

## СУБ'ЄКТНА ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ІННОВАЦІЯ

**Олена Онаць,**

завідувач відділу економіки та управління  
загальною середньою освітою,  
кандидат педагогічних наук,  
старший науковий співробітник  
Інституту педагогіки НАПН України.  
Київ, Україна



<https://orcid.org/0000-0003-3323-1289>



[olena.onats@gmail.com](mailto:olena.onats@gmail.com)

У статті здійснено теоретичний аналіз сутності дефініції «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО», розкрито її специфіку в умовах децентралізації у нормативно-правових актах, науковій літературі й публікаціях.

З метою детального аналізу сутності дефініції «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО» висвітлено сутність дефініцій: «державно-громадське управління», «взаємодія», «партнерство», «партнерська взаємодія», «суб'єкт», «суб'єктність», «суб'єкт-суб'єктні відносини», «суб'єктна партнерська взаємодія», «суб'єкти управління»; *представлено* авторське визначення сутності дефініції «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО» як системи взаємозалежного обміну діями і одночасно активний безупинний з динамічною структурою процес безпосереднього або опосередкованого взаємовпливу впливу суб'єктів одне на одного з метою узгодження причин їх спрямованих дій і взаємозв'язків на реалізацію спільної узгодженої діяльності й відповідальності.

*Схарактеризовано* специфіку суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО», яка полягає в тому, що особлива форма партнерства та соціальної взаємодії з рівноправними автономними суб'єктами; це процес, на якому ґрунтуються як соціальне партнерство в освіті, так і державно-громадське управління закладами освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії; це скоординована діяльність суб'єктів управлінського процесу – партнерів; фундамент, на якому будується демократичне управління, яке потребує нового менеджменту – це процес різноманітних суб'єкт-суб'єктних взаємовигідних зв'язків і відносин, обміну досвідом, думками, ідеями, матеріальними і духовними носіями результатів діяльності, що повинен мати зворотній зв'язок, в якому проявляється здат-

ність партнерів визначати конструктивні цілі спільної діяльності й досягати запланованих результатів; управлінська інновація, найвища форма взаємодії, модернізаційний механізм.

**Ключові слова:** суб'єктна партнерська взаємодія; суб'єкти управління; заклад загальної середньої освіти; державно-громадське управління; специфіка суб'єктної партнерської взаємодії; децентралізація, управлінська інновація.

**Постановка проблеми.** З огляду на децентралізацію влади і управління загальною середньою освітою, розвитком місцевого самоврядування і делегування місцевим громадам значних повноважень, здійснюється активний пошук нових можливостей залучення представників усіх складових українського суспільства до створення нових моделей управління загальною середньою освітою і закладами освіти з новими цілями, новим змістом, пошуком нових вітчизняних і зарубіжних партнерів, новими формами співпраці й взаємодії держави, освіти, громадського сектора, роботодавців, бізнесу тощо. Такий стан урізноманітнює вже відомі й ефективні форми державно-громадського управління системою освітою і закладами загальної середньої освіти й дає змогу шукати нові. Часто їх підказує саме життя, щоденна реальність.

Особливо це актуально під час війни з російським агресором, упродовження військового стану в державі, зруйнованими закладами освіти і домівками багатьох українських громадян, вимушеною міграцією населення, значною кількістю внутрішніх і зовнішніх біженців, необхідністю влаштувати велику кількість родин, організувати навчання, побут і допомогу учням тощо.

Якісне виконання замовлення суспільства щодо розвитку особистості креативного, інноваційного патріотичного й активного громадянина України, створення безпечного здорового інклюзивного середовища, пошук нових ефективних підходів до забезпечення якісної освіти здобувачами загальної середньої освіти в умовах її трансформації, а також підвищення ефективності управлінського процесу в умовах війни та повоєнного відновлення України потребує згуртування, злагодженої скоординованої діяльності, партнерської співпраці і поєднання зусиль різних структур громадянського суспільства, яке може бути реалізоване за умови суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти (надалі-ЗЗСО).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Здійснений контент-аналіз досліджень і наукових розвідок різних аспектів державно-громадського управління освітою та закладами загальної середньої освіти показав, що актуальними для нашого дослідження є праці, у яких висвітлено такі проблеми: освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія – О. Топузов (Топузов, 2021); державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії в умовах децентралізації – Л. Калініна, О. Онаць, Б. Чижевський (Калініна, 2022, Онаць, 2021, Чижевський, 2023); питання соціально-педагогічного партнерства як демократичної моделі державно-громадської взаємодії – Л. Калініна, Н. Лісова (Калініна, Лісова, 2022); психологічні аспекти партнерської взаємодії в освіті та ЗЗСО – О. Коханова, О. Онаць, А. Данко

