

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр
(освітній ступінь)

**на тему «Особливості батьківської участі в управлінні освітнім процесом у
закладах загальної середньої освіти (на прикладі ліцею "Оріяна"
м. Львова)»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН20/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Чижук І.Я.

Керівниця: Найчук -Хрущ М.Б, к.е.н., доцент

Рецензент: Матійчук О.І, к.е.н., старша викладачка

Чижук І.Я. Особливості батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти (на прикладі ліцею "Оріяна" м.Львова): Магістерська робота: (073 "менеджмент") / І.Я.Чижук/ Український католицький університет. Інститут лідерства та управління; Наук.кер.: М.Б.Найчук - Хрущ, к.е.н, доцент - Львів: УКУ, 2022. - 101с.

Анотація. У роботі досліджено особливості батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти. На основі дослідження та аналізу зарубіжного і вітчизняного досвіду, проблем та перспектив залучення батьків до управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти сформовані теоретико-прикладні рекомендації щодо застосування форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти в Україні.

Ключові слова: управління освітнім процесом, заклад загальної середньої освіти, батьківська участь, форми батьківської участі

Abstract. The paper examines features of parental involvement in the educational process management at schools. Based on research and analysis of foreign and domestic experience, problems and prospects of parental involvement in the educational process management at schools, theoretical and applied recommendations for the use of forms of parental involvement in the management of the educational process at schools in Ukraine have been formed.

Keywords: educational process management, school, parental involvement, forms of parental involvement

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ.....	8
1.1 ПОНЯТТЯ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	8
1.2 ФОРМИ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	17
1.3 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ (ШКОЛАХ).....	30
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ЛЦЕЮ "ОРІЯНА" М. ЛЬВОВА)	39
2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЦЕЮ "ОРІЯНА" М. ЛЬВОВА.....	39
2.1.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА, ВІЗІЯ ТА МІСІЯ ЛЦЕЮ "ОРІЯНА" М. ЛЬВОВА ..	39
2.1.2 АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЦЕЮ "ОРІЯНА"	41
2.1.3 СТРУКТУРА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЛЦЕЮ "ОРІЯНА" М.ЛЬВОВА	45
2.2 ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В ЛЦЕІ "ОРІЯНА" М.ЛЬВОВА	51
2.3 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В ЛЦЕІ "ОРІЯНА" М.ЛЬВОВА	63

РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	70
3.1 Основні напрями оптимізації батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.....	70
3.2 Рекомендації щодо застосування форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти.....	75
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

З часу здобуття Незалежності в Україні відбувається реформування адміністративно-командної системи управління освітою, отриманої у спадок від радянського минулого нашої держави, шляхом інтегрування діяльності державних і громадських суб'єктів управління, що проводять узгоджену державну освітню політику в інтересах дитини (людини), соціуму та держави на основі демократичних процедур управління, самоуправління та співуправління [1, с. 97].

Конституція України, закони України "Про освіту" (1991), "Про загальну середню освіту" (1999), Державна національна програма "Освіта" ("Україна ХХІ століття") (1993), Національна доктрина розвитку освіти України (2002) задекларували перехід до державно-громадської моделі управління освітою, сформували його засади та принципи. Однак залишалися не вирішеними до кінця питання розмежування функцій між органами управління різних рівнів, не визначеними повноваження громадської гілки управління освітою. Зокрема, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013) визначила недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства, громадськості, як на одну із найбільших проблем, викликів та ризиків сучасної української освіти, а розвиток взаємодії органів управління освітою та органів громадського самоврядування навчальних закладів - одним із головних завдань її реформування [2].

Сьогодні в Україні триває довготермінова реформа шкільної освіти в Україні "Нова Українська школа", розрахована на період 2017-2029 років. Реформа започаткована розпорядженням Кабінету міністрів України від 14.12.2016р. "Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" (НУШ), її повномасштабний старт відбувся у вересні 2018 року. Запорукою успіху реформи НУШ задекларовано тісну співпрацю з батьками та громадами і підтримку з їхнього боку. В концепції НУШ зазначено, що в управлінні школою братиме участь громадське самоврядування працівників закладу, учнів та їхніх

батьків [3, с.9-26]. Це положення отримало продовження у статті 28 закону "Про освіту" (2017) [4] та ст.27 закону України "Про повну загальну середню освіту (2020) [5], які визначають громадське самоврядування в закладі освіти як право учасників освітнього процесу брати участь в управлінні закладом освіти в межах, визначених законами та установчими документами через діяльність батьківського, учнівського та самоврядування працівників закладу освіти.

Актуальність теми дослідження Актуальність теми дослідження зумовлена прийняттям нових законів України "Про освіту (2017), "Про повну загальну середню освіту (2020), які зафіксували право батьків брати участь в управлінні освітнім процесом закладів освіти, її малодослідженістю та важливістю питань батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти для подальшої реалізації реформи НУШ. Монографічні дослідження питань державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в Україні проводили Н.Лісова, Л.Калініна, В.Мелешко, І.Осадчий, Л.Паращенко, М.Топузов. Свої пошуки науковці спрямували на дослідження сутності, принципів державно - громадського управління та його державної гілки. Участь громадської гілки, зокрема батьків не знайшла відображення у працях згаданих учених.

Мета дослідження сформувані теоретико-прикладні рекомендації щодо застосування форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти в Україні.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття та функції управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти;
- проаналізувати форми батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти в Україні;
- узагальнити іноземний досвід батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів освіти (шкіл);

- проаналізувати рівень залучення та основні проблеми щодо батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти;
- дослідити проблеми та перспективи залучення батьків до управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти;
- розробити рекомендації щодо удосконалення батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження – ліцей "Оріяна" м. Львова.

Предмет дослідження – батьківська участь в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" м. Львова.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на підставі дослідження наукових джерел, законодавства України щодо батьківської участі в управлінні освітнім процесом, її форм, узагальнення іноземного досвіду, основних проблем та перспектив залучення батьків до управління освітнім процесом розроблено рекомендації щодо удосконалення батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти України.

Обсяг та структура роботи

Загальний обсяг магістерської роботи становить 101 сторінок. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів: Розділ I Теоретичні основи дослідження батьківської участі в управлінні освітнім процесом в закладах загальної середньої освіти в Україні та зарубіжних країнах, Розділ II Аналіз та дослідження проблем батьківської участі в управлінні освітнім процесом в закладах загальної середньої освіти (на прикладі ліцею "Оріяна" м. Львова), Розділ III Рекомендації щодо удосконалення батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти в Україні; висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

1.1 Поняття та функції управління освітнім процесом в закладах загальної середньої освіти

Складно встановити, коли виник феномен управління. Погоджуємося із думкою, що управління в тій чи інших формах існувало завжди там, де люди працювали у колективах. Таким чином існування управління обумовлене життєдіяльністю людей [6].

У науковій літературі існує безліч визначень поняття управління, а також відсутній єдиний підхід до його визначення. Така ситуація зумовлена складністю та багато вимірністю цього явища. Учені визначають сутність управління як мистецтво (практику виконання роботи), науку (галузь знань), функцію (вид діяльності), процес тощо [7, с. 14].

Поява різних підходів до управління зумовлена виникненням та розвитком різних шкіл управління та формування їхніми представниками концепцій управління. Зокрема, концепція наукового управління (Ф.Тейлор, Ф.Гілберт, Г.Емерсон та ін.), започаткована у США Ф.Тейлором ґрунтується на механістичному уявленні про людину, її місце в організації та сутність діяльності. Концепція наукового управління спрямована на підвищення продуктивності праці та управління шляхом впровадження наукових методів, створення наукового підґрунтя для управління. Завдяки розробці цієї концепції, теорія управління визнана наукою. Концепція адміністративного управління започаткована французьким ученим А.Файолем, який є основоположником процесного підходу до управління. Управління розглядається представниками цієї концепції (А.Файоль, М.Вебер, Д.Муні, А.Слоун та ін.) як універсальний процес, що складається із здійснення декількох взаємопов'язаних функцій; сукупність принципів, правил, прийомів, які застосовуються з метою підвищення ефективності діяльності організації, оптимального використання її

можливостей та ресурсів. Для цієї концепції характерно ігнорування людини та її потреб. На противагу двом попереднім концепціям, представники концепції управління з позицій психології та людських відносин (Р.Оуен, Е.Мейо, Ф.Ротлісберг, В.Діксон та ін.) визначали управління як виконання роботи за допомогою інших осіб і рекомендували застосовувати методи управління людськими відносинами. Учені стверджували, що працівникам необхідно створювати такі умови праці, за яких вони досягаючи цілей організації максимально досягали власних цілей. Теоретичні напрацювання цієї концепції започаткували рух за залучення працівників до підготовки управлінських рішень, сприяли формуванню концепції соціального партнерства [6, с.17-23; 8, с.11-23].

Система сучасних поглядів на управління сформувалася у 70-80 х роках ХХ століття. В її основі лежать праці Т.Пітерса, Р. Уотермана, І.Ансоффа. Управління і його система зосереджені на підвищенні ролі організаційної культури та інновацій, мотивуванні працівників і стилях керівництва. "Нова управлінська парадигма", як називають сучасний підхід до управління науковці, розглядає організації як відкриті системи, готові до обміну із зовнішнім середовищем; людину, створення умов для реалізації її потенціалу та здатності до ефективної спільної праці - як ключовий ресурс організації; зосереджується на співучасті та партнерстві, визнанні соціальної відповідальності управління, як перед суспільством в цілому, так і перед окремими працівниками організації [8, с.32-33].

Основні сучасні наукові підходи до управління, які сформувалися в процесі розвитку управлінської думки, схематично зображено на рис. 1.1

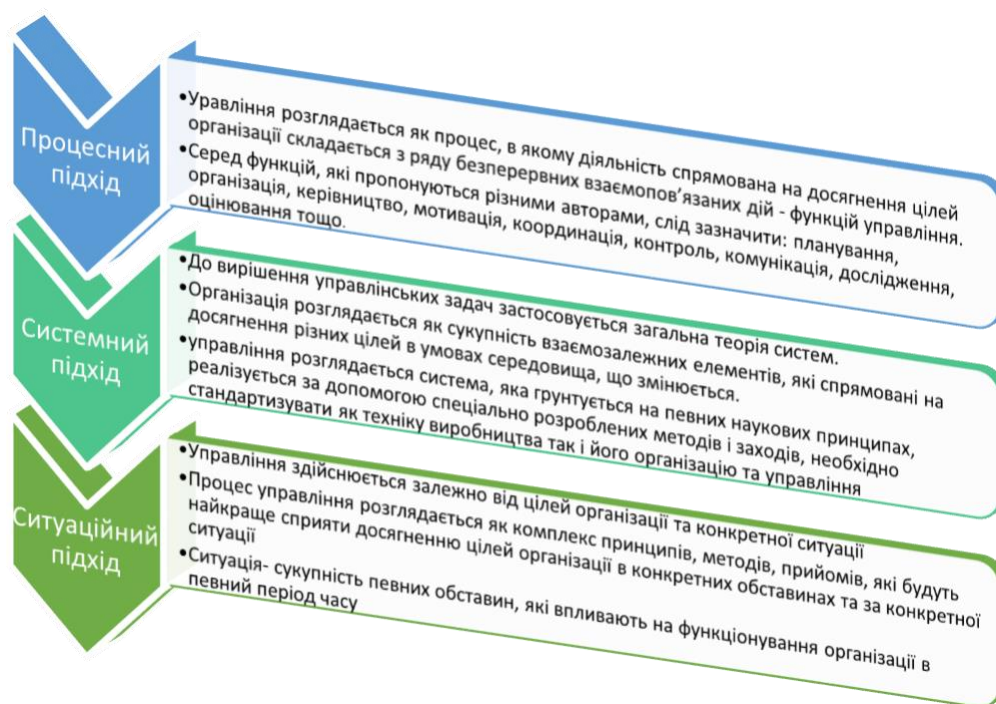


Рис. 1.1 Основні наукові підходи до управління. Джерело: складено авторкою за [6; 9; 10, с.17-19].

Отже, сучасні наукові підходи до управління розглядають його як процес, який складається з ряду взаємопов'язаних функцій, систему, що ґрунтується на певних наукових принципах, методах прийомів, які слід застосовувати ситуативно, залежно від конкретних обставин та ситуації.

У вітчизняній науковій літературі управління визначають як:

- діяння, яке призводить до змін стану якогось об'єкта, вплив на об'єкт, систему, процес, тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети [11, с.675];

- впорядкування відповідної структури і забезпечення ефективного її функціонування відповідно до закономірностей існування і розвитку даної системи [12, С.10];

- процес цілеспрямованого перетворення інформації, який передбачає вплив певного суб'єкта на об'єкт для досягнення певної мети [13, с.12-13];

- вид діяльності, предметом якої є діяльність інших людей, а метою - розвиток об'єкта управління [14, с.12];

- вплив на колектив, який направлений на досягнення мети і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку [15, с.18];

- цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин [16].

Проаналізувавши наведені вище визначення, можна зробити висновок, що загалом поняття управління зводиться у них до впливу на об'єкт управління. Метою впливу є зміна стану об'єкту, або збереження цілісності; підготовка та виконання управлінських рішень з одного боку та вплив на свідомість і діяльність окремих людей з метою зміни напрямку їх розвитку чи руху. Управління відбувається через вплив суб'єкта на об'єкт, в процесі якого відбувається його зміна, перехід з одного стану до іншого. Можна припустити, що таке трактування є відображенням механістичного підходу до процесів, які пов'язують керуючу та керовану системи. Недоліком такого трактування управління можна вказати односторонність підходу, який сприймає управління як односторонній процес впливу керуючої системи на керовану.

У вітчизняних наукових дослідженнях останніх років робилися спроби узагальнити підходи до управління, проаналізувати зміст його поняття та сформулювати пропозиції щодо удосконалення. Зокрема, С.В. Приживара у науковій статті "Управління як специфічний вид діяльності" проаналізував визначення поняття "управління" різних учених і виявив їх недоліки. Результатом дослідження стало формування власного визначення управління як "діяльності, предметом якої є діяльність інших людей і метою якої є розвиток управління" [14, с.12]

Ю.В. Поканевич проаналізувавши різні аспекти поняття "управління," які виділяє сучасна наукова парадигма, сформулював поняття "управління як вид практичної людської діяльності": "це один із специфічних видів цієї діяльності, що відбувається у часі та просторі, в умовах ринку та невизначеності, процес якої здійснюється у сфері економічних відносин і полягає у впливі відповідних суб'єктів управління на об'єкт, підпорядкований визначеним цілям, потребує

раціонального використання необхідних ресурсів і завжди характеризується конкретним результатом" [17].

О.В. Ареф'єва та Н.В. Васюткіна у науковій статті "Діалектична сутність управління" наводять дані, що згідно аналізу сучасних наукових видань на сьогодні існує близько 300 формулювань поняття "управління" і близько 1000 дає цьому поняттю Міжнародна асоціація з менеджменту [18]. На підставі аналізу та узагальнення близько 11 наукових праць авторки виділяють такі основні підходи до управління (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення категорії "управління"

Підхід	Загальне сутнісне розуміння	Автори
Управління - це діяльність	Це особливий вид людської діяльності. Природа та призначення управлінської діяльності визначає ряд її особливостей, які відрізняють її від інших видів людської діяльності. Специфіку цієї діяльності науковці вбачають у її складності, відповідальності тощо	А.Файоль, В.С.Лазарев, Г.Х.Попов, М.М.Поташник, Г.Атаманчук, В.А.Белошапка, І.В.Нудьга
Управління - це функція	Відношення двох груп об'єктів, у якому зміна одного із них супроводжується зміною іншого; взаємозв'язок окремих частин у рамках деякого цілого	М.Мескон, М.Альберт, Ф.Ходоурі, Н.Кузьміна, Р.С.Галькевич, І.Т.Балабанов, З.П.Румянцева, Р.С.Пушкар та ін
Управління - це система	Ґрунтується на побудові системи, яка базується на певних наукових принципах, повинна здійснюватися спеціально розробленими методами і заходами- необхідно проектувати, нормувати, стандартизувати не лише техніку виробництва, а й саму діяльність, її організацію та управління,. Ґрунтується на побудові людської системи, акцент на соціологічні та соціально-психологічні аспекти поведінки працівників	Ф.Тейлор, Г.Л.Гант, Г.Емерсон, Л.Гілберт, Г.Мюнстерберг, М.Вебер, В.А.Белошапка, К.В.Дубич, О.Г.Кірічок Е.Мейо, А.Маслоу, К. Альдерфер, Д.МакГрегор, Ф.Герцберг та ін.
Управління - це процес	Розглядається як єдиний процес дії на підприємство. При цьому менеджер зобов'язаний послідовно виконувати такі функції, як планування, організація, мотивація і контроль, які самі є процесом	Л.А.Бурганова, О.С.Курочкін, Г.В.Осовська, Н.Л.Зайцев, В.К.Скляренко, О.В.Девяткіна

Джерело: [18, с.203-204].

Отже, дослідження О.В. Ареф'євої та Н.В. Васюткіної підтверджує відсутність єдиного підходу до розуміння управління, багатогранність цього поняття. Незважаючи на певну нечіткість і дискусійність окремих визначень (А.Файоля ряд дослідників вважає засновником процесного підходу [6, с.18]), їх сукупність дає змогу скласти уявлення щодо існуючих у науковій літературі підходів до визначення поняття "управління".

Слід зазначити, що у філософському словнику, який дає найбільш загальне розуміння понять, управління визначається як "процес упорядкування систем, суть якого полягає в забезпеченні їхньої цілісності, підтриманні заданого режиму діяльності й досягнення мети шляхом обміну інформацією між їхніми підсистемами - керуючою і керованою системами" [19, с.552]. Тлумачний словник української мови визначає процес "як послідовну зміну станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку" [20, с.343], а упорядкування - "як дію за значенням упорядковувати - систематизувати, складати, підбирати у певному порядку" [21, с.467]. Якщо підсумувати, то управління тут визначається як сукупність послідовних дій і засобів спрямованих на впорядкування систем, метою яких є забезпечення їхньої цілісності, підтримання заданого режиму діяльності і досягнення їхньої мети. Однак і це визначення не дає змоги сформулювати поняття управління, яке врахує усі аспекти цього явища.

Із поняттям управління тісно пов'язане визначення його функцій. Функція - явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін [21, с.653]. З огляду на те, що немає єдиного розуміння поняття управління серед науковців, відсутня єдність щодо визначення його функцій. Однак, слід зазначити, що більшість науковців все ж виділяють основні (загальні) функції управління, з переліку яких можна зробити висновок про циклічність процесу управління:

1. функція планування - полягає у визначенні цілей та розробці плану їх досягнення;

2. функція організування, за допомогою якої відбувається розподіл завдань між окремими підрозділами і працівниками та встановлення взаємодії між ними;

3. функція керування, яка полягає в мотивуванні виконавців до виконання запланованих дій та вирішення поставлених завдань;

4. функція контролю, яка полягає у оцінці співвідношення досягнутих результатів із запланованими [22, с.32; 11, с.675].

Отже, на основі аналізу різних джерел ми беремо за основу у визначенні поняття управління в магістерській роботі підхід "управління як взаємодія" .

Розглянемо зміст поняття "освітній процес". Освітній процес згідно Закону України "Про освіту"- це система науково-методичних і педагогічних заходів спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей [4].

Глумачний словник української мови визначає "систему" як "порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь; сукупність яких - небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням" [23, с.203], а "захід" - як "сукупність засобів для досягнення, здійснення чого-небудь" [24, с.380]. Компетентність згідно п.15 ст.1 закону "Про освіту"- це "динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність" [4].

Отже, виходячи із законодавчого визначення, освітній процес це:

- послідовна зміна станів особистості, яка відбувається в процесі формування та застосування її знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність;

- сукупність науково-методичних і педагогічних засобів спрямованих на розвиток особистості;

- сукупність дій, метою яких є розвиток особистості учня.

Враховуючи таку законодавчу конструкцію можна зробити висновок, що освітній процес - це діяльність, яку реалізують певні суб'єкти. До останніх закон України " Про повну загальну середню освіту" (2020) відносить батьків, учнів та вчителів і зазначає, що вони можуть її здійснювати безпосередньо або через органи громадського самоврядування [5].

На нашу думку освітній процес не може існувати ізольовано від діяльності щодо його організації, реалізації та забезпечення. Однак законодавець в законі "Про освіту" (2017) виокремив ці процеси в окреме поняття "освітня діяльність" [4].

Ми не погоджуємося з таким поділом поняття законодавцем з наступних причин. У філософському значенні процес (від лат. *processus*-проходження, просування) - сукупність подій, станів, змін, яка має певну цілісність і спрямованість. Одні із складових частин процесу є вихідним пунктом процесу або його наслідками, оскільки виконують роль утворюючих. Інші є умовами, що забезпечують перетворення вихідного пункту на наслідок. Таким чином, будь-який процес є рядом історичних станів об'єкта в їхніх зв'язках, взаємопереходах попереднього й наступного, характеризується діалектичною єдністю перервності і безперервності. Якщо джерело процесу міститься в самому об'єкті, він є іманентним (внутрішньо притаманним природі самого явища). Дія зовнішніх щодо даного об'єкта сил також може бути джерелом процесу, а кожна його складова є відносно самостійним елементом у межах цілого. Органічна єдність, взаємозв'язок та взаємозумовленість елементів, які складають процес визначається неподільністю об'єкта як цілого [19, с.552].

Освітній процес включає в себе не лише діяльність, спрямовану на формування знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей учнів, але й дії спрямовані на її організацію, забезпечення та реалізацію, без здійснення яких неможливий процес формування особистості учня із певними компетенціями та вмінням їх застосовувати; вони є необхідними і невід'ємними складовими цього процесу. Тому для цілей цього дослідження під освітнім процесом ми розуміємо діяльність певних суб'єктів

спрямовану на розвиток особистості шляхом формування та застосування її знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, а також її організацію, забезпечення, та реалізацію. Схематично наше розуміння структури освітнього процесу зображене на рис.1. 2



Рис 1. 2 Структура освітнього процесу у закладі загальної середньої освіти.
Джерело: розроблено авторкою на основі [4, 5].

Слід зазначити, що з норм закону України "Про повну загальну освіту" (2021) випливає, що до управління освітнім процесом закладів загальної середньої освіти застосовується його державно-громадська модель. Ми поділяємо думку науковців, що "державно-громадське управління - це управління, у якому поєднуються діяльність суб'єктів державних і громадських інституцій, що ґрунтується на добровільному встановленні державою та громадянами певних обов'язків в управлінні освітою в інтересах особистості, соціуму, влади. Воно передбачає тісний взаємозв'язок, співпрацю, постійний діалог і взаємодію державного (адміністративного) і громадського суб'єктів управління" [25; 26].

Отже, на основі аналізу різних джерел, враховуючи норми законодавчих актів та беручи за основу у визначенні поняття управління підхід "управління як взаємодія" у магістерській роботі ми будемо використовувати наступне визначення: управління освітнім процесом закладу загальної середньої освіти - це діяльність, яка полягає у взаємодії державних та громадських суб'єктів щодо його організації та реалізації, а також формування та використання ресурсів для вирішення освітніх завдань.

Під функціями управління освітнім процесом ми розуміємо планування, організацію, мотивацію та контроль.

1.2 Форми батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти в Україні

Упродовж певного періоду поняття "батьківської участі" розглядалося науковцями лише в межах допомоги батьками дітям у навчанні. Дослідження показували позитивний вплив батьківської участі на підвищення рівня навчальних досягнень, загальний розвиток когнітивних навичок учнів та рекомендували всіляко поширювати та заохочувати такі практики [27; 28].

Дискурс щодо батьківської участі в управлінні освітнім процесом навчальних закладів розпочався в науковому співтоваристві із розгортанням процесів демократизації та децентралізації управління освітою, надання освітнім закладам автономії. Результати ряду досліджень свідчили, що батьківська участь підвищує ефективність управління освітнім процесом навчальних закладів і в цілому є позитивним явищем, яке слід заохочувати та поширювати [29; 30; 31].

Поруч із тим, були протилежні результати - науковці наголошували на спірності питання позитивного впливу батьківської участі на управління освітнім процесом навчальних закладів, і розглядали її як "mixed blessing" ("змішане, сумнівне благословення") [32]. Науковці, які підтримують цю позицію, до негативних чинників відносять факти заперечення батьками рішень школи [33], намагання перехопити ініціативу в управлінні та отримати контроль над сферами управління освітнім процесом, які на думку школи є її прерогативою ("не легітимні для батьків") [34].

Із здобуттям Незалежності України розпочалося реформування системи управління загальною освітою через прийняття законів "Про освіту" (1991), "Про загальну середню освіту" (1999), Державної національної програми "Освіта" ("Україна ХХІ століття") (1993), Національної доктрини розвитку освіти України (2002), Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013), які сформувавши демократичні засади управління освітою, задекларували перехід до його державно-громадської моделі.

Однак, не зважаючи на ці перетворення, загальна середня освіта в Україні надалі потерпала від зменшення обсягів фінансування, низького рівня оплати праці вчителів, недостатнього матеріально-технічного оснащення освітнього процесу, бюрократизації системи управління. У зв'язку із цим сформувався високий запит суспільства на трансформацію цієї сфери - докорінну та системну реформу загальної середньої освіти [35].

У 2018 році соціологічна агенція "Фама" на замовлення комісії освіти та виховання УГКЦ (Української Греко-Католицької Церкви) провела дослідження «Освітньо-виховні процеси у сприйнятті батьків школярів». Дані цього дослідження свідчать, що за роки відсутності ефективної батьківської участі в управлінні освітнім процесом загальних навчальних закладів сформувалася культура їх формального залучення до життя навчальних закладів. Так сталося через те, що упродовж кількох десятків років співпраця батьків і школи зводилася до збору і здачі благодійних внесків на подарунки, ремонт навчальних приміщень та забезпечення інших матеріальних потреб закладів загальної освіти. Зокрема, 71% учасників дослідження повідомили, що залучені до участі у батьківських зборах, 18% беруть участь у спів фінансуванні ремонтних робіт у класі чи школі, оплаті послуг прибирання; 17% беруть участь у роботі батьківського комітету класу. Значна частина батьків (53%) були переконані, що не мають змоги впливати на процеси, які відбуваються в навчальному закладі [36]

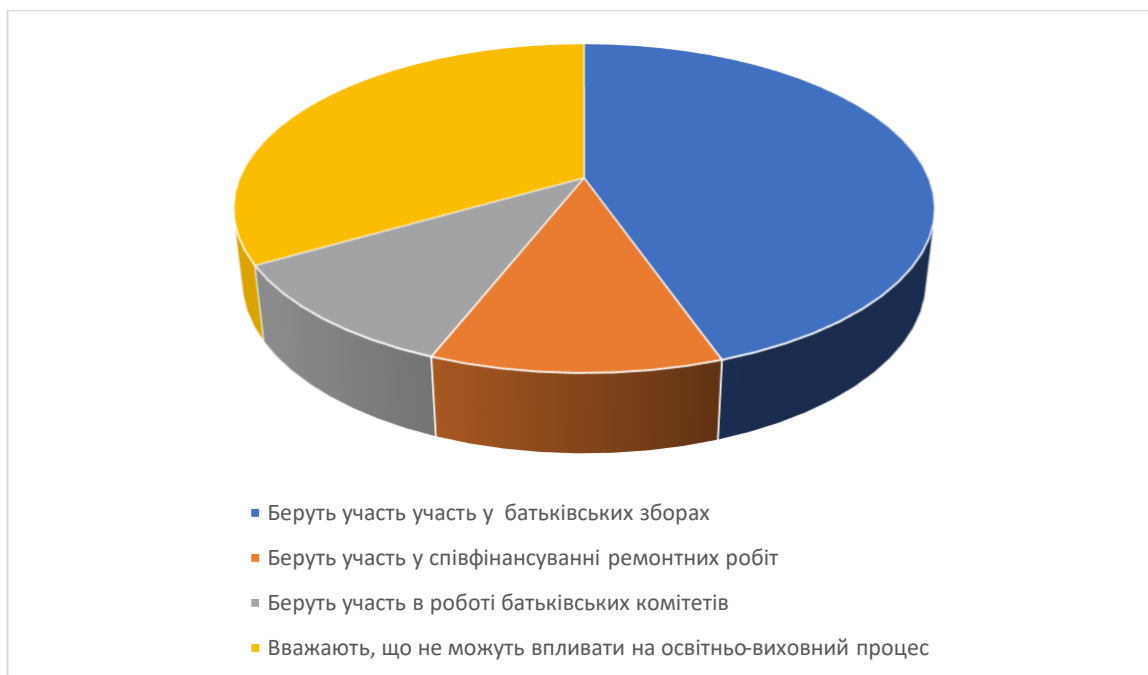


Рис.1.3 Батьківська участь в управлінні освітнім процесом за даними дослідження «Освітньо-виховні процеси у сприйнятті батьків школярів» 2018р. Джерело: розроблено авторкою за [36].

Реформа шкільної освіти в Україні - Нова українська школа (НУШ) розрахована на період 2017-2029 років, стала відповіддю на суспільний запит докорінних перетворень у сфері загальної середньої освіти. Повномасштабний старт реформи відбувся у вересні 2018 року, коли до Нової української школи зараховано 455 тис. першокласників [37].

Нове освітнє законодавство (закони України "Про освіту" (2017) та "Про загальну середню освіту" (2020)) розширило повноваження батьків в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти на противагу формальному впливу батьківських комітетів. Партнерство в управлінні освітнім процесом стало одним із принципів НУШ; Концептуальні засади реформування середньої школи задекларували участь громадського самоврядування працівників закладу, учнів та їхніх батьків в управлінні освітнім процесом закладів освіти [3]. Громадське самоврядування в закладі освіти - це "право учасників освітнього процесу брати участь в управлінні закладом освіти в межах, визначених законами та установчими документами через діяльність батьківського, учнівського та самоврядування працівників закладу освіти" [4; 5].

На підставі зазначеного можна зробити висновок, що сучасне освітнє законодавство - закони України "Про освіту" (2017) та "Про загальну середню освіту" (2020), розглядають батьківську участь в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти крізь призму теорії партисипаторної демократії, або демократії участі. Невід'ємною характерною рисою демократії участі є широка соціальна участь, тобто свідома, активна участь громадян у формуванні, виробленні та реалізації суспільно важливих рішень. Демократія участі є змішаною формою, яка поєднує пряму та представницьку демократії. Її організацію можна розглядати як «пірамідну систему» - в основі якої пряма демократія, на кожному наступному рівні - демократія делегатів. На першому (низовому) рівні діє пряма демократія, тобто до прийняття рішень залучаються усі громадяни (загальне управління), на вищих рівнях посередниками у формуванні загальної волі виступають делегати [38; 39].

Враховуючи наведене вище, батьківську участь в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти в розрізі теорії участі можна зобразити у вигляді піраміди (рис 1.4)



Рис. 1.4 Батьківська участь в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти в розрізі теорії участі (партисипаторної демократії). Джерело: розроблено авторкою за [38;39]

Залежно від рівня контролю (позиції) у процесі партнерства виділяють п'ять рівнів участі, кожен з яких пропонує більший рівень контролю (від найменшого до найбільшого):

1. інформування: поширення інформації про діяльність;
2. консультації: визначається проблема і варіанти її вирішення, варіант обирається під час консультацій;
3. спільне прийняття рішень ("вирішуємо разом"): в процесі обговорення обирається найкращий варіант рішення;
4. спільна діяльність ("діємо разом"): рішення приймаються спільно і реалізуються спільними зусиллями;
5. підтримка незалежних громадських ініціатив: допомога іншим реалізовувати власні ініціативи – це може відбуватися в рамках грантів, порад або іншої підтримки, наданих власником ресурсу.

На нижчих рівнях ініціатива виходить від особи (осіб) які запропонували спільну діяльність. Партнерство починається на рівнях "вирішуємо разом" та "діємо разом" [40].

Отже, батьківська участь в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти становить "громадську" гілку управління освітнім процесом в його державно-громадській моделі (поруч із іншими суб'єктами, яких закони України "Про освіту" (2017) та "Про загальну середню освіту (2020) визначають як "учасників освітнього процесу").

На нашу думку, батьківська участь в управлінні освітнім процесом закладів повної середньої освіти - це право батьків здобувачів освіти безпосередньо або через органи батьківського самоврядування брати участь у колективному прийнятті рішень щодо організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу. Форма батьківської участі в управлінні освітнім процесом - спосіб реалізації їх права на участь у колективному прийнятті рішень щодо організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу.

Форми батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти зображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Форми батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти. Джерело: розроблено авторкою на основі [4; 5; 41].

Розглянемо докладніше форми батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти. Батьківські збори як форма батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти є найбільш розповсюдженим та звичною для нас способом взаємодії між батьківським колективом класу та вчителем. Практика проведення класних батьківських зборів дісталася українській системі освіти як спадок від радянського минулого. Упродовж більшості років Незалежності (аж до 2017 року) батьківські збори класу зводилися в основному до колективного обговорення питань фінансово-матеріального забезпечення школи та класу (банально збору коштів) та успішності учнів. Прийняття нового закону "Про освіту" 2017 року поставило колективні обговорення успішності учнів та збір коштів на потреби закладів загальної середньої освіти поза законом. Це в свою чергу спричинило дискусії у суспільстві з приводу доцільності та дієвості батьківських зборів [42].

Якщо розглянути цю форму батьківської участі з позицій теорії участі, то вона може знаходитися на рівні інформування (тобто донесення інформації про

діяльність закладу освіти, шкільні досягнення чи проблеми) або консультування (вибір рішення з кількох запропонованих, які стосуються певного класу). Тобто напряду на прийняття рішень, які стосуються управління освітнім процесом усього навчального закладу за такої форми батьківської участі батьки не впливають. Вони можуть сформулювати свої пропозиції і передати їх для прийняття рішення на вищій рівень - представницький (загальні збори (конференція) колективу закладу освіти). Тому ми вважаємо, що ця форма батьківської участі може бути ефективною як спосіб залучення батьків до життя закладу освіти.

До 2017 року органами батьківського самоврядування в закладах освіти були батьківські комітети. Батьківські комітети формувалися за рішенням адміністрації навчальних закладів, їх повноваження визначалися наказом МОН №440 від 02.06.2004р. "Про затвердження Примірною положення про батьківські комітети (ради) загальноосвітніх навчальних закладів" (втратив чинність 21.12.2017р.). Закони України "Про освіту (2017)", "Про повну загальну середню освіту" (2020) не визначають назви органів батьківського самоврядування, а лише встановлюють право батьків створювати такі органи. Так само згадані закони не встановлюють чіткого переліку органів батьківського самоврядування, їх повноважень та порядку формування; лише дають вказівку на можливість їх створення в межах класу, закладу освіти, за інтересами тощо [4; 5]. Звідси можна зробити висновок, що це можуть бути будь-які форми самоорганізації, передбачені законодавством України про громадські об'єднання - як громадські об'єднання із статусом юридичної особи (громадські організації), так і без статусу юридичної особи (різноманітні батьківські ради, комітети). Вибір конкретної форми (форм) залежить від самої батьківської спільноти закладу освіти, її активності та рівня залучення у життя навчального закладу, а також положень Статуту, який регулює діяльність закладу освіти.

Щодо повноважень органів батьківського самоврядування, у законі "Про повну загальну середню освіту" (2020) міститься норма, що вони можуть розглядати будь-які питання і приймати рішення крім тих, що належать до компетенції інших органів громадського самоврядування закладу освіти чи

органів управління; ці рішення виконуються батьками виключно на добровільній основі [5, ст.30]. Це означає, що рішення органів батьківського самоврядування мають стосуватися прав та обов'язків саме батьківської спільноти; рішень, які стосуються інших учасників освітнього процесу, а також діяльності навчального закладу загалом, вони приймати не мають права, лише подавати відповідні пропозиції. Якщо поглянути на цю форму батьківської участі крізь призму теорії участі, то вона може перебувати на рівні інформування та консультування щодо вирішення питань, які стосуються освітнього процесу закладу освіти загалом, та рівні прийняття рішень та спільної діяльності щодо питань, які стосуються прав та інтересів батьків, як учасників освітнього процесу.

Наступна форма батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти - загальні збори (конференція) колективу закладу загальної середньої освіти. Ця форма була також передбачена законодавством до реформи НУШ, однак тоді конференція не мала жодних важелів реагувати на незадовільну діяльність керівництва закладу. Загальні збори (Конференція) колективу закладу освіти є найвищим колегіальним органом громадського самоврядування. Конференція скликається не менше 1 раз на рік, до її складу входять представники усіх учасників освітнього процесу (за наявності - їх органів самоврядування). Серед повноважень конференції у Законі України "Про повну загальну середню освіту" (2021) передбачено:

- заслуховування звіту керівника закладу освіти про діяльність закладу;
- оцінка діяльності керівника закладу освіти на підставі звіту;
- право ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту закладу освіти.

Через участь у діяльності загальних зборів (конференції) колективу закладу освіти батьки можуть впливати на внутрішню систему якості освіти закладу завдяки повноваженню оцінювати діяльність керівника закладу освіти. Однак, щоб ефективно використати ці повноваження, у закладі освіти мають бути прийняті та оприлюднені "Критерії, правила та процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти" як частина

внутрішньої системи оцінювання якості освіти. Інакше процедура стане формальною, "мертвою нормою", яку не можливо застосувати, і буде зводитися лише до заслуховування і затвердження звіту керівника закладу освіти без його належної оцінки. Рішення конференції (загальних зборів) колективу закладу освіти приймаються щодо управління освітнім процесом закладу освіти в цілому.

Створення рад закладів освіти (шкільних рад) передбачало положення "Про загальноосвітній навчальний заклад", затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 778 від 27.08.2010 р. [43] (втратило чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 96 від 21.02.2018 р., нове досі не прийняте), та затверджене на його виконання Наказом Міністерства освіти і науки України №159 від 27.03.2001 р. "Примірне положення про раду загальноосвітнього навчального закладу" (чинне) [41]. Рада загальноосвітнього навчального закладу передбачалася як колективний орган самоврядування усіх учасників освітнього процесу в період між загальними зборами (конференцією) колективу закладу.

На нашу думку, рада закладу освіти не втратила своєї актуальності і з прийняттям нового освітнього законодавства. Цей орган може діяти у закладі освіти як "рада участі" для прийняття рішень усіма учасниками освітнього процесу щодо найважливіших питань управління освітнім процесом закладу освіти - наприклад, прийняття стратегії розвитку навчального закладу, внесення до неї змін, контролю за її виконанням тощо. Статутом закладу освіти слід передбачити її повноваження, порядок формування та прийняття рішень.

Якщо розглянути цю форму батьківської участі в контексті теорії участі, то вона буде знаходитися на рівнях спільного прийняття рішень та спільної діяльності - тобто партнерства.

Піклувальна рада у закладах освіти до 2019 року була органом громадського самоврядування (а отже була формою батьківської участі). Нове освітнє законодавство, зокрема Закон України "Про повну загальну середню освіту" 2020 р. визначає, що піклувальна рада закладів освіти може бути утворена за рішенням засновника або уповноваженого ним органу для одного чи

кількох закладів освіти [4, ст.41]. На нашу думку, піклувальна (наглядової) рада є керівним органом, а не органом громадського самоврядування закладу освіти, оскільки рішення про її створення приймає засновник, а не учасники освітнього процесу закладу освіти. Хоча немає заборони на членство батьків в піклувальній раді, однак кінцеве рішення щодо її складу та повноважень приймає засновник, тому ми не включали її до переліку форм батьківської участі в управлінні навчальним процесом закладу освіти. На підтвердження цієї думки наведемо норму закону України "Про освіту" (2017) за якою "засновник не може втручатися в діяльність закладу освіти, яка здійснюється в межах його автономних повноважень... але може делегувати свої функції піклувальній (наглядовій) раді") [4, ст.23]. Отже, діяльність піклувальної (наглядової) ради виконує функції контролю за автономією діяльності закладів освіти, є елементом державно-громадського управління у сфері освіти, а не формою батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів освіти.

Порівняльна характеристика форм батьківської участі підсумована нами в табл.1.2

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом

Форма батьківської участі	Правовий статус до початку реформи НУШ (до 2018р.)	Правовий статус після реформи НУШ (з 2018р.)	Діючі законодавчі обмеження
Органи батьківського самоврядування	Батьківські комітети. Прийняття рішення про створення -загальні збори закладу. Обов'язкова легалізація- письмове повідомлення про створення керівника закладу. Підконтрольні адміністрації. Регламентація діяльності - на підставі положення (чітко визначені права та обов'язки)	Органи батьківського самоврядування (конкретна назва не визначена) Прийняття рішення про створення -батьки Легалізація- не потрібна. Не підконтрольні адміністрації . Регламентація діяльності - на підставі статуту закладу освіти	- Рішення виконуються батьками добровільно; - рішення не повинні призводити до надання іншим учасникам освітнього процесу привілеїв чи обмежень - працівники закладу освіти не мають права втручатися в діяльність

Продовження табл. 1.2

Таблиця 1.2

Батьківські збори	Повноваження формальні, коло питань для обговорення визначає заклад освіти, як правило обговорення питань фінансово-матеріального забезпечення школи та класу (збору коштів) та успішності учнів.	Самі обирають коло питань для обговорення. Можуть приймати рішення щодо вибору предметів для класу, організації дозвілля дітей, вносити пропозиції щодо переліку гуртків у школі	Рішення виконуються батьками добровільно
Загальні збори (Конференція) колективу закладу загальної середньої освіти	Вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти. Формальне заслуховування звіту директора (без можливості його оцінки), інші повноваження передбачені в статуті закладу освіти	Надані управлінські функції - оцінюють діяльності керівника закладу освіти на підставі звіту, за результатами можуть ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту	- Рішення виконуються добровільно; - рішення не можуть бути підставою для управлінських рішень, що не відповідають закону;
Шкільна рада (рада загальноосвітнього навчального закладу)	Орган громадського самоврядування закладу освіти. Діє на підставі положення. Керівник навчального закладу та його заступники не можуть очолювати раду.	Представницький колективний орган самоврядування учасників освітнього процесу. Коло повноважень визначається статутом закладу освіти	- Може розглядати питання та ухвалювати рішення, що віднесені до її компетенції Статутом закладу освіти

Складено авторкою на підставі [4; 5;41; 43]

Як ми з'ясували, кожна форма батьківської участі забезпечує батькам різний рівень впливу на прийняття рішень щодо управління освітнім процесом закладів освіти. Для його візуалізації ми використали концепцію "орбіт участі" (рис. 1.6)



Рис. 1.6 Вплив на управління освітнім процесом закладів освіти залежно від форми батьківської участі. Джерело: розроблено авторкою за [44, с.7].

Отже, максимальний вплив на управління освітнім процесом закладів загальної середньої освіти надають дві форми батьківської участі - рада закладу освіти та загальні збори (конференція) колективу закладу освіти, оскільки вони передбачають спільне прийняття рішень щодо найважливіших питань управління освітнім процесом закладів загальної середньої освіти.

Слід зазначити, що вплив батьківської участі на управління освітнім процесом закладів освіти тісно пов'язаний із поняттям їх автономії. На батьківську участь в управлінні освітнім процесом впливає рівень автономії закладу освіти: вплив батьківської участі пропорційний контролю закладу освіти над управлінням певною сферою (якщо заклад освіти не здійснює управління певною сферою або здійснює його частково, відповідно батьки позбавлені можливості впливати або можуть впливати частково на управління цією сферою освітнього процесу). Автономія є інструментом для покращення якості освіти і одночасно розмежовує повноваження щодо управління освітнім процесом між закладом освіти та його засновником. Закон України "Про освіту" (2017) визначає автономію закладів освіти як "право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності" [4, ст1 п.1] Отже, заклади освіти можуть мати академічну (освітню), фінансову, кадрову та організаційну автономію, яка може бути повною (заклад самостійно приймає рішення у всіх зазначених сферах) і частковою (прийняття рішень у певних сферах здійснюється засновником). Засновник закладу освіти не може втручатися в діяльність закладу, що здійснюється в межах його автономних прав [4, ст.25].

Елементи автономії закладів освіти зображено на рис.1.7



Рис. 1.7 Автономія закладів освіти. Джерело: розроблено авторкою на підставі [4]

Академічна (освітня) автономія закладу освіти - це право приймати рішення та здатність нести відповідальність щодо здійснення освітньої діяльності: вибір та формування освітніх програм; вибір навчальних програм, підручників, посібників з переліку існуючих та створення авторських; використання різноманітних форм та методів освітнього процесу; здійснення наукової та проектної діяльності. Фінансова автономія дає відповідь на питання, хто визначає, витрачає і контролює освітній бюджет: органи місцевого самоврядування, місцеві органи управління чи заклади освіти. Фінансова автономія означає самостійність розробляти і подавати на затвердження свій кошторис, розробляти тарифікацію педагогічного персоналу відповідно до чинного законодавства, визначати позабюджетні джерела фінансування, включаючи здачу в оренду незадіяних шкільних площ тощо. Організаційна автономія реалізується за допомогою організаційної структури закладу освіти та процедур, які визначають взаємодію між її окремими елементами в управлінській, освітній та комунікаційній сферах. Кадрова автономія передбачає призначення та звільнення працівників, аналізування поточної ситуації та прогнозування майбутніх потреб [45 с.13-29].

1.3 Зарубіжний досвід батьківської участі в управлінні освітнім процесом в навчальних закладах (школах)

Слід зазначити, що у зарубіжних країнах характеризуючи участь учасників освітнього процесу (зокрема батьків) в управлінні освітнім процесом у школах вживають термін "врядування" (governance) з метою підкреслити відкритість шкіл і систем освіти на протипагу управлінню (management), яке використовують переважно для підкреслення технічних та інструментальних аспектів врядування. На думку ряду авторів, врядування здійснюється щодо тих осіб, поведінку яких ми не можемо повністю передбачити; коли здійснюємо врядування, то ведемо переговори, переконуємо, оскільки не повністю контролюємо тих, ким керуємо. Управління здійснюється щодо тих процесів чи осіб, чю поведінку легко передбачити; управляючи ми здебільшого даємо конкретні інструкції та накази, оскільки вважаємо, що маємо для цього законні повноваження. Розглядаючи школи як організаційні одиниці, у зарубіжній практиці частіше використовується термін управління (management). На шкільному рівні використовується термін врядування, оскільки школи стають все більш відкритими установами, що функціонують у певному соціально-економічному середовищі на місцевому рівні, якому властиві певні потреби та інтереси [46, с.11].

Автори дослідження "Участь батьків в освіті дитини: аналіз світового досвіду" проаналізувавши досвід ряду зарубіжних країн щодо залучення батьків до управління освітнім процесом навчальних закладів (шкіл) [47], виділяють такі форми батьківської участі (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Форми батьківської участі в зарубіжних країнах

Форма батьківської участі	Зміст взаємодії	Країни
---------------------------	-----------------	--------

Продовження табл. 1.3

Таблиця 1.3

Батьківські конференції	Дотримання рівноваги інтересів, прав та обов'язків батьків, учнів, та вчителів	Німеччина, Польща, Австрія, Англія, Бельгія, Норвегія, Австралія, США, Польща, Великобританія
Шкільні (батьківські) ради (комітети, комісії)	Залучення до управління навчальними закладами (від вибору навчальних програм до вирішення фінансових питань)	Німеччина, Польща, Австрія, Англія, Бельгія, Норвегія, Австралія, США, Польща, Великобританія
Фахові робочі групи (вчителі певного фаху, представники батьків та учнів з правом дорадчого голосу)	Погодження методичних матеріалів, навчальних планів, умов апробації нових освітніх методик	США, Німеччина
Фонди фінансової підтримки (добровільна участь зацікавлених вчителів, батьків та учнів)	Організація шкільних святкувань, фінансова підтримка окремих школярів, закупівля навчальних матеріалів, фінансування ремонтів	Німеччина
Батьківські збори	Демонстрація шкільних досягнень (концерти, театральні вистави, результати проектної діяльності тощо)	Фінляндія, США, Польща
Залучення батьків як волонтерів у позакласну діяльність (екскурсії, гуртки під керівництвом батьків) та проведення уроків	Залучення батьків до шкільного життя, побудова партнерських відносин	Німеччина, США

Джерело: [47].

Отже, батьківська участь в управлінні освітнім процесом у навчальних закладах (школах) має свої особливості в кожній зарубіжній країні, тому розглянемо їх на прикладах окремих країн.

У Німеччині школи мають дуже високий рівень автономії. Наприклад, вони самостійно приймають рішення про те, скільки має тривати урок і яка навчальна література на ньому використовується, визначають чи мають школярі виконувати домашні завдання. Законодавством кожної федеральної землі передбачено, що в державних школах працюють кілька видів органів управління. Крім вчительських конференцій та вчительських рад обов'язковими є батьківські

конференції, учнівські конференції, а також загальношкільні конференції. Конференції у цьому випадку - це збори, на яких ухвалюються рішення, важливі для навчального процесу. Шкільна конференція делегує своїх представників у батьківські комітети на регіональний, а також на земельний рівні. Представники батьків на рівні землі співпрацюють із земельним міністерством освіти. Батьківські конференції у школах представляють інтереси батьків, збирають та надають керівництву школи або на загальношкільних конференціях побажання та пропозиції батьків, беруть участь у шкільних конференціях на регіональному рівні. Батьківська конференція на власний розсуд обирає питання для обговорення та прийняття рішень. У відповідь керівництво школи повідомляє представників батьків про всі справи, які мають важливе значення для шкільного життя. Загалом батьки у Німеччині включені в процеси вирішення питань:

- виховання у школі;
- вибору підручників чи засобів навчання;
- визначення постачальників харчових продуктів у їдальні;
- встановлення правил внутрішнього розпорядку;
- фінансування.

Батьки беруть участь у діяльності фахових робочих груп у школі, які розробляють навчальні плани, ухвалюють рішення про впровадження дидактичних матеріалів, нових навчальних методик чи навчального матеріалу з предметів фаху, обговорюють питання, важливі для навчального процесу, підбирають навчальну літературу, перелік якої затверджується на шкільній конференції. Представники батьків та школярів у фаховій робочій групі, яка складається з усіх вчителів закладу, мають дорадчий голос і не беруть участі у голосуваннях, однак вони активно включені в процес обговорення. Шкільна конференція - це орган, у якому представлені вчителі, батьки та школярі. Кількісний склад конференції визначається в залежності від виду школи та кількості учнів у школі. На засіданнях присутній директор школи (або його представник), який не бере участі в голосуваннях, рішення ухвалюються більшістю голосів. До повноважень шкільної конференції належить вирішення

питань, пов'язаних із шкільною програмою, впровадженням нових засобів та методів навчання, необхідності домашніх завдань, їх обсягу, апробація та запровадження нових форм викладання, обрання директора та розподіл шкільного бюджету [48].

Батьківська участь в управлінні освітнім процесом в навчальних закладах Канади здійснюється через шкільні ради, термін повноважень яких складає від 1 до 4 років. До складу шкільних рад входять директори, батьки, вчителі, непедагогічні співробітники школи. До регулярних зустрічей, які проводять шкільні ради, залучаються представники громадськості, які можуть висловити свою думку з приводу управління школами в їхньому районі, отримати роз'яснення з приводу політики і рішень шкільних рад. Шкільні ради, як правило, співпрацюють з комітетами із залучення батьків, які підтримують успішність і благополуччя учнів, залучають батьків до більш активної участі у навчанні їхніх дітей через надання окружним органам освіти інформації та консультацій щодо участі батьків, способів спілкування з батьками, здійснюють обмін інформацією з батьківськими комітетами шкіл тощо. Один чи два рази на рік відбуваються загальношкільні збори за присутності адміністрації школи та вчителів, на яких обговорюють успіхи учнів в олімпіадах, спортивних змаганнях, нововведення в освітньому процесі, дають відповіді на запитання батьків. Для спілкування батьків з вчителями щодня діти приносять спеціальні папки, куди вкладаються різні брошури, записки, виконані завдання; за необхідності батьки можуть вкласти у папку власну записку. Папки перевіряються вчителями щодня [49].

У Нідерландах існує традиція небайдужого ставлення батьків до життя школи. Стосунки між школою та батьками вибудовуються на принципі "співпраці, заснованої на спільних інтересах". Кожен навчальний заклад (школа) у Нідерландах мають політики співпраці з батьківською спільнотою, у яких відображається бачення щодо побудови партнерства, своєрідна дорожня карта для партнерів освітнього процесу "що є правильним" і коли це "правильно робити".

Серед основних рис батьківської участі в управлінні освітнім процесом навчальних закладів (шкіл) у Нідерландах можна виділити:

- шкільна освіта розвивається за концепцією освітнього хабу: усі учасники освітнього процесу і громада залучаються до розвитку навчальних закладів (шкіл);

- спрямованість на досягнення спільних інтересів: батьки і школа прагнуть створити оптимальні умови для навчання і розвитку учнів;

- мета батьківської участі - досягнення трьох завдань (цілей): педагогічних, організаційних та демократичних;

- передбачає рівноправність і взаємну участь батьків та навчального закладу (школи);

- визнання за навчальним закладом (школою) ролі лідера у побудові партнерства [50, с.69-75].

З 2006 року у Нідерландах навчальні заклади (школи) отримали автономію за якою держава не може втручатися у шкільні справи. Батьківська участь в управлінні освітнім процесом здійснюється через шкільні ради участі та батьківські ради. Батьківські ради складаються з 8-10 осіб; до їх повноважень належить організація заходів для дітей, на організацію освітнього процесу вони не мають особливого впливу. Батьківська гілка влади присутня також в шкільній раді участі, де вони в рівних частинах представлені разом з учителями (у початковій школі) та дітьми (у середній). Якщо батьківська рада має певну ініціативу, вона звертається до батьківської частини ради участі, а вчительська частина не бере участі у цьому процесі. Директор знайомить раду участі з річним планом своїх ініціатив. Рада участі може скласти свій план відносно плану директора. Тобто шляхом діалогу будуть знайдені питання (проблеми), на які слід звернути головну увагу в діяльності школи. Благодійні внески батьків у нідерландській молодшій школі обмежуються фінансуванням свят та інших виховних заходів для дітей. У середній школі батьківські кошти можуть витрачатися і на підтримку навчального процесу. Слід зазначити, що жодна із пропозицій школи не буде затверджена доти, поки рада участі не дасть на це

згоду. Рада участі залучається також до співбесід із кандидатами на посаду директора школи. Жорсткі ситуації "школа-батьки" вирішуються шляхом звернення батьків до ради участі, обговорень ситуації школою і батьками. Батьки також можуть подати скаргу на вчителя в спеціальний комітет з розгляду скарг (ці комітети є однією з ланок контролю за якістю освіти), після 16 років учень може звернутися в комітет самостійно із скаргою. Комітет розглядає скаргу і впродовж 3 тижнів надає відносно неї пораду школі про те, як змінити підхід до певного питання. [51, с.2-32].

Польська система освіти передбачає високий рівень батьківської участі в діяльності навчальних закладів, право і одночасно обов'язок батьків вирішувати всі питання освіти і виховання своїх дітей. Батьківська участь здійснюється через шкільні батьківські ради і президії, які формуються у кожному навчальному закладі. До складу батьківських рад входять обрані представники від кожного класу, секретар та скарбник, який стежить за фінансами та готує звіти про їх використання. Без представників батьків школа не вирішує жодного питання. У польському законодавстві зафіксовано, що батьки є партнерами школи. Батьківські ради у Польщі мають право збирати внески з батьків. За законодавством Польщі батьківська рада може мати свій бюджет, що формується з благодійних внесків (за можливістю), а також коштів, які надходять від благодійних пікніків, як влаштовуються батьками для мешканців сіл. Ці кошти акумулюються на спеціальні банківські рахунки і не можуть контролюватися директором школи (лише податковими органами), їх можна використовувати відповідно до рішення батьківської ради. Кошти витрачаються на те, що не забезпечує школа - на закупівлю однакової спортивної форми для виступу шкільної команди, оплату квитка в літній табір для дитини з малозабезпеченої сім'ї, походи в кіно чи театр, оплату додаткових гуртків. Як ще батьки у Польщі можуть впливати на управління освітнім процесом? Батьки можуть брати участь в зовнішньому оцінюванні роботи школи, обговоренні фінансового плану школи, брати участь в засіданнях педагогічної ради щодо обговорення шкільних програм. Також батьки можуть входити із правом голосу до складу комісії, яка

обирає директора школи. Слід зазначити, що далеко не у кожній польській школі батьки є активними, що обумовлено людським фактором. У багатьох школах взагалі немає батьківських рад, або, навіть якщо є, обмежуються невеликою кількістю функцій. Однак законодавець створює можливості для батьківської участі - а використовувати їх чи ні, вирішують самі батьки [49; 52; 45, с.10].

У Великобританії також доволі високий рівень залучення батьків до управління освітнім процесом навчальних закладів (шкіл), де навчаються їхні діти. Шкільне управління (School Governing Body) - орган наділений широкими повноваженнями та задіяний в більшість сфер управління школою на волонтерських засадах. До шкільного управління можуть входити вчителі, батьки учнів школи, представники громади, місцевої влади, та в окремих випадках, церкви, причому частка батьків має бути не менше третини від загальної кількості. Часто це можуть бути люди певних спеціальностей, які на даний момент необхідні школі. Шкільне управління слідкує за дотриманням стратегії розвитку школи, її цінностей, шкільних правил та дисципліни, контролює ефективність виконання обов'язків директора та персоналу школи, здійснює планування шкільного бюджету та контроль за його цільовим використанням, наглядає за безпекою, цільовим використанням шкільних приміщень, їх відповідністю освітнім потребам, наймає/звільняє працівників школи, переглядає розмір їх винагороди, забезпечує їх професійне зростання та відповідність займаній посаді, обирає директора школи і визначає розмір його винагороди, звітує про свою діяльність та стан справ у школі. Шкільне управління тісно співпрацює з директором школи (Head Teacher), і що важливо, і директор, і вчителі певною мірою йому підпорядковуються. Шкільне управління діє на волонтерських засадах, однак його діяльність та якість виконання обов'язків його членами контролюється Державною інспекцією забезпечення якості освіти (Office for Standards in Education). У випадку її негативного звіту члена шкільного управління може бути відсторонено від виконання обов'язків та оголошено вибори на його посаду. Слід зазначити, що у Великобританії участь у діяльності шкільного управління вважається дуже

почесною і заохочується на законодавчому рівні: якщо член шкільного управління має офіційне працевлаштування поза правлінням його роботодавець зобов'язаний надавати йому оплачуваний вихідний день або його частину на час виконання обов'язків члена шкільного управління [53; 54].

Крім шкільного управління, в британських школах діють асоціації батьків та вчителів (РТА), котрі складаються з вчителів та батьків, які потрапляють туди автоматично при вступі їхніх дітей до школи. Їх головним завданням є вибудовування тісніших зв'язків між батьками та школою. Асоціація не наділена правом прийняття рішень з жодних питань, вона є важливою ланкою в комунікуванні батьківських запитів та побажань до шкільного управління, директора, вчителів, місцевої влади. Також асоціація займається збором коштів, благодійністю, пошуком меценатів переважно через проведення різноманітних акцій, вистав чи ярмарків. Батьківські ради (Parental Councils) почали активно створюватися шкільними управліннями з другої половини 2007 року, коли державні школи у Великобританії на законодавчому рівні було зобов'язано брати до уваги думку батьків. Діяльність рад є схожою за змістом з асоціаціями батьків та учителів, вони не приймають рішень з управління школою, вибору вчителів та ін. питань, які є в повноваженнях шкільних управлінь. Шкільні управління консультуються з батьківськими радами щодо вибору предметів, які вносяться до навчального плану. Усі перелічені організації мають потужну мережу комунікацій та підтримки. Інформацію про збори, шкільні та пов'язані з їх діяльністю новини, вакансії, успішність учнів, результати інспекцій та ін. поширюють електронною поштою, звичайними листами, sms-повідомленнями, завдяки чому батьки завжди в курсі того, що відбувається у школі [54].

Отже, управління освітнім процесом закладу загальної середньої освіти - це діяльність, яка полягає у взаємодії державних та громадських суб'єктів щодо його організації та реалізації, а також формування та використання ресурсів для вирішення освітніх завдань. До функцій управління освітнім процесом належать планування, організація, мотивація та контроль.

Батьківська участь в управлінні освітнім процесом закладів повної середньої освіти - це право батьків здобувачів освіти безпосередньо або через органи батьківського самоврядування брати участь у колективному прийнятті рішень щодо організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу. Форма батьківської участі в управлінні освітнім процесом- спосіб реалізації їх права на участь у колективному прийнятті рішень щодо організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу.

Формами батьківської участі є: батьківські збори, органи батьківського самоврядування, загальні збори (конференція) колективу закладу освіти, рада закладу освіти.

В освітніх практиках зарубіжних країн спостерігається високий рівень залучення батьків до управління освітнім процесом навчальних закладів. Накопичені ними знання та досвід створення і діяльності рад участі (шкільних рад), розробки політик побудови партнерства з батьками є цінним для запозичення і використання у розбудові та підвищенні ефективності батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти в Україні. Досвід проаналізованих нами країн свідчить на користь розширення батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів освіти в Україні, врахуванні їх думки щодо організації, реалізації та забезпечення освітнього процесу, залучення до прийняття спільних рішень щодо розвитку закладу освіти.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ЛІЦЕЮ "ОРІЯНА" М. ЛЬВОВА)

2.1 Загальна характеристика та аналізування діяльності ліцею "Оріяна" м. Львова

2.1.1 Загальна характеристика, візія та місія ліцею "Оріяна" м. Львова

Історія ліцею "Оріяна" (надалі - Ліцей) розпочалася у 1993 році як середньої школи №25 м. Львова. Школа будувалася для розвантаження сусідньої середньої школи №89 (нині ліцей "Сихівський"), у якій навчалися 3200 учнів у дві зміни. В перші роки існування середньої школи №25 в ній навчалося 1600 учнів у 54 класах. У 2001 році шляхом реорганізації загальноосвітньої середньої школи №25 м. Львова ухвалою Львівської міської ради № 1119 від 21.06.2001 року був утворений заклад нового типу Школа-ліцей "Оріяна", а у 2007 році ухвалою Львівської міської ради №1112 від 05.07.2007 р. "Про реорганізацію закладів освіти м. Львова" шляхом реорганізації школи-ліцею "Оріяна" - Навчально-виховний комплекс "Школа-ліцей "Оріяна" м. Львова. Ліцей "Оріяна" Львівської міської ради є правонаступником "Навчально-виховного комплексу "Школа-ліцей "Оріяна" м. Львова згідно ухвали №3293 від 19.04.2018 р. "Про зміну типів та назв загальноосвітніх навчальних закладів м. Львова. [55; 56]. Сьогодні в ліцеї "Оріяна" навчається 1147 учнів та працює 128 працівників, серед яких 8 осіб - дирекція (директор і його заступники), 85 - учителі, педпрацівники, 35 - обслуговуючий і технічний персонал [57].

Відповідно до "Стратегії розвитку ліцею "Оріяна" Львівської міської ради на 2020-2025 роки" місією Ліцею є "якісно навчати і виховувати українське юнацтво, яке реалізовує своє покликання, щоб зробити світ кращим, поєднуючи особисту успішність із працею для України". Візія ліцею до 2025 року: "ліцей "Оріяна" інноваційний заклад загальної освіти, який за рахунок ефективної взаємодії всіх учасників освітнього процесу та постійного удосконалення методики і технологій навчання, патріотичного виховання, забезпечує високу

професійно орієнтовану мотивацію та якісну всебічну підготовку старшокласників до професійної кар'єри, орієнтуючись на кращі зразки і стандарти освіти провідних закладів України і світу". Цінності Ліцею: порядність (добросесність), наполегливість, розвиток, лідерство, патріотизм [58].

Для досягнення місії та візії Ліцею створені і діють творчі групи вчителів з впровадження інноваційних методів навчання "Розвиток педагогічної майстерності", "Сучасний урок", "Intell", "Сучасні методи навчання", Фінансова грамотність", "Випереджаюча освіта", "Наскрізний урок", шкільні методичні об'єднання вчителів початкових класів, української мови та літератури, іноземних мов, математики та інформатики, біології, географії та фізики, історії, музики і мистецтва, фізичної культури тощо. Щорічно для ознайомлення з діяльністю та залучення в майбутньому в якості нових працівників на базі Ліцею проходять практику студенти Львівського національного університету імені Івана Франка (географічного, хімічного, біологічного, історичного, іноземних мов та математичного факультетів), Національного університету "Львівська Політехніка" (2017-2018 р.р. - 15 осіб, 2018-2019 р.р. - 11 осіб, 2019-2020 р.р. - 10 осіб, 2020-2021 р.р. - 6 осіб). Матеріально-технічну базу Ліцею складають 16 класних кімнат початкових класів, 2 приміщення для групи продовженого дня, 1 малий спортивний зал, 36 навчальних кабінетів, 2 великі спортивні зали, спортивний майданчик з штучним покриттям, кімната учнівського самоврядування. У спільноті Ліцею триває постійне обговорення щодо принципів облаштування освітніх просторів, їх навчальні та мотиваційні складові, створення нових наукових та спортивних хабів [57; 59].

Ліцей "Оріяна" надає повну загальну середню освіту з поглибленим вивченням англійської мови та економічним профілем навчання. Усі класи початкового рівня освіти (початкова школа) навчаються за програмою НУШ, один клас із кожної паралелі працює за програмою "Інтелект України". З 2022 року планується відкриття ще одного класу за програмою "Інтелект України". З

2021 року за програмо НУШ розпочали навчатися 5 класи середньої школи (середній рівень освіти) [57].

З 2005 року в Ліцеї діє учнівське наукове товариство "Золотий Олімп", в рамках якого діють секції "Економіст", "Інсайт" (природнича), "Краєзнавець", "Всесвіт" (фізико-математична), "Кліо та Феміда" (історико-правнича), "Lingua" (філологічна), "Барви душі моєї" (літературна творча майстерня), "Світлячок" (театральна студія), "Оріяни" (музично-мистецька студія); учні ліцею неодноразово ставали призерами регіональних та Всеукраїнських олімпіад з різних напрямків. При Ліцеї діє ансамбль народного танцю "Сихівчани," хор "Веселики" і "Вишиванка", різноманітні гуртки (моделювання іграшок-сувенірів, спортивного танцю, бойових єдиноборств "Айкідо", шахів, санного спорту, бойовий гопак, художньої гімнастики, футболу, бейсболу) [57].

В Ліцею налагоджена співпраця з Академічною середньою школою ім. Івана Павла II (м.Біла Подляска (Польща)), громадськими організаціями "Зелена Коробка" (тренінги, спільні акції), "Інститут Суспільних ініціатив" (профорієнтаційні заняття, зустрічі з успішними людьми, спільні проекти), "Компас" (розвиваючі заняття, пізнавальні лекції, гуртки поглибленого вивчення англійської мови), "AIESEC у Львові (англомовний табір в ліцеї); представниками місцевого бізнесу - ТзОВ "Шувар" (спільні благодійні, навчальні проекти), місцевою громадою (Громадський бюджет Львова) [57; 59].

2.1.2 Аналізування діяльності ліцею "Оріяна"

Ліцей бере активну участь у проектній діяльності, залучаючи до неї усіх учасників освітнього процесу: вчителів, учнів та батьків.

Загалом у 2018-2021 роках ліцеєм "Оріяна" самостійно та у партнерстві з міжнародними та українськими організаціями громадянського суспільства було реалізовано близько 8 місцевих і загальноукраїнських проектів, а також 6 міжнародних проектів, незважаючи на те, що через ситуацію з КОВІД- 19 проектна діяльність у 2020 році практично не проводилася, а у 2021р.- перейшла в онлайн формат. Результати проектної діяльності Ліцею за участі учасників освітнього процесу (зокрема батьків) підсумовані у Таблиці 2.1

Проектна діяльність ліцею "Оріяна" у 2018-2021 р.р.

№	Період реалізації	Назва та зміст проекту	Ініціатори/учасники проекту
Участь у місцевих та загальноукраїнських проектах			
1.	Серпень-Листопад 2018р.	Участь у громадському бюджеті Львова. Проект "Кафе-ідальня Vudelka" передбачав створення в Ліцеї нового освітнього простору з різними зонами, в якому зможуть відбуватися не лише харчування учнів, а й різні події.	Активні вчителі, батьки учнівське самоврядування, адміністрація ліцею
2.	"Листопад 2018 р. - квітень 2019р. р.	"Школа Змін". Проект спрямований на синергію формальної та неформальної освіти через серію тренінгів та семінарів з метою залучення учнів до творення позитивних змін у школі.	ГО "Інститут Суспільних ініціатив", активні вчителі, батьки, Учнівське самоврядування
3.	I етап - березень 2019р. II етап: квітень 2019р.	Освітня ролева гра "Модель ООН". В ході гри імітується засідання різних органів системи ООН. Її учасники виступають в ролі дипломатів, відтворюючи роботу ООН з дотриманням реальних правил процедури. Вони представляють різні країни і беруть участь в обговоренні питань, які включені в порядок денний ООН.	ГО "Інститут Суспільних ініціатив", Платформа Нової Дипломатії, активні вчителі, Учнівське самоврядування
4.	Квітень-вересень 2019р.	Всеукраїнський екологічно-освітній проект "Zero Waste school". В рамках проекту команда школи здобула досвід побудови команд, навички їх формування та командної роботи, працювали над концептуальною фазою власного екологічного проекту "Oriyanaесoweek", який згодом втілили.	Активні вчителі, батьки, Учнівське самоврядування
5.	Серпень-листопад 2019р.	Участь у громадському бюджеті Львова. Проект "Простір можливостей" передбачав створити в ліцеї локального центру ініціатив учнів та мешканців району у бібліотеці ліцею	ГО "Інститут Суспільних ініціатив", активні вчителі, батьки, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
6.	Березень 2019-червень 2020 р.	Програма "Демократична школа" спрямована на залучення батьків до діяльності школи, інтегрування школи і громади, впровадження у школі принципів демократії і прав людини	Активні вчителі, батьки, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
7.	Серпень-листопад 2020р.	Проект Громадського бюджету "КіноБайк", спрямований на створення поруч з ліцеєм хабу для спільноти ліцею і громади, що мав включати амфітеатр та кінотеатр під відкритим небом для проведення різних подій, уроків, перегляду фільмів; скейт-галявину; місця для дозвілля дітей; доріжки для прогулянок та галявини.	Активні вчителі, батьківська рада, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
8.	Квітень 2021р.	Проект "Ми будемо спільноту заради розвитку учнівського самоврядування в Україні". Проект спрямований на формування громадянської позиції учнів, їх залучення до активної участі в громадському житті.	Активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
9.	Серпень-листопад 2021р.	Проект Громадського бюджету "СпортХаб-крута фізкультура в ліцеї "Оріяна". Мета проекту- зміна підходів до уроків фізкультури в ліцеї, створення сучасного спортивно-освітнього простору	Батьківська рада, активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
Участь у міжнародних проектах			
10.	Серпень 2018р.	Міжнародний молодіжний проект "Літня Академія молоді" в м. Звезжин (Польща). За час проекту учасники мали унікальну можливість ознайомитися з традиціями та культурою своїх однолітків з-за кордону	Активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею

Продовження табл. 2.1

Таблиця 2.1

11.	Листопад 2018р.	Міжнародний польсько-німецько-український молодіжний обмін в рамках проекту "Common history connecting us" в м. Радзин Подласкі (Польща). В рамках проекту учні ліцею "Оріяна" поглиблювали знання з історії, англійської та німецької мов, налагоджували дружні зв'язки з молоддю із Польщі та Німеччини.	Активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
12.	Березень 2019р.	Міжнародний молодіжний конкурс "Trans History" (Centropa), який має на меті заохочувати молодих активних громадян до створення інноваційних та творчих проєктів на тему "Єврейська історія/ єврейська спадщина свого міста (регіону).	Активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
13.	Березень 2019р.	Проект "Diamond Challenge for High School Entrepreneurs" для молодих підприємців віком 14-18 років із своїм проєктом "When silence hear"- концепцією створення наручного електронного браслета для людей, які не чуять.	Активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
14.	Жовтень 2019р.	Польсько-німецько-український молодіжному історико-культурному проєкті "Zintegrowani w przeszlosci i przyszlosci", (Бяла Подласкі, Польща). Під час проєкту учні обговорювали складні та трагічні сторінки спільної історії Другої світової війни на прикладі локальних історій терору, ламали взаємні стереотипи, знайомилися із життям своїх однолітків.	Активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею
15.	Червень 2021р.	Спільний онлайн урок учнів ліцею "Оріяна з учнями Академічної середньої школи ім. Івана Павла II м.Біла Подляска (Польща) (на тему : "How are you doing?" ("Як справи?"). Урок був присвячений знайомству з історичною спадщиною наших регіонів, культурою, особливостям навчання.	Активні вчителі, учнівське самоврядування, адміністрація Ліцею

Джерело: складено авторкою

Проектна діяльність здійснюється ліцеєм "Оріяна" з метою залучення учасників освітнього процесу до активного суспільного життя та діяльності навчального закладу, допомогти учням обрати своє покликання, долучитися до змін у своїй школі та громаді, зробити їх кращими. Зокрема, проєкт "Школа Змін", який тривав з листопада 2018 р. до квітня 2019 р. реалізувався у співпраці з ГО "Інститут Суспільних ініціатив" і був спрямований на синергію формальної та неформальної освіти через серію тренінгів та семінарів з метою залучення учнів до творення позитивних змін у школі. У рамках проєкту відбулися тренінги "Критичне мислення, адаптивність та інноваційне мислення (17.10-14.11 2018р.р.), "Професії майбутнього" (31.01.2019-26.02.2019р.р.), "Про важливість комунікації, роботи в команді та ораторських навичок (13.03.2019-15.04.2019р.р.) До реалізації проєкту активно долучалися батьки [57].

Учні Ліцею упродовж кількох років долучаються до проєкту "Модель ООН" - освітньої ролевої гри, в ході якої імітується засідання різних органів системи ООН. Її учасники виступають в ролі дипломатів, відтворюючи роботу

Організації з дотриманням реальних правил її процедури. За задумом гри вони представляють різні країни і беруть участь в обговоренні питань, які знаходяться в порядку денному роботи ООН. В березні 2019 року у ліцеї відбулася вже третя Модель ООН за підтримки ГО "Інститут Суспільних ініціатив" та Платформи Нової Дипломатії. В процесі гри учні Ліцею налагоджували торгівельні відносини між країнами з метою створення умов для подолання голоду в Афганістані та Гайані, створили фонди підтримки інклюзії з аналітичними центрами. За результатами першого етапу проекту команда ліцею виборола право участі в Міжнародній Моделі ООН, яка відбулася у квітні 2019 року в Естонії (другий етап проекту), разом із підлітками з Естонії, Латвії, Литви, Росії, Бельгії та Німеччини, де учні відчували себе справжніми делегатами ООН, долучилися до дискусії щодо вирішення глобальних проблем людства, пропонували заходи для запобігання кліматичним змінам, посилення кібербезпеки та зменшення шкоди від електричних відходів [57].

У 2019 році ліцей "Оріяна" взяв участь у всеукраїнському екологічно-освітньому проекті "Zero Waste school", який проводиться Klitschko Foundation (Фонд Кличко). В рамках проекту команда школи здобула досвід побудови команд, навички їх формування та командної роботи, працювали над концептуальною фазою власного екологічного проекту "Oriyanaesoweek", який згодом втілили. Підчас проекту відбулися тренінги, які проводили представники "ЧИСТЕ МІСТО. Екологічна ініціатива Львівщини" ("Мислити екологічно!"), ГО "Зелена Коробка - Green Box" ("Сортуй правильно!"). В продовження проекту "Oriyanaesoweek" 27-28 вересня 2019 року в ліцеї "Оріяна" відбулася дводенна екологічна акція "Zero Waste Day", до якої долучилися активні батьки та громада. Завдяки успішній реалізації проекту команда Ліцею в грудні 2019 року перемогла у фінальному етапі проекту "Zero Waste school" та отримала нагороду - прес для брикетування пластику. На початку 2021 року в школі організували збір та пресування пластику, однак карантинні обмеження внесли свої корективи і проект був призупинений. Станом на сьогодні команда учнів, батьків та

вчителів працює над проектом створення соціального шкільного підприємства, яке буде займатися розвитком цього напрямку [57; 59].

2.1.3 Структура державно-громадського управління ліцею "Оріяна" м.Львова

Структура державно-громадського управління ліцею "Оріяна" відображена на рис. 2.1

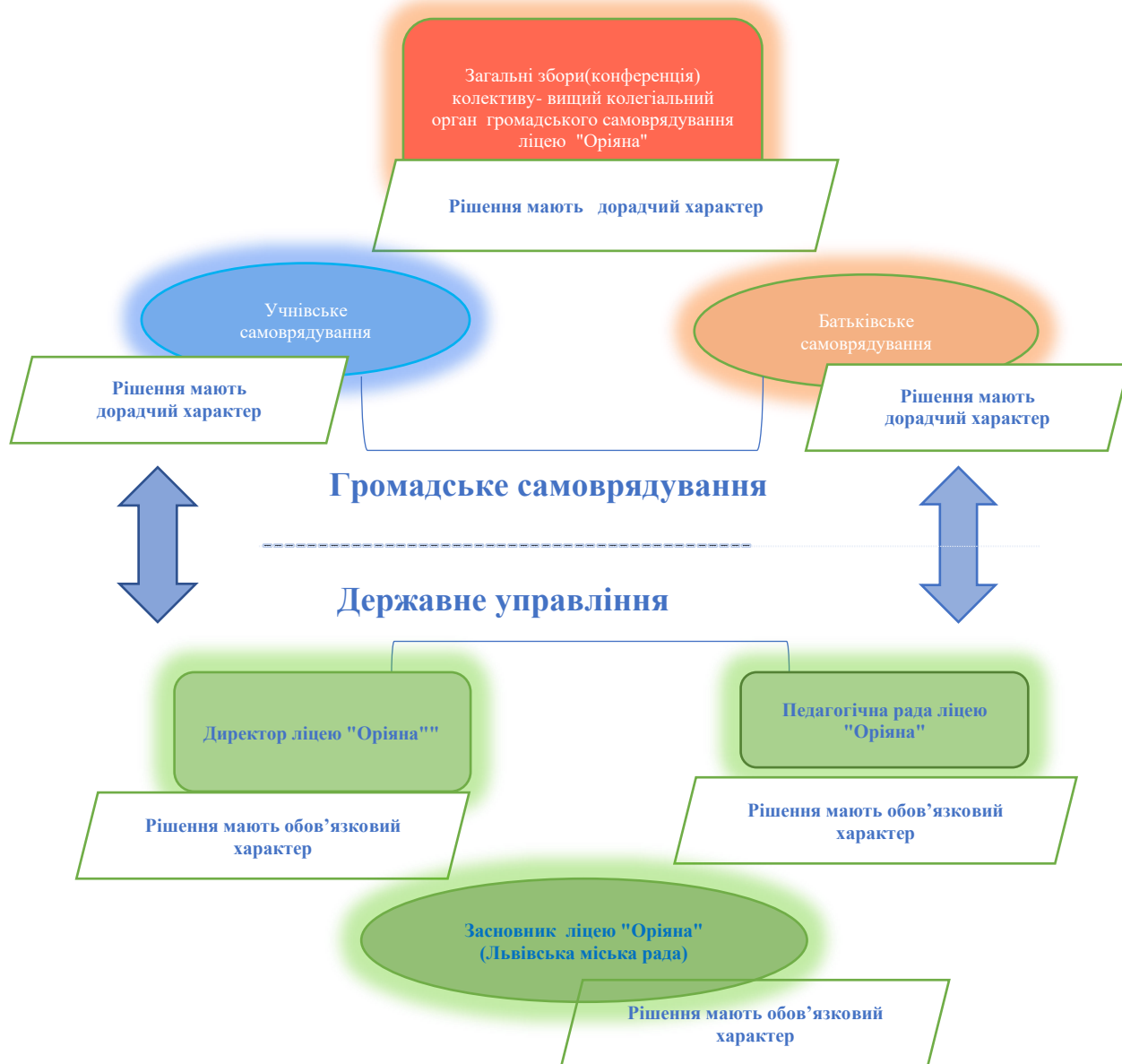


Рис. 2.1 Структура державно-громадського управління ліцею "Оріяна" м. Львова. Джерело: розроблено авторкою на підставі [56].

Державне управління Ліцеєм згідно Статуту здійснюється управлінням освіти департаменту гуманітарної політики Львівської міської ради, відділом освіти Сихівського та Личаківського районів м.Львова (Засновник ліцею).

Безпосереднє керівництво Ліцеєм здійснює його Директор. Колективним органом управління ліцеєм є Педагогічна рада. Громадське самоврядування у ліцеї здійснюється органами батьківського самоврядування (Батьківська рада) та учнівського самоврядування (Учнівський парламент). Колективним органом громадського самоврядування ліцею "Оріяна" є загальні збори (конференція) колективу ліцею. Статутом передбачено створення шкільної ради, яка мала стати колегіальним органом самоврядування в періодах між скликанням загальних зборів (конференції) колективу Ліцею, однак такий орган громадського самоврядування станом на сьогодні в Ліцеї не сформований [56, п.7.1].

Директор Ліцею здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників, організовує освітній процес, забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, рівнем досягнень учнів у навчанні, реалізацію державного стандарту освіти, відповідає за якість і ефективність роботи педагогічного колективу, створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі, проведення виховної роботи, забезпечує дотримання вимог охорони дитинства, санітарно - гігієнічних та протипожежних норм, підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів, забезпечує права учнів та захист їх від будь-яких фізичного або психічного насильства, видає у межах свої компетенції накази і контролює їх виконання, затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, щорічно звітує про свою роботу на загальних зборах колективу (конференції) тощо [56, п.7.3].

Педагогічна рада ліцею діє на підставі Статуту та Положення "Про педагогічну раду ліцею "Оріяна" Львівської міської ради, затвердженого протоколом Педагогічної ради ліцею "Оріяна" № 6 від 13.05.2020р. Вона є колегіальним органом управління Ліцеєм. У роботі Педагогічної ради беруть участь усі педагогічні працівники ліцею "Оріяна". Представники органів батьківського та учнівського самоврядування можуть брати участь у роботі

Педагогічної ради з правом дорадчого голосу. Очолює Педагогічну раду директор.

Педагогічна рада має такі повноваження: схвалює освітню (освітні) програму (програми) закладу та оцінює результативність її (їх) виконання, формує систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти, включаючи систему та механізми забезпечення академічної доброчесності, розглядає питання щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу, приймає рішення щодо переведення учнів (вихованців) до наступного класу і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні, обговорює питання щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу, розглядає питання впровадження в освітній процес найкращого педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти, має право ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту закладу та проведення громадської акредитації закладу [56; 60].

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування ліцею "Оріяна" є загальні збори (конференція) колективу ліцею. Загальні збори скликаються не менше одного разу на рік. Делегати загальний зборів з правом вирішального голосу обираються від таких трьох категорій: вчителів та працівників - зборами трудового колективу, учнів - зборами класу, батьків - класними батьківськими зборами. Рішення загальними зборами (конференцією) приймаються простою більшістю голосів. Конференція (загальні збори) приймає статут ліцею та зміни до нього, заслуховує звіт директора, розглядає питання навчально-виховної, методичної і фінансово - господарської діяльності ліцею, затверджує основні напрями вдосконалення навчально-виховного процесу, може ініціювати позаплановий інституційний аудит за результатами розгляду звіту директора про роботу закладу [56; 60].

Слід зазначити, що законодавець відносить колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти до "суб'єктів управління закладом освіти" поруч із засновником, керівником закладу освіти та колегіальним органом управління закладу (педагогічною радою) вказуючи, що їхні повноваження повинні бути розмежовані в Статуту закладу освіти [4, ч.2 ст.24].

Учнівське та батьківське самоврядування в ліцеї "Оріяна" почали формуватися в 2018 році. На підставі того, що досліджено в першому розділі магістерської роботи, можна стверджувати: така ситуація склалася через те, що до освітньої реформи НУШ та прийняття закону України "Про освіту" (2017) органами батьківського самоврядування визнавалися батьківські комітети, які, за змістом своєї діяльності, не мали нічого спільного із самоврядуванням, а поняття "учнівське самоврядування" до реформи НУШ в нормативному полі взагалі не існувало.

Учнівське самоврядування ліцею "Оріяна" є виборним органом, який покликаний сприяти становленню згуртованого учнівського колективу Ліцею і формуванню в учнів свідомого і відповідального ставлення до своїх прав і обов'язків. Кожні 2 роки у Ліцеї проводяться вибори Президента учнівського самоврядування, формується виконавча структура (міністерства) у складі представників від класів [61]. Сьогодні учнівське самоврядування налічує понад 25 учнів 6-11 класів. Активізація роботи учнівського самоврядування сприяла тому, що учні розпочали свідомо цікавитися участю у різноманітних проектах та конкурсах. Зокрема, участь ліцею у Всеукраїнському екологічно-освітньому проекті "Zero Waste school", молодіжному конкурсі "Trans History" (Centropa), проекті "Diamond Challenge for High School Entrepreneurs" ініціювали самі учні. Поруч із успіхами у розвитку Учнівського самоврядування в Ліцеї залишаються ряд проблем: залучення до діяльності та участі у проектах незначної частини 6-11 класів (близько 5-6%), відсутність розуміння у частини учнів механізмів їх залучення та впливу на шкільне життя, недостатня поінформованість про діяльність учнівського самоврядування в школі та проекти, до яких учні можуть долучатися тощо.

Органом батьківського самоврядування Ліцею є Батьківська рада, до складу якої входять представники від кожного класу, які обираються на зборах класу. Термін повноважень Батьківської ради - 1 рік. Голова Батьківської ради обирається на її зборах.

Структура Батьківської ради ліцею "Оріяна" зображена на рис. 2.2

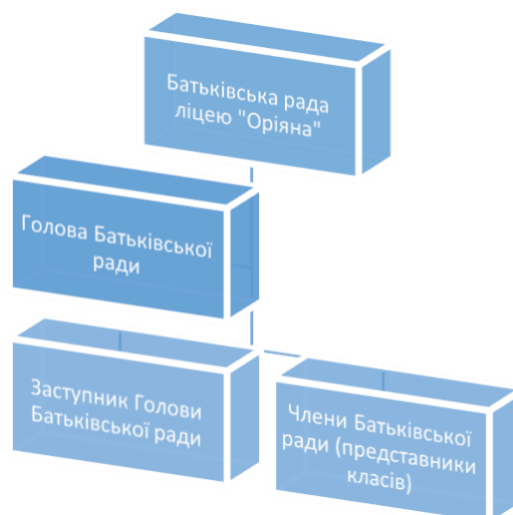


Рис. 2.2 Структура Батьківської ради ліцею "Оріяна". Джерело: розроблено авторкою на підставі [62].

Батьківська рада має право:

1) делегувати свого представника (представників) для участі в засіданнях Педагогічної ради Ліцею з правом дорадчого голосу підчас розгляду наступних питань:

- схвалення стратегії розвитку та річного плану роботи Ліцею;
- проведення позапланового інституційного аудиту, громадської акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти /освітньої діяльності Ліцею;
- затвердження положення, правил та процедур внутрішньої системи оцінювання якості освіти Ліцею;
- прийняття рішення про використання Ліцеєм типової чи іншої освітньої програми, розробку власної освітньої програми на підставі типової чи використання авторських програм;
- вибору навчальних програм, підручників, посібників з переліку існуючих;
- використання форм та методів освітнього процесу;

- планування проектної діяльності Ліцею;

2) делегувати свого представника (представників) для участі у роботі конкурсної комісії, яка створюється рішенням директора для проведення конкурсного відбору на посаду педагогічних працівників Ліцею;

3) делегувати свого представника (представників) для участі з правом дорадчого голосу у конкурсній комісії для проведення конкурсного відбору на посаду директора Ліцею;

4) делегувати свого представника (представників) для участі в роботі комісії Громадського контролю за якістю харчування у Ліцеї;

5) організувати загальношкільні екскурсії, пікніки, інші заходи спрямовані на об'єднання спільноти Ліцею;

6) вносити пропозиції щодо переліку гуртків, секцій;

7) подавати пропозиції щодо участі Ліцею в міжнародних та локальних обмінах, конкурсах, Громадському бюджеті Львова [62].

Члени батьківської ради активно долучаються до проектної роботи Ліцею, залучають батьків до проведення уроків, тренінгів, майстер-класів та виховних заходів. Зокрема, з жовтня 2019 року по березень 2020 року було проведено понад 40 різноманітних заходів за участі батьків на волонтерських засадах: від зустрічей з дідусем-полярником та еко-мандрівки «Зеленою стежкою Сихова» до інтерактивних уроків з прав людини, захисту інтелектуальної власності, фінансової грамотності та основ здоров'я, майстер-класів з декорування пряників, виготовлення новорічних іграшок та іграшок з фетру, Великодніх прикрас тощо [63; 64]. Батьківська рада також щорічно долучається до створення проектів та голосування за Громадський бюджет Львова, завдяки перемогам в якому за роки участі було залучено близько 4 млн. гривень для реалізації шкільних проектів. У Ліцеї діє комісія Громадського контролю за харчуванням, членами та активними учасниками якої є представники Батьківської ради.

2.2 Трансформація форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом в ліцеї "Оріяна" м. Львова

На основі того, що зазначено у першому розділі магістерської роботи, формами батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти можуть бути: батьківські збори (на рівні класу), органи батьківського самоврядування, загальні збори (конференція) колективу закладу освіти, рада закладу освіти (шкільна рада).

Батьківська участь в управлінні освітнім ліцею "Оріяна" трансформувалася за період 2019-2021 р. р. з батьківських комітетів до батьківського самоврядування (Батьківської ради). Можна виділити кілька етапів трансформації батьківської участі та її форм в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна": період Батьківського комітету (до кінця 2018р., батьківська участь в управлінні освітнім процесом формальна); період Громадського бюджету 2018 р. (серпень-листопад 2018 р., зародження батьківського самоврядування в Ліцеї; формування ініціативної групи батьків); період "Демократичної школи" (формування органу батьківського самоврядування - Батьківської ради кінець 2019р.- березень 2020р.); сучасний період (від квітня 2020р. до сьогодні).

Етапи трансформації батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" зображено на рис. 2.3



Рис. 2.3 Етапи трансформації батьківської участі та її форм в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" м. Львова. Джерело: розроблено авторкою

До кінця 2018 року формою батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" був Батьківський комітет, батьківські комітети класів

та батьківські збори класів. Структура Батьківського комітету ліцею "Оріяна" відображена на рис. 2.4



Рис. 2.4 Структура батьківського комітету ліцею "Оріяна". Джерело: розроблено авторкою на підставі [66].

Рішення про створення Батьківського комітету приймав сам заклад освіти, через що його наявність (відсутність) не залежала від бажання батьків. Батьківський комітет діяв на підставі положення "Про батьківський комітет НВК "Школа-ліцей "Оріяна", до його складу входили представники батьківських комітетів класів (голови батьківських комітетів класів) і директор школи.

Серед повноважень Батьківського комітету ліцею "Оріяна" у положення "Про батьківський комітет НВК "Школа-ліцей "Оріяна" були зазначені: право звертатися до директора, класного керівника, педагогічної та ради ліцею щодо роз'яснення стану і перспектив роботи та окремих питань, що турбують батьків; заслуховувати звіти батьківських комітетів і надавати допомогу щодо поліпшення їхньої роботи; встановлювати зв'язки з місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, органами внутрішніх справ, громадськими організаціями, підприємствами щодо надання фінансової та матеріально-технічної допомоги школі, захисту здоров'я та життя учнів, благоустрою та з питань забезпечення санітарно-гігієнічних умов у навчальному закладі; сприяти покращенню харчування учнів; брати участь у прийнятті рішень стосовно організації оздоровлення учнів; контролювати раціональне використання фондів загального обов'язкового навчання тощо. Голова Батьківського комітету міг брати участь у засіданнях педагогічної ради підчас розгляду питань, віднесених до компетенції батьківського комітету, з правом

дорадчого голосу. Положенням були також передбачені обов'язки батьківського комітету надавати інформацію про свою діяльність на прохання директора або відповідного органу управління освітою, залучати батьків до позашкільної та позакласної роботи, у разі потреби звітувати перед загальними зборами (конференцією) колективу закладу [65]. Фактично у Положенні "Про батьківський комітет НВК "Школа-ліцей "Оріяна" було продубльовано норми "Типового положення про батьківські комітети" без урахування внутрішніх умов Ліцею, а що найголовніше не був прописаний механізм реалізації повноважень, які були надані Батьківському комітету. Насправді Батьківський комітет ліцею не був органом самоврядування, оскільки самостійно не ініціював і не обговорював жодних питань організації, реалізації чи забезпечення навчального процесу, лише проблеми збору/здачі коштів. Він був формальним об'єднанням, яке затверджувалося наказом директора Ліцею, з яким мав узгоджувати свою діяльність. Хоч на засіданні Батьківського комітету Ліцею заслуховували звіт директора про роботу Ліцею, процедура мала також формальний характер, оскільки оцінка звіту не здійснювалася батьками. Батьківські комітети класів також формувалися за вказівками класних керівників, батьки долучалися до їх діяльності неохоче, оскільки основна їх діяльність також полягала у зборі/здачі коштів на потреби класу та навчального закладу. Ситуацію ускладнювала ще й непрозорість процесу здачі/збору коштів, оскільки процедура не була прописана і звітування не відбувалося.

У такому вигляді батьківські комітети Ліцею не виправдовували очікувань батьківської спільноти. Батьки сприймали участь у Батьківському комітеті не як самоврядування і можливість впливати на життя школи, а як "добровільно-примусову збір/здачу коштів". Тому на засідання Батьківського комітету представники класів приходили неохоче, подекуди сприймаючи їх проведення доволі агресивно. Те саме стосувалося діяльності батьківських комітетів класів - вони перестали бути виборними, їх члени призначалися класними керівниками. Активні батьки, які прагнули долучатися до шкільного життя і впливати на

процеси, які відбувалися в школі, до діяльності Батьківського комітету не долучатися через обставини, зазначені вище.

Особливості батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" періоду Батьківського комітету відображені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Особливості батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" періоду Батьківського комітету

Здійснювана діяльність	Проблеми, властиві періоду
<ul style="list-style-type: none"> • Пошук активними батьками дієвих форм саморганізації як альтернативи батьківським комітетам з метою здобуття впливу на управління освітнім процесом ліцею "Оріяна"; • створення громадської організації "Спільнота Оріяни" 	<ul style="list-style-type: none"> • Формальний характер батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна"; • зведення діяльності батьківського самоврядування в Ліцеї переважно до збору/здачі коштів для фінансових потреб школи; • відсутність прозорості у діяльності батьківських комітетів Ліцею, зокрема щодо здачі/збору та витрачання коштів батьків; • низька активність батьків; • негативна візія Батьківського комітету у сприйнятті батьківської спільноти Ліцею як "органу збору коштів з батьків"; • відмова активних батьків, які прагнули демократичних змін у ліцеї, долучатися до діяльності Батьківського комітету та батьківських комітетів класів; • створена громадська організація "Спільнота Оріяни" залишилася на папері через нерозуміння батьківською спільнотою її призначення та функцій

Джерело: складено авторкою

Слід зазначити, що схожі проблеми були притаманні у той період більшості українських шкіл, і суспільні настрої щодо батьківських комітетів були вкрай негативними. Тому, коли набув чинності новий закон "Про освіту" 2017 року, у засобах масової інформації почали рясніти повідомлення про "скасування" батьківських комітетів, причому хвиля цих повідомлень була настільки велика, що МОН довелося публікувати на своєму веб-сайті спростування [66].

Не минула ця хвиля і ліцей "Оріяна". Батьки припинили ходити на збори Батьківського комітету, аргументуючи це його скасуванням. Останні збори

Батьківського комітету відбулися у 2018 році. Щоб змінити ситуацію у березні 2018 року група активних батьків зареєструвала громадську організацію "Спільнота Оріяни". Організація мала займатися діяльністю, спрямованою на розвиток ліцею "Оріяна". Однак батьківська спільнота не сприйняла цієї ідеї, бо думали, що буде продовжуватися збір коштів, тепер вже через громадську організацію. Засновники організації не змогли донести свої ідеї до спільноти через брак досвіду та знань діяльності у громадській сфері. Тому створена громадська організація залишилася лише на папері, так і не розпочавши своєї діяльності. Ми думаємо, що так сталося через відсутність належної комунікації між засновниками організації та батьківською спільнотою, незрозуміння останніми як і що має робити новостворена організація.

Отже, для батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" періоду Батьківського комітету були характерними такі риси:

- Відсутність впливу батьківської спільноти на прийняття рішення про створення батьківських комітетів у ліцеї;
- формальний характер участі батьківських комітетів в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна";
- концентрація діяльності батьківських комітетів переважно на вирішенні фінансових проблем Ліцею;
- непрозора діяльності батьківських комітетів Ліцею і відсутність звітування про свою діяльність перед спільнотою ліцею;
- низька активність батьків і не бажання долучатися до діяльності батьківських комітетів;
- сприйняття батьками діяльності батьківських комітетів лише як "органу збору коштів з батьків";
- небажанням активних батьків долучатися до діяльності батьківських комітетів Ліцею.

Ключовим, поворотним моментом у трансформації батьківської участі в управлінні освітнім процесом в ліцеї "Оріяна" і вихідним у формуванні батьківського самоврядування (як врядування) в ліцеї "Оріяна" став проект

«Кафе-їдальня «Виделка» в Оріяні» ("Виделка"), ініційований учнівським самоврядуванням та підтриманий активними батьками і вчителями Ліцею [67]. Проект був спрямований на вирішення давньої і дуже болючої проблеми ліцею: харчування учнів. Вплив участі ліцею "Оріяна" в Громадському бюджеті Львова 2018 року на трансформацію батьківської участі в управлінні освітнім процесом Ліцею підсумовано в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Вплив участі ліцею "Оріяна" в Громадському бюджеті Львова 2018 року трансформацію батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна"

Здобутки	Проблеми, які залишилися невирішеними
<ul style="list-style-type: none"> • Здобуто перший досвід активізації спільноти ліцею "Оріяна" для спільного вирішення шкільної проблеми; • створено ініціативну групу активних батьків; • створені умови для об'єднання спільноти "Оріяни"; • став поштовхом до формування батьківського самоврядування Ліцею; • підвищився рівень довіри батьківської громади до школи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нечітке розуміння ролі та місця батьків в управлінні освітнім процесом • відсутність інформації про можливі форми участі батьків в управлінні освітнім процесом ЗСО; • невирішені питання створення органів батьківського самоврядування; • спад активності батьківської спільноти після завершення проекту.

Джерело: складено авторкою

Основною ідеєю проекту «Виделка» були якісні зміни в харчуванні учнів, тобто мав повністю змінитися не лише інтер'єр приміщення їдальні, обладнання, але й сам підхід до приготування та подачі їжі - впроваджена концепція "шкільного кафе". За задумом авторів проекту, їдальня мала перетворитися в багатофункційний освітній простір для харчування та дозвілля, обговорень та конференцій, спільного перегляду фільмів та неформального спілкування

спільноти Ліцею. Саме ця ідея активізувала та об'єднала довкола себе вчительську, батьківську та учнівську спільноти і допомогла перемогти у Громадському бюджеті Львова. Тоді спільнота Ліцею мала змогу переконатися, що разом вони сила, бо проект набрав 3656 голосів мешканців Львова і зайняв 2 місце серед проектів Громадського бюджету Львова у категорії "великі проекти". Слід зазначити, що це була перша перемога шкільної спільноти у цій категорії Громадського бюджету Львова за увесь час, який він існував; до неї школи Львова не наважувалися брати участь з великими проектами, оскільки не вірили в можливість перемогти. Тому "Виделка" також стала натхненником для батьків, учителів та учнів інших львівських шкіл, оскільки показала, що можна змінювати власну школу об'єднавши зусилля усіх членів власної спільноти і не чекати, поки це зробить хтось інший.

До реалізації проекту "Виделка" долучилася активні вчителі та учні, зокрема ініціативна група батьків, які познайомилися і об'єдналися в процесі створення та голосування за "Виделку". Батьки долучалися до реалізації на всіх етапах проекту: від візуалізації, до вибору обладнання та меблів; разом з учнями декорували стіни надписами з логотипом "Виделки", який розробило учнівське самоврядування. Щоб домогтися зміни підходів до харчування та контролювати його якість за ініціативою батьків у Ліцеї була створена комісія Громадського контролю за харчуванням, до якої увійшли батьки, учителі та учні. Слід зазначити, що комісія досі ефективно працює в Ліцеї, щороку оновлюється її склад.

Проектом "Виделка" започатковано традицію щорічної участі Ліцею у громадському бюджеті Львова, щоб широко залучати всіх учасників освітнього процесу до вирішення проблем шкільного життя, згуртовувати спільноту Ліцею. Шляхом голосування у гугл формах, яке проводить Батьківська рада, обирається ідея для проекту, яку згодом оформлюють у проект. Для проекту Громадського бюджету обирають найбільш креативні ідеї, які вирішують актуальні проблеми важливі для всієї спільноти Ліцею.

Вплив на трансформацію батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" періоду Громадського бюджету Львова («Кафе-їдальня «Виделка в "Оріяні"»):

- вперше активізував спільноту ліцею "Оріяна" для спільного вирішення шкільної проблеми;

- став інструментом об'єднання зусиль групи активних батьків, які створили ініціативну групу, а нещодавно зареєстрували громадську організацію та розвивають батьківське самоврядування в Ліцеї;

- підвищив організаційну спроможність ініціативної групи батьків, сприяв вивченню алгоритмів реалізації проектів через інструменти партисипаторної участі (громадський бюджет Львова);

- створив умови для об'єднання спільноти Ліцею;

- дав поштовх до формування батьківського самоврядування Ліцею;

- підвищив рівень довіри батьківської громади;

- започаткована традиція щорічної участі Ліцею в Громадському бюджеті Львова з метою широкого залучення всіх учасників освітнього процесу до спільного вирішення проблем шкільного життя;

- створена комісія Громадського контролю за якістю харчування у Ліцеї;

- досвід участі та перемоги ліцею в Громадському бюджеті Львова надихнув та активізував інші школи району, зокрема в 2021 році [68] в Громадському бюджеті Львова брало участь 13 шкіл, проекти -лідери набрали підтримку понад 3800 голосів мешканців у порівнянні до 6 шкіл у 2018 і 1800 голосів підтримки проектів-переможців [69].

Не зважаючи на вагомі результати від участі Ліцею в Громадському бюджеті Львова 2018р., було й те, що не вдалося. По завершенні проекту кількість батьків, які залучалися до спільних шкільних заходів суттєво не збільшилася. Не вся спільнота була задоволена реалізацією проекту "Виделка", оскільки мали власні очікування щодо неї, які не могли озвучити через відсутність каналів комунікації всередині батьківської спільноти. На рівні Ліцею також не було створено дієвого каналу комунікації.

Батьківський комітет вже не діяв, а іншого органу батьківського самоврядування утворено не було. Так сталося тому, що серед активних батьків не було розуміння, куди рухатися. Новий закон "Про освіту" (2017) містив лише загальні положення про батьківське самоврядування в закладах освіти, а спеціальний "Про повну загальну середню освіту" станом на 2019 рік ще не був прийнятий. Однозначно закон "Про освіту" визначав наявність батьківського самоврядування, як одного із органів управління закладом освіти, однак на той момент не було деталізованого порядку створення органів батьківського самоврядування, порядку їх взаємодії із закладом освіти та його засновником. Ні створена ініціативна група батьків, ні адміністрація закладу не розуміли як формувати батьківське самоврядування в Ліцеї, якими мають бути його повноваження.

Для вирішення означених проблем було прийняте рішення про участь Ліцею в четвертій хвилі програми "Демократична школа" (2019-2020р.р.), яку реалізовує Європейський центр ім. Вергеланда (Осло, Норвегія) за підтримки Міністерства закордонних справ Норвегії у співпраці з Міністерством освіти і науки України, Радою Європи, БО "Центр освітніх ініціатив" та ІСАР "Єднання". До участі в проєкті долучилися всі учасники освітнього процесу: батьки, учні, вчителі. Вплив участі в програмі "Демократична школа" на трансформацію батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" підсумовано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив участі в програмі "Демократична школа" на трансформацію батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна"

Здобутки	Проблеми, які залишилися не вирішеними
<ul style="list-style-type: none"> - Змінено ряд внутрішніх нормативних документів Ліцею щодо батьківської участі в управлінні освітнім процесом; - представники Батьківської ради отримали право участі в засіданнях Педагогічної ради Ліцею з правом дорадчого голосу; 	<ul style="list-style-type: none"> Залучення батьків надалі відбувалося несистематично; - не вдалося створити дієвий план спільних заходів Батьківської ради та учнівського самоврядування; - різні інтереси батьків та часові обмеження на залучення до шкільного життя;

Продовження табл. 2.4

Таблиця 2.4

<ul style="list-style-type: none"> - отриманий досвід залучення батьків до спільних заходів (зустрічей, лекцій, тренінгів, майстер-класів); - розроблено Положення "Про батьківське самоврядування ліцею", сформований його склад; - згуртувалися учасники освітнього процесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - відтік активних батьків у зв'язку із завершення навчання в ліцеї їхніми дітьми; - несформовані дієві канали комунікації між ліцеєм та батьками, канали зворотного зв'язку всередині батьківської спільноти.
---	--

Джерело: складено авторкою

Для батьків метою участі у проекті було зрозуміти, як у рамках нового законодавства розвивати співпрацю із школою, які існують форми батьківської участі, як зробити батьківську участь постійною, а не епізодичною. Під час участі Ліцею у програмі "Демократична школа" експерти та тренери програми допомагали здійснити оцінювання Ліцею за допомогою Інструменту демократичного розвитку школи, який містить 26 демократичних стандартів у трьох напрямках:

- розвиток демократичного середовища та демократичного процесу врядування в Ліцеї;
- включення в освітній процес освіти для демократичного громадянства і прав людини;
- усталення партнерських зв'язків з громадою.

Батьки, учні, вчителі та адміністрація створили чотири робочі групи, у яких проводили самооцінку діяльності Ліцею у згаданих трьох напрямках і напрацьовували напрямки для подальшого розвитку Ліцею. На заключному етапі відбулося спільне обговорення напрацювань усіма учасниками програми та прийнята "дорожня карта" - План спільний дій для розвитку демократичного середовища в Ліцеї, який передбачав подальшу співпрацю всіх учасників освітнього процесу, розбудову самоврядування в Ліцеї, запровадження в освітній процес освіти для демократичного громадянства і прав людини, залучення батьків до проведення уроків, тренінгів, майстер-класів та виховних заходів, реалізацію спільних проектів та заходів.

Слід зазначити, що Інструмент демократичного розвитку шкіл є багатофункційним та гнучким, оскільки може використовуватися як для само оцінювання навчальних закладів так і для моніторингу руху закладу у напрямку створення демократичного середовища. Тому Ліцей продовжує використовувати цей Інструмент для впровадження змін у різних сферах, створення певних стандартів.

За результатами участі в проекті "Демократична школа" було змінено ряд внутрішніх нормативних документів Ліцею щодо батьківської участі в управлінні освітнім процесом. Зокрема, затверджено нові редакції положення "Про педагогічну раду ліцею "Оріяна" Львівської міської ради", у п.1.4 якого передбачено, що батьки можуть брати участь в її засіданнях з правом дорадчого голосу та положення "Про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад педагогічних працівників ліцею", згідно якого представник батьківської спільноти входить до конкурсної комісії, яка створюється рішенням директора для проведення конкурсного відбору на посаду педагогічних працівників [60;64;70].

Участь в проекті "Демократична школа" дозволила розробити Положення "Про батьківське самоврядування ліцею "Оріяна", сформувавши його склад, розробити програму "Форуму партнерів" для налагодження співпраці Ліцею з місцевим бізнесом та організаціями громадянського суспільства. Завдяки програмі з'явилося розуміння, що залучення батьківської спільноти до організації освітнього процесу перетворює батьків на партнерів, дає можливість бути залученими до процесу прийняття рішень щодо якості освіти своїх дітей та участі у житті школи. Участь у програмі «Демократична школа» не лише підвищила та згуртувала активних батьків, а й дала чітке розуміння напрямів подальшого розвитку батьківського самоврядування, формування батьківської спільноти школи не лише як надійного партнера у навчально-виховному процесі, а й активного учасника демократичних змін. Участь в проекті "Демократична школа" також спричинила зміни для учнівського самоврядування, яке активізувалося та залучило більше учнів до своєї діяльності [63;64].

На сучасному етапі батьківська участь в управлінні освітнім процесом Ліцею відбувається через діяльність Батьківської ради.

Отже, можна виокремити наступні особливості батьківської участі в управлінні освітнім процесом Ліцею на різних етапах її розвитку (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Особливості батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" на різних етапах її розвитку (трансформації)

Здійснювані заходи/діяльність	Що вдалося/не вдалося	Проблеми, які супроводжували етап, їх причини
Період Батьківського комітету ліцею "Оріяна" (до початку 2019 р.)		
<ul style="list-style-type: none"> - Пошук дієвих форм батьківської участі управління освітнім процесом; - створення батьківської громадської організації "Спільнота Оріяни". 	<ul style="list-style-type: none"> - Створена громадська організація залишилася лише на папері; - не вдалося залучити учасників освітнього процесу, зокрема батьків, до діяльності організації. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність комунікації у батьківській спільноті; - недовіра до ідеї батьківського самоврядування; - недовіра до адміністрації школи. <p>Причини проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формальний характер діяльності батьківських комітетів; - зведення діяльності комітетів до функції збору/здачі коштів батьків для вирішення фінансових проблем школи - відсутність інформації та роз'яснень з приводу дієвих форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом.
Період участі в Громадському бюджеті Львова, проект "Кафе-їдальня "Виделка" в Оріяні" - активізація спільноти ліцею "Оріяна", створення ініціативної групи активними батьками (серпень-грудень 2018р.)		
<ul style="list-style-type: none"> - Використання інструменту партисипаторної участі Громадського бюджету Львова для активізації спільноти Ліцею; - залучення учнів та батьків до створення та голосування за проект; - ідея проекту - вирішення проблеми з харчуванням учнів, яка була "болем" усієї спільноти. 	<ul style="list-style-type: none"> - вдалося максимально активізували батьків на час проекту; - підвищився рівень довіри батьків до школи; - сформувалася ініціативна група активних батьків. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> - погана комунікація всередині Ліцею та батьківської спільноти; - повільне зростання залучення батьків; - вияв невдоволення етапом реалізації проекту в певних колах батьків і як наслідок відмова долучатися до наступних ініціатив. <p>Причини проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність органу батьківського самоврядування, який би взяв на себе функцію координації та комунікації з батьками; - пасивність адміністрації ліцею і нерозуміння алгоритмів налагодження співпраці та залучення до шкільного життя батьківської спільноти у форматі партнерства.
Період участі у четвертій хвилі програми "Демократична школа" (2019-2020р.р.)- формування органу батьківського самоврядування Батьківської ради		
<ul style="list-style-type: none"> - Проведено само оцінювання Ліцею; - робота над зміною внутрішніх нормативних документів Ліцею щодо батьківської участі в управлінні освітнім процесом; - формування органу батьківського самоврядування - Батьківської ради. 	<ul style="list-style-type: none"> - Створено Батьківську раду Ліцею, розроблену її структуру, функції і повноваження; - розроблено План дій для впровадження змін у Ліцеї; - створено комісію Громадського контролю за якістю харчування у складі батьків, учнів, вчителів. 	<p>Проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> - низька поінформованість батьківської спільноти про зміни в Ліцеї через відсутність дієвих каналів комунікації; - труднощі із залученням нових активних батьків. <p>Причини проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність дієвого загальношкільного каналу інформації і зворотного зв'язку; - не сформована культура батьківської участі в управлінні освітнім процесом Ліцею.

Продовження табл. 2.5

Таблиця 2.5

Сучасний період - розвиток батьківської участі в управлінні освітнім процесом Ліцею, створення громадської організації "ВЧАС"(вересень 2021р. і донині)		
- Пошук способів залучення активних батьків та підтримки контактів із тими, чий діти завершили навчання у Ліцеї; - проведення установчих зборів та створення громадської організації "ВЧАС";	- Збільшено кількість членів Батьківської ради, які почали активно долучатися до обговорень змін у Ліцеї і пропонувати рішення. - Створено і зареєстровано громадську організацію;	Проблеми: - Невчасні повідомлення Батьківської ради про плановані Ліцеєм заходи ; - проблеми у налагодженні комунікації і зворотного зв'язку з рядом класів Ліцею. Причини: - відсутність загальношкільного каналу комунікації всередині батьківської спільноти та між Батьківською радою і ліцеєм - відсутність правил та процедур співпраці між Батьківською радою та Ліцеєм;

Джерело: складено авторкою

Отже, кожен етап розвитку (трансформації) батьківської участі в управлінні освітнім процесом Ліцею супроводжувався певними здобутками, однак певні проблеми залишалися невирішеними.

2.3 Дослідження проблем батьківської участі в управлінні освітнім процесом в ліцеї "Оріяна" м.Львова

На підставі того, що зазначено у п. 1.2 розділу I магістерської роботи можна стверджувати, що на батьківську участь в управлінні освітнім процесом впливає рівень автономії закладу освіти та рівень залучення батьків до прийняття рішень щодо управління освітнім процесом.

Автономія закладу освіти дозволяє розмежувати повноваження щодо управління освітнім процесом між закладом освіти та його засновником. Заклади освіти можуть мати академічну (освітню), фінансову, кадрову та організаційну автономію, яка може повною (заклад самостійно приймає рішення у всіх зазначених сферах) і частковою (прийняття рішень у певних сферах здійснюється засновником).

На підставі аналізу статуту ліцею "Оріяна", положення "Про педагогічну раду ліцею "Оріяна" ми дійшли висновку про повну академічну автономію Ліцею, оскільки в цих документах зафіксовані повноваження щодо права вибору освітніх та навчальних програм, форм та методів освітнього процесу тощо. Батьки можуть впливати на зазначені питання в порядку п.14 положення "Про

педагогічну раду ліцею "Оріяна", де зафіксоване право Батьківської ради делегувати представників для участі в засіданнях Педагогічної ради [60].

Слід зазначити, що на практиці ця процедура в Ліцеї ефективно не працює. Немає порядку повідомлення Батьківської ради про такі засідання Педагогічної ради, відсутній канал офіційної комунікації між ліцеєм та Батьківською радою. Раніше вся комунікація вибудовувалася через особисте спілкування членів Батьківської ради та адміністрації Ліцею. Через обмеження, пов'язані з епідемією КОВІД доступ батьків в приміщення Ліцею був обмежений, тому цей канал інформації перестав працювати. Крім того, не сформована процедура участі батьків у виборі освітньої програми, тому батьки не зовсім розуміють у чому може полягати їх вибір (Педагогічна рада не формує для батьків переліку предметів з поясненнями щодо можливого вибору). Для того, щоб ця процедура працювала, потрібно щоб Батьківську раду повідомляли заздалегідь - адже щоб обрати варіативну складову потрібно провести опитування батьків, а на це потрібен час. Ще одна проблема - засідання педагогічної ради як правило відбуваються в робочий час, і важко знайти батьків, які матимуть змогу до них долучитися, оскільки також працюють.

Як наслідок цих проблем - рішення щодо вибору освітньої програми Ліцею на 2020-2021 рік приймалося без участі батьків, їх залучили лише до вибору навчальної програми для 5-х класів, які розпочали навчання за новими освітніми стандартами. З тих самих причин не залучалися батьки до розробки стратегії розвитку Ліцею до 2025 року.

Процедура вибору підручників в Ліцеї працює за умови, коли така ініціатива виходить від вчителів. Тоді батькам пропонують на вибір варіанти, серед яких можна зробити вибір. Спроби батьківської спільноти пропонувати власні варіанти наштовхнулися на опір вчителів з поясненням, що батьки не володіють достатніми компетенціями, аби наполягати на таких ініціативах; в результаті виникла конфліктна ситуація, яку довелося вирішувати адміністрації Ліцею. Можна стверджувати, що в зазначеному випадку виникла ситуація, коли вчителі визнали втручання батьків "нелегітимним", тобто таким, що не входить в зону

їх компетентності. На нашу думку, якби в Ліцеї існувала формалізована процедура прийняття рішень щодо вибору підручників, конфліктів вдалось би уникнути, батьки розуміли б межу їхнього впливу.

На підставі аналізу звітів про фінансові результати ліцею "Оріяна" [71-74] положення "Про управління освіти Львівської міської ради" [75] ми дійшли висновку, що Ліцей володіє частковою фінансовою автономією; формування кошторису навчальних закладів з коштів місцевого бюджету і освітньої субвенції (загальний фонд) та контроль за його використанням здійснює відділ освіти управління освіти Львівської міської ради. Ліцей самостійно може розпоряджатися лише коштами спеціального фонду (кошти залучені самостійно), які, якщо проаналізувати фінансові звіти Ліцею про використання коштів, складають менше 1% від загального кошторису. Тому на формування та розподіл коштів загального бюджету Ліцею батьки не впливають, оскільки ці повноваження здійснює Засновник. Батьківська рада робила спроби впливати на рішення засновника щодо формування загального фонду кошторису через надсилання офіційних звернень, однак вони виявилися не успішними. Зокрема, на нещодавнє звернення щодо додаткового виділення коштів на заміну вікон у Ліцеї, які знаходяться в аварійному стані була отримана формальна відповідь що "такої можливості немає", а Батьківській раді було "рекомендовано" податися на конкурс мікропроектів від Львівської обласної ради.

Разом з тим, Батьківська рада приймає рішення та повністю контролює витрачання коштів, залучених за їх участі (йдеться в основному про кошти, здобуті в результаті перемог в Громадського бюджету Львова). Створюється робоча група за участі представників батьків, учителів та учнів, які колективно приймають рішення щодо реалізації проектів, долучаються до складання тендерної документації та вибору обладнання, стежать за роботою підрядників та спільно приймають рішення щодо всіх етапів реалізації проекту.

Щодо інших шляхів залучення коштів, Батьківська рада обмежена відсутністю статусу юридичної особи. Зокрема, через це вона не може брати участі у грантових конкурсах, залучати благодійні внески.

На підставі аналізу статуту ми дійшли висновку, що ліцей "Оріяна" володіє кадровою автономією. Положення "Про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад педагогічних працівників ліцею" надає право представнику Батьківської ради входити до конкурсної комісії, яка створюється рішенням директора для проведення конкурсного відбору на посаду педагогічних працівників. Батьки активно користалися цим правом до початку обмежень через епідемію КОВІД 19: брали участь у відкритих уроках, висловлювали свої побажання щодо покращення роботи вчителів; висували свої зауваження та аргументовані заперечення щодо конкурсного відбору вчителів.

Щодо організаційної автономії, організаційна структура Ліцею визначається за погодженням з засновником [75]. Процедури, які регулюють взаємодії між окремими елементами організаційної структури визначаються Ліцеєм самостійно. Батьківська рада та органи самоврядування інших учасників освітнього процесу знаходяться у "громадській" гілці державно-громадської структури Ліцею. Процедури взаємодії між органами громадського самоврядування та Ліцеєм частково врегульовані в законодавстві та статуті Ліцею. Однак правила та процедури вибудовування партнерства, співпраці з батьками на рівні Ліцею відсутні, що спричиняє чимало конфліктів, оскільки відсутня "дорожня карта" для розвитку такого партнерства. Від зародження батьківського самоврядування