професійному середовищі нами дано власне визначення «соціального потенціалу», який ми розуміємо як нематеріальні ресурси: вподобання, довіра, норми спілкування та особисті зв'язки між вчителями, які уможливають співпрацю та обмін знаннями між ними.

Ключові слова: соціальний капітал, концепції, вчитель, особистість, потенціал, довіра, норми.

**Постановка проблеми.** Соціальне функціонування вчителя в процесі життя постійно змінюється. Все частіше, на жаль, зміни, які відбуваються та спостерігаються, не є прогресивними, а навпаки, мають негативний вплив і спричиняють негативні соціальні явища. Люди, зокрема вчителі все менше довіряють один одному. Це відбувається за лінійною закономірністю: чим вища соціальна свідомість, тим нижчий рівень довіри. Поглиблюється «культура недовіри» або, іншими словами, «культура цинізму», яку Пьотр Штомпка характеризує наступним чином: «Широко розповсюджена і узагальнена підозрілість до окремих осіб та інституцій, що наказує їм постійно стежити і контролювати їхні дії через страх перед шахрайством, зловживаннями, брехнею, ненадійністю, змовами і конспіраціями» [14, с. 324–326]. Це явище породжує низку небажаних наслідків, послаблюючи соціальні зв'язки і руйнуючи колектив зсередини. На думку Пьотра Штомпки, «культура недовіри, що веде до демобілізації, пасивності, обережності, опортунізму, соціального дистанціювання, атомізації, відчуження – знижує суб'єктний потенціал суспільства, його здатність до творчих, інноваційних перетворень».

\*© Камінська Малгожата