(Коханова, 2019, Онаць, 2021); економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти – О. Онаць, В. Мелешко, Л. Попович, М. Топузов, Б. Чижевський (Онаць, Калініна, Малюга, 2021); концептуальна модель системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії Л. Калініна, Н. Лісова (Калініна, Лісова, 2022, с. 181–183) Модель інформаційної системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії Л. Калініна (Калініна, 2022, с. 184–185); сутність партнерської взаємодії як процесу, механізму і форми реалізації соціального партнерства – С. Герасіна, Б. Грудинін, С. Коляденко, С. Жданенко, Г. Самойленко (Герасіна, 2018, Жданенко, 2003, Самойленко, 2018). Суб'єкт-суб'єктні взаємини як цінності виховання розглядає А. Бойко (Бойко, 2018) теоретичні і методичні засади формування суб'єктності у процесі фахової підготовки досліджено С. Шехавцовою (Шехавцова, 2023); зміст, сутність, структуру професійної суб'єктності освітніх менеджерів досліджено і обґрунтовано Н. Арістовою (Арістова, 2017); суб'єктивність студентів у навчальному процесі як необхідну умову формування професійної компетентності досліджувалася В. Вишківською (Вишківська, 2008).

Отже, незважаючи на значну кількість наукових розвідок і публікацій, потребують дослідження питання визначення сутності специфіки суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО й механізмів її втілення як інновації.

**Мета статті** – здійснити теоретичний аналіз сутності дефініції «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО» й схарактеризувати її специфіку в умовах децентралізації як інновації.

**Для вирішення поставлених завдань було передбачено:**

- здійснити аналіз сутності дефініцій: «суб'єктної партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО», «державно-громадське управління», «взаємодія», «партнерство», «партнерська взаємодія», «суб'єкт», «суб'єктність», «суб'єкт-суб'єктні відносини», «суб'єктна партнерська взаємодія», «суб'єкти управління» – у науковій літературі, дослідженнях, нормативно-правових актах;
- розкрити специфіку суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО як інновації.

**Теоретичну основу дослідження становлять:** парадигма людино(дитино)центризму (В. Кремень, І. Бех, інші); загальнонауковий системний підхід до дослідження явищ і процесів (Л. Калініна, Н. Остоверхова); теорія соціального і педагогічного менеджменту (В. Бондар, В. Маслов, інші); наукові основи управлінської діяльності керівника загальноосвітнього закладу (В. Бондар, Л. Даниленко, Б. Жебровський, Л. Калініна, В. Маслов, Т. Сорочан, В. Сухомлинський); інтегративні аспекти діяльності державних і громадських інституцій у сфері управління освітою й закладами освіти (В. Андрущенко, Л. Гаєвська, Л. Калініна, С. Королюк, Н. Лісова, В. Луговий, С. Ніколаєнка, О. Онаць, В. Олійник, О. Пастовенський, С. Сисоєва); теорії партнерської взаємодії (Гоббс, Дж. Локк, Ж.–Ж. Руссо, І. Кант, Е. Дюркгейм, М. Вебер).

**Методи дослідження.** Для реалізації мети і визначених завдань обрано комплекс теоретичних методів для аналізу проблеми дослідження у нормативно-правовій базі,

психолого-педагогічної літературі та публікаціях: контент-аналіз, проблемно-цільовий і структурно-системний аналіз й узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** В українському суспільстві в умовах децентралізації відбувається реформування системи загальної середньої освіти, зростає потреба в запровадженні таких моделей державно-громадського управління в системі загальної середньої освіти та ЗЗСО, яке спрямоване на істотні системні зміни в меті, завданнях, змісті й результатах управління, активізації та систематизації роботи щодо формування реально нової спільноти – громадянського суспільства, здатного до осмислення сутності оновлення форми управління, його змісту, методів, а також готового до співуправління на дитино(людино)центристських і довірчих засадах партнерської взаємодії.

Здійснення аналізу сутності суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО як інновації передбачає, насамперед, аналіз нормативно-законодавчого забезпечення, а також тлумачення у науковій і довідковій літературі й публікаціях таких дефініцій, як: «державно-громадське управління», «взаємодія», «партнерство», «партнерська взаємодія», «суб'єкт», «суб'єктність», «суб'єкт-суб'єктні відносини», «суб'єктна партнерська взаємодія», «суб'єкти управління».

Проблемно-цільовий і контент-аналіз основоположних законодавчо-нормативних документів з проблеми дослідження дозволяє констатувати, що у сучасних умовах розвитку демократичної, суверенної, соборної, незалежної України нормативно-правова база у сфері освіти закріплює можливість реалізації державно-громадського управління загальною середньою освітою й закладами загальної середньої освіти. Тобто, державно-громадське управління ЗЗСО ініціюється державою і передбачає *взаємодію* держави з громадськістю. Функцією держави є його нормативно-правового забезпечення. Держава виступає прямим чи опосередкованим партнером.

Ці та інші питання відображені у чинному законодавстві України про загальну середню освіту: Конституції України, Закону України «Про освіту» Закону України «Про повну загальну середню освіту», інших актів законодавства у сфері освіти і науки та міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку (Конституція (1996), Закон «Про освіту», 2017, Закон України, 2020, Указ Президента, 2021),

Так, у Конституції України записано, що *громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, 1, стаття 38 (Конституція України, 1996).*

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначено специфіку управління, що має здійснюватися відповідно до «*моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами*» (Указ Президента України «Про національну стратегію», 2021).

Найповніше специфіку й зміст державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти та закладів освіти визначають Закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» (Закон України, 2017, 2020).

У Законі України «Про освіту» (2017) серед основних засад і принципів політики держави в галузі освіти (стаття 6), закріплено такі поняття, як «державно-приватне партнерство», «державно-громадське партнерство», «державно-громадське управління» (Закон України «Про освіту», 2017).

У п. 5. Статті 70. дається таке трактування державно-громадського управління: «Державно-громадське управління у сфері освіти – це взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти (Онаць, 2021); у Статті 70. подається визначення сутності громадського самоврядування у сфері освіти як права учасників освітнього процесу та громадських об'єднань, інших інститутів громадянського суспільства, установчими документами яких передбачена діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з особливими освітніми потребами, брати участь в управлінні закладом освіти, місцевими і державними справами у сфері освіти з питань, що належать до їх компетенції (Закон України, 2017).

Водночас дефініція «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО» не зафіксована в жодному нормативно-правовому документі, органи громадського самоврядування і їх представники мають лише право дорадчого голосу.

З огляду на ці зауваження зміст статей і положень проаналізованої законодавчої бази не заперечує і не забороняє застосування різних форм співпраці та взаємодії, не заперечує суб'єктну партнерську взаємодію, а, навпаки, підтверджує її необхідність і доцільність у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО як перспективної демократичної форми врядування в умовах децентралізації і розвитку місцевого самоврядування (Закон України, 2017, 2020).

Розуміння сутності й специфіки дефініції «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління» розглядаємо через аналіз базових складових даного словосполучення, таких, як: «взаємодія», «партнерство», «партнерська взаємодія», «державно-партнерська взаємодія», інших.

У філософському словнику термінів і персоналії представлено два визначення цього поняття: «Взаємодія – 1) *всезагальна форма зв'язку* предметів та явищ навколишнього світу, яка здійснюється в результаті їх взаємних змін; 2) *філософська категорія, що відображає різновид взаємозв'язку* – обопільний вплив різних об'єктів одне на одного та наслідки і зміни, спричинені таким впливом» (Чижевський, 2023, с. 55).

У Енциклопедії практичної психології дефініція «взаємодія» трактується як *взаємний вплив* чогось на щось (або когось на когось), а також, у разі людської взаємодії – спільна дія. Це взаємодія, насамперед, з кимось або чимось із зовнішнього світу. Крім того, визначаються такі її види: взаємодія може бути фізична (предметна або тілесна) і соціальна (інформаційна, рольова, психологічна) (Енциклопедія психології, 2023).

Отже, можна зробити висновок про те, що *взаємодія – це форма чи різновид зв'язків та взаємовплив суб'єктів соціальної взаємодії (індивідів, соціальних груп й усієї систе-*

ми соціальних відносин, міжособистісних стосунків), що здійснюється в результаті їх взаємних змін. Спільна дія – це партнерство.

Заслуговує на увагу трактування дефініції «партнерство» дослідницею О. Кохановою: «Партнерство – це спільна діяльність декількох сторін, своєрідна колективна робота. В ідеальному партнерстві партнери навчаються один у одного та впливають один на одного» (Коханова, 2011).

На нашу думку, сутність партнерства полягає, насамперед, у встановленні зв'язків на взаємовигідних і рівноправних умовах між ЗЗСО, учнями й їхніми батьками, працівниками закладу освіти та членами місцевого співтовариства, меценатами та спонсорами, представниками культурно-освітніх установ і різних громадських об'єднань, органами влади та місцевого самоврядування, представниками приватного та неурядового секторів для визначення способів і напрямів взаємодії для успішного спільного вирішення важливих питань життєдіяльності та розвитку як закладу освіти, так і всіх партнерів. Тобто, *партнерство передбачає розробку і впровадження механізмів спільної діяльності й ініціювання різних форм взаємодії з бізнесом, органами місцевого самоврядування, некомерційними організаціями, громадськістю* (Онаць, 2021).

Партнерство ЗЗСО із зовнішніми суб'єктами, із соціумом, має назву «соціальне партнерство» (Калініна, 2019). Вважаємо, що *соціальне партнерство* – це співпраця та взаємодія держави з громадськістю та приватним сектором, це особливий тип спільної діяльності між суб'єктами освітнього та управлінського процесів ЗЗСО, який характеризується довірою, загальними цілями та цінностями, добровільністю і довготривалістю відносин, а також визнанням взаємної відповідальності за результати співпраці і розвитку. Тобто, це партнерська взаємодія (Калініна, 2019, Онаць, 2021).

У Концепції «Нова українська школа» одним із ключових принципів названо принцип педагогіки партнерства, що означає реалізацію на практиці принципів партнерської взаємодії учасників освітнього процесу *на засадах рівності, взаєморозуміння та поваги* (Нова українська школа, 2016).

О. Дубасенюк розглядає партнерську взаємодію розглядає як *співробітництво*, при якому успіхи одних учасників спільної діяльності стимулюють більш продуктивну і цілеспрямовану діяльність інших партнерів (Дубасенюк, 2020).

На думку, дослідниць С. Жданенко, Г. Самойленко, партнерська взаємодія є *особливою формою соціальної взаємодії*, яка передбачає взаємне визнання і взаємну відповідальність суб'єктів як рівних, готовність до добровільної співпраці й орієнтацію на соціально значущі цілі, їхню автономність (Жданенко, 2023, Самойленко, 2018).

Важливим є твердження вітчизняної вченої С. Жданенко про те, що *«партнерська взаємодія присутня в усіх сферах соціального життя, що дозволяє вести мову про її універсальний характер. Вона здійснюється як на рівні міжособистісної взаємодії, так і на загальнонаціональному рівні і виражається у певному поведінковому механізмі»* (Жданенко, 2003).

Партнерську взаємодію як *механізм і форму реалізації соціального партнерства* між соціальними інститутами громади, яка сприяє ефективному функціонуванню системи партнерської взаємодії з різними державними установами, громадськими

організаціями, благодійними фондами С. Герасіна, Б. Грудинін, С. Коляденко (Герасіна, Грудинін, Коляденко, 2015).

С. Жданенко підкреслює, що складовими механізму партнерської взаємодії є: *діалог, компроміс, консенсус, розподіл видів діяльності і кооперація*. Авторка стверджує, що їх єдність характеризує партнерську взаємодію як *безупинний процес, яка відображає його динамічну структуру* (Жданенко, 2003).

Розуміння сутності дефініції «суб'єктна партнерська взаємодія» потребує також розгляду змісту таких понять: «суб'єктність», «суб'єкт», «суб'єкт-суб'єктні відносини (взаємини, стосунки)», «суб'єкт-суб'єктна взаємодія».

Заслуговує на особливу увагу трактування дефініції «суб'єктність» Н. Арістовою, яка вважає, що суб'єктність є *«інтегративною системною якістю особистості, що виявляється у сформованості переконання щодо власної готовності та здатності активно, самостійно, незалежно, творчо й автономно організовувати та здійснювати різні види перетворювальної діяльності в нестандартних ситуаціях задля отримання нового досвіду продукування суспільно важливого функціонального результату у вигляді збільшеного обсягу знань про людину і світ»* (Арістова, 2017).

Натомість, С. Шехавцова розглядає суб'єктність як певну *«характеристику особистості, що відображає не лише її активність, але й вибірковість, активно-відповідальне перетворення ставлення до самого себе та педагогічної кар'єри* (Шехавцова, 2017).

Варто зауважити, що вчені у дефініції «суб'єктність», акцентують увагу на таких характеристиках і якостях особистості, як: активність, зміну ставлення до себе, готовність і здатність до перетворювальної діяльності, до нового досвіду тощо. Це дає змогу зробити висновок про інтерактивний характер суб'єктної партнерської взаємодії.

Щодо трактування дефініції «суб'єкт-суб'єктні відносини (взаємини, стосунки)», то обов'язковою складовою цього словосполучення є поняття «взаємодія».

Наприклад, А. Бойко (Бойко, 2020) вважає, що *суб'єкт-суб'єктні відносини – це спеціально організована, гуманна, морально-естетична взаємодія суб'єктів педагогічного процесу, що постійно розвивається і спрямована на досягнення мети виховання, соціально і психологічно зумовлена всією системою прийнятих у суспільстві національних і загальнолюдських цінностей*.

В. Вишківська стверджує, що *суб'єкт-суб'єктна взаємодія – це особливі відносини, за яких педагог і студент сприймають один одного як рівноправних партнерів спілкування*. Причому таке рівноправне сприйняття зовсім не означає схожості і однаковості їхніх думок: воно дає змогу кожному мати свою точку зору, а також надає право її відстоювати і захищати в діалозі. Завдяки цьому учасники взаємодії отримують змогу розкрити і транслювати своє індивідуальне «Я» партнеру по спілкуванню (Вишківська, 2008).

Можна зробити висновок, що *суб'єкт-суб'єктні відносини відображають специфіку суб'єктної партнерської взаємодії у сфері освіти та державно-громадському управлінні ЗЗСО: як спілкування (комунікація) і співпраця двох і більше суб'єктів, доброзичливі міжособистісні стосунки, взаємодія та співпраця, партнерська діяльність на рівноправних і взаємовигідних умовах між керівником ЗЗСО та його командою, ор-*

ганами влади і управління освітою, громадським і приватним сектором, іншими учасниками управлінського, освітнього педагогічного процесів.

У Енциклопедії освіти *суб'єкт-суб'єктна взаємодія характеризується як «міжособистісна педагогічна взаємодія, що реалізує базову потребу дитини в залученні її до соціуму і культури суспільства на основі рівноправного партнерства з учителем (викладачем), характеризує готовність суб'єктів виховання до взаєморозуміння і взаємоповаги у процесі спілкування і діяльності. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія може трактуватися як модифікація термінів «міжособистісні відносини», «міжособистісні стосунки», «міжособистісне професійне спілкування і взаємодія» (Енциклопедія освіти, 2008).*

Щодо трактування дефініції «суб'єкт», то у словнику філософських термінів представлено три визначення: «Суб'єкт» (лат. *subjectus* – те, що знаходиться в основі), – 1) носій активної діяльності, свідомості, пізнання; людина, група, людство як актори духовно-теоретичного освоєння і практичного перетворення світу; 2) в теорії пізнання – активний компонент пізнавального відношення стосовно пізнаваної дійсності (об'єкту); 3) у формальній логіці – один із трьох складників простого судження (разом із предикатом і зв'язкою), предмет думки» (Філософія: словник термінів, 2020).

Отже, *суб'єктом державно-громадського управління ЗЗСО можемо вважати кожного активного учасника освітнього й управлінського процесів: особу, групу, управлінську команду партнерської взаємодії тощо.*

Вважаємо, що, відповідно до чинного законодавства, *суб'єктами державно-громадського управління закладів загальної середньої освіти є:* органи громадського учнівського самоврядування, батьківської громадськості, педагогічних працівників, місцевої громади, представники громадського й приватного секторів (роботодавці, представники бізнесу, спонсори, меценати тощо), представники влади та органів місцевого самоврядування тощо. І у цьому полягає специфіка суб'єктної партнерської взаємодії.

Вітчизняні вчені О. Топузов, Л. Калініна трактують державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти, «що здійснюється на основі закономірностей, тенденцій, принципів управління, механізмів соціального партнерства в системі комплексного механізму управління» як форму взаємодії та співпраці суб'єктів у ЗСО між усіма зацікавленими суб'єктами громадсько активного суспільства в якісній освіті та в соціально-економічному розвитку держави (Топузов, Калініна, 2023).

Заслугує на особливу увагу в контексті дослідження визначення Л. Калініної, яка сформулювала таке науково обґрунтоване, найбільш вичерпне визначення: «Державно-громадське-управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії *визначаємо як складний, багатогранний і нелінійний процес суб'єкт-суб'єктної, суб'єкт-об'єктної, об'єкт-об'єктної інформаційно-комунікаційної партнерської взаємодії та взаємозв'язку в середовищі й часі на основі інформації, спрямований на організацію, проектування і координацію програм, проєктів, заходів для досягнення встановленої мети функціонування й інноваційного розвитку»* (Калініна, 2022, с. 184–185).

Узагальнення різних підходів до розуміння сутності партнерської взаємодії в реалізації державно-громадського управління ЗЗСО дає змогу зробити висновок, що *сутність дефі-*



ніції «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО» полягає в тому, що це система взаємозалежного обміну діями і одночасно активний безупинний з динамічною структурою процес безпосереднього або опосередкованого взаємовпливу впливу суб'єктів одне на одного з метою узгодження причин їх спрямованих дій і взаємозв'язків на реалізацію спільної узгодженої діяльності та відповідальності.

Принагідно зауважимо: якщо відбувається взаємодія двох суб'єктів, то така взаємодія є діалогічною (парною); якщо суб'єктів багато, то це група, міжгрупа чи колективна взаємодія. Коли взаємодіє суб'єкт з групою чи колективом, то такий вид взаємодії називають суб'єктно-груповою чи суб'єктно-колективною взаємодією.

Специфіка дефініції «суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО» полягає в тому, що це особлива форма партнерства та соціальної взаємодії з рівноправними автономними суб'єктами; це процес, на якому ґрунтуються як соціальне партнерство в освіті, так і державно-громадське управління закладами освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії; це скоординована діяльність суб'єктів управлінського процесу – партнерів, яка спрямована на досягнення спільних цілей інноваційного розвитку закладу освіти, забезпечення якісної освіти і всебічного розвитку кожного, отримання очікуваних результатів і вирішення важливих завдань це фундамент, на якому будується демократичне управління, яке потребує нового менеджменту; це процес різноманітних суб'єкт-суб'єктних взаємовигідних зв'язків і відносин, обміну досвідом, думками, ідеями, матеріальними і духовними носіями результатів діяльності, що повинен мати зворотній зв'язок, в якому проявляється здатність партнерів визначати конструктивно цілі спільної діяльності й досягати запланованих результатів; це управлінська інновація, це найвища форма взаємодії, модернізаційний механізм (Онаць, 2021).

У нинішніх складних соціально-економічних умовах заклад загальної середньої освіти самотужки не вирішити всіх питань в організації власної життєдіяльності та бути культурно-освітнім центром місцевої громади без розуміння сутності суб'єктної партнерської взаємодії, її специфіки способів її організації як управлінської інновації у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО, підготовку до оволодіння технологіями й методами залучення зацікавлення потенційних партнерів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Визначення сутності дефініції суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління закладами освіти та характеристика її специфіки підтверджують, що така форма управління є управлінською інновацією. Її впровадження сприятиме підвищенню якості освіти в цілому, дозволить уникнути прямого регулювання освітнього процесу державними органами управління і, водночас, дозволить державі вивільнити кошти державного бюджету за рахунок залучення позабюджетних джерел фінансування освіти, зокрема приватного капіталу. Вона дозволить враховувати також потреби ринку праці та запити роботодавців і суспільства в цілому. Для керівництва закладів освіти – це збільшення часу і можливостей для організації якісного освітнього процесу та забезпечення своїх основних функцій як освітньої установи і зміна статусу – не прохач, рівноправний суб'єкт управління.

Суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління ЗЗСО як інновація, особливо в умовах воєнного стану й періоду відновлення України,

потребує скоординованої узгодженої партнерської взаємодії державних органів, громадських організацій, приватних структур, які мають забезпечити нормативно-правове закріплення організаційно-правових форм взаємодії суб'єктів управлінського й освітнього процесів; сприяти широкому залученню до партнерської співпраці й рівноправної взаємодії як юридичних, так і фізичних осіб на взаємовигідних умовах, сприяти демократизації всіх органів як державної влади, так і місцевого самоврядування, територіальних громад та управління освітою, наукових установ та закладів освіти різних рівнів акредитації; підтримці організації та розвитку асоціацій, громадських органів та організацій, інших форм діяльності суб'єктів – управління освітнім й управлінським процесами, діяльністю закладів загальної середньої освіти незалежно від місцевих умов функціонування, форм власності й підпорядкування.

Перспективою подальших досліджень вважаємо розроблення та впровадження нових моделей суб'єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління, механізмів і технологій їх упровадження в освітню практику.

### Використані джерела

- Арістова, Н. О. (2017). Формування професійної суб'єктності майбутніх філологів: теорія і практика: монографія. Київ: Інтерсервіс, 79–80.
- Бойко, А. М. Педагогіка в єдності методології, теорії, практики. <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38435/Voiko%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y%D0%B2%D0%B7%D0%B0%D1%94%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D1%96%D1%8F%22>
- Вишківська, В. Б. (2008). Суб'єктивність студентів у навчальному процесі – необхідна умова формування професійної компетентності. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 8 (18). 2–4.
- Герасіна, С., Грудинін, Б., Коляденко, С. (2015). Партнерська взаємодія як механізм і форма реалізації соціального партнерства. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 3. 7–14.
- Дубасенюк, О. (2020). Партнерська взаємодія як чинник консолідації творчих пошуків молодих науковців в умовах сталого розвитку [http://lib.khmnpu.edu.ua/konfer\\_HNU/2022/Konf\\_2\\_22.pdf](http://lib.khmnpu.edu.ua/konfer_HNU/2022/Konf_2_22.pdf)
- Енциклопедія практичної психології (2023). <http://psychologis.com.ua/vzaimodeystvie.htm>.
- Жданенко, С. Б. (2003). Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз): дисертація кандидата філософських наук: 09.00.03. Харків: Харківський військовий університет. <http://www.disslib.org/partnerska-vzayemodia-u-protsestanovlennja-hromadjanskoho-susplstva.htm>
- Закон України «Про освіту». (2017). Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). *Закон № 2145-VIII*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020). (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст. 226). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
- Калініна, Л. М. (2019). Соціально-педагогічне партнерство як демократична модель державно-громадської взаємодії та компонента підручника для керівника освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 22. 105–120. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp\\_2019\\_22\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2019_22_14)

- Калініна, Л. М. (2022). Модель інформаційної системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2022 рік*. Київ: Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка. 184–185. <https://undip.org.ua/library/anotovani-rezultaty-naukovo-doslidnoi-roboty-instytutu-pedahohiky-br-za-2022-rik/>
- Калініна, Л. М., Лісова Н. І. (2022). Концептуальна модель системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2022 рік*. Київ: Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка. 181–183. <https://undip.org.ua/library/anotovani-rezultaty-naukovo-doslidnoi-roboty-instytutu-pedahohiky-br-za-2022-rik/>
- Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Коханова, О. П. (2011). Психологія партнерської взаємодії в освіті. навчально-методичний посібник. Київ: Вид-во ПП Щербатих ОВ. [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2004/1/O\\_Kokhanova\\_PPTP\\_2\\_IPSPp](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2004/1/O_Kokhanova_PPTP_2_IPSPp)
- Кремень, В. (ред.). (2008). Енциклопедія освіти. Київ: Юрінком Інтер. <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38435/Boiko%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Кремень, В. (ред.). (2021). Енциклопедія освіти. 2-ге вид., доповнене та перероблене Київ: Юрінком Інтер.
- Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи (2016) <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
- Онаць, О. М., Калініна, Г. М., Малюга, М. М., Мелешко, В. В., Топузов, М. О., Попович, Л. М., Чижевський, Б. Г. (2021) Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти: практичний посібник. Київ: КОНВІ ПРІНТ. <https://undip.org.ua/library/ekonomichno-pravovi-umovy-derzhavno-partnerskoj-vzaiemodii-sub-iekktiv-upravlinnia-opornykh-zakladiv-osvity-praktychnyposybynyk>.
- Онаць, О., Данко, А., (2023). Психологічні аспекти педагогіки партнерської взаємодії в закладах освіти в підручнику для керівника. *Проблеми сучасного підручника*, (29), 172–184. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2022-29-172-184> <https://ipvid.org.ua/index.php/psp/article/view/660>
- Онаць, О. М. (2021) Проблеми і перспективи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації на засадах партнерської взаємодії. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 4 (83). 27–34. <http://otr.iod.gov.ua/index.php/2021-rik>
- Самойленко, Г. Е. (2018). Партнерська взаємодія учня і вчителя в освітньому процесі. Партнерська взаємодія школи та сім'ї як фактор оновлення сучасної освіти: науково-методичний збірник. Запоріжжя: 21–26. <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710553>
- Топузов, О. М. (2021). Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія. Інститут педагогіки: Педагогічна думка. <https://doi.org/10.32405/978-966-603-2-2021-160>
- Топузов, О. М., Калініна, Л. М., Лісова, Н. І., Калініна, Г. М., Малюга, М. М. (2021). Партнерські засади державно-громадського управління як предмет розгляду в підручнику для керівника освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 27. 264–276. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2021-27-264-276>
- Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>



- Kalinina, L. M., Lisova N. I. (2022). Kontseptualna model systemy derzhavno-hromadskoho upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity na zasadakh subiektnoi partnerskoi vzaiemodii. Anotovani rezultaty naukovo-doslidnoi roboty Instytutu pedahohiky za 2022 rik. Kyiv: Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy, Pedahohichna dumka. 181–183. <https://undip.org.ua/library/anotovani-rezultaty-naukovo-doslidnoi-roboty-instytutu-pedahohiky-br-za-2022-rik/> (in Ukrainian).
- Konstytutsiia Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1996, № 30, st. 141. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian).
- Kokhanova, O. P. (2011). Psykholohiia partnerskoi vzaiemodii v osviti. navchalno-metodychni posibnyk. Kyiv: Vyd-vo PP Shcherbatiukh OV. [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2004/1/O\\_Kokhanova\\_PPTP\\_2\\_IPSP.p](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2004/1/O_Kokhanova_PPTP_2_IPSP.p) (in Ukrainian).
- Kremen, V. (red.). (2008). Entsyklopediia osvity. Kyiv: Yurinkom Inter. <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38435/Boiko%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (in Ukrainian).
- Kremen, V. (red.). (2021). Entsyklopediia osvity. 2-he vyd., dopovnene ta pereroblene Kyiv: Yurinkom Inter. (in Ukrainian).
- Nova ukrainska shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly (2016) <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (in Ukrainian).
- Onats, O. M., Kalinina, H. M., Maliuha, M. M., Meleshko, V. V., Topuzov, M. O., Popovych, L. M., Chyzhevskiy, B. H. (2021) Ekonomichno-pravovi umovy derzhavno-partnerskoi vzaiemodii subiektiv upravlinnia opornykh zakladiv osvity: praktychni posibnyk. Kyiv: KONVI PRINT. <https://undip.org.ua/library/ekonomichno-pravovi-umovy-derzhavno-partnerskoi-vzaiemodii-subiektiv-upravlinnia-opornykh-zakladiv-osvity-praktychnyposybnik>. (in Ukrainian).
- Onats, O., Danko, A., (2023). Psykholohichni aspekty pedahohiky partnerskoi vzaiemodii v zakladakh osvity v pidruchnyku dlia kerivnyka. Problemy suchasnoho pidruchnyka, (29), 172–184. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2022-29-172-184> <https://ipvid.org.ua/index.php/psp/article/view/660> (in Ukrainian).
- Onats, O. M. (2021) Problemy i perspektyvy derzhavno-hromadskoho upravlinnia zakladamy zahalnoi serednoi osvity v umovakh detsentralizatsii na zasadakh partnerskoi vzaiemodii. Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti. 4 (83). 27–34. <http://otr.iod.gov.ua/index.php/2021-rik> (in Ukrainian).
- Samoilenko, H. E. (2018). Partnerska vzaiemodiia uchnia i vchytelia v osvitnomu protsesi. Partnerska vzaiemodiia shkoly ta simi yak faktor onovlennia suchasnoi osvity: naukovo-metodychni zbirnyk. Zaporizhzhia: 21–26. <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710553> (in Ukrainian).
- Topuzov, O. M. (2021). Osvitnie partnerstvo v systemi zahalnoi serednoi osvity: teoriia i metodolohiia. Instytut pedahohiky: Pedahohichna dumka. <https://doi.org/10.32405/978-966-603-2-2021-160> (in Ukrainian).
- Topuzov, O. M., Kalinina, L. M., Lisova, N. I., Kalinina, H. M., Maliuha, M. M. (2021). Partnerski zasady derzhavno-hromadskoho upravlinnia yak predmet rozghliadu v pidruchnyku dlia kerivnyka osvity. Problemy suchasnoho pidruchnyka. 27. 264–276. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2021-27-264-276> (in Ukrainian).
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (in Ukrainian).
- Filosofia: slovnyk terminiv ta personalii (2020). Kyiv: KVITS. [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3551/1/%D0%91%D0%BB%D1%96%D1%85%D0%B0%D1%80\\_%D0%9C.%C2%A0%D0%90.B9\\_%282%29.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3551/1/%D0%91%D0%BB%D1%96%D1%85%D0%B0%D1%80_%D0%9C.%C2%A0%D0%90.B9_%282%29.pdf) (in Ukrainian).

Chyzhevskiy, B. H. (2023). Derzhavno-hromadianske upravlinnia zakladamy zahalnoi serednoi osvity na zasadakh partnerskoi vzaiemodii (sotsialno-pravovyi aspekt). Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Pedahohichni nauky», 21 (50). <https://lib.iitta.gov.ua/733454/> (in Ukrainian).

Shekhavtsova, S. O. (2017). Teoretychni i metodychni zasady formuvannya subiektnosti uchyteliv u protsesi fakhovoi pidhotovky <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1876> (in Ukrainian).

*Olena Onats, Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Economy and General Management of Secondary Education of the Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine; Honored Teacher of Ukraine. Kyiv, Ukraine*

### **SUBJECT PARTNERSHIP INTERACTION IN THE IMPLEMENTATION OF STATE AND PUBLIC MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS AS AN INNOVATION**

The article carries out a theoretical analysis of the essence of the definition “subject partnership interaction in the implementation of state-public management of general secondary education institutions” and reveals its specifics in the conditions of decentralization in regulatory and legal acts, scientific literature and publications.

For the purpose of a detailed analysis of the essence of the definition “subject partnership interaction in the implementation of state-public management of the GSEI”, the essence of the definitions: “state-public management”, “interaction”, “partnership”, “partnership interaction”, “subject”, “subjectivity”, “subject-subject relations”, “subject partnership interaction”, “management subjects”; the author’s definition of the essence of the definition “subject partnership interaction in the implementation of state-public management of general secondary education institutions” is presented as a system of interdependent exchange of actions and at the same time an active non-stop process with a dynamic structure of direct or indirect mutual influence of the influence of subjects on each other in order to agree on the reasons for their directed actions and relationships for the implementation of joint coordinated activities and responsibilities.

The specifics of subject partnership interaction in the implementation of state-public management of general secondary education institutions» are revealed, which consists in the fact that this is a special form of partnership and social interaction with equal autonomous subjects; this is a process on which both social partnership in education and state-public management of educational institutions based on the principles of subject partnership interaction are based; this is the coordinated activity of the subjects of the management process – partners; the foundation on which democratic governance is built, which needs new management; it is a process of various subject-subject mutually beneficial connections and relations, exchange of experience, thoughts, ideas, material and spiritual carriers of activity results, which must have feedback, in which it is reflected the ability of partners to determine the constructive goals of joint activity and achieve planned results; it is a management innovation, it is the highest form of interaction, a modernization mechanism.

**Keywords:** subject partnership interaction; management entities; general secondary education institution; public administration; specifics of subject partnership interaction; decentralization, managerial innovation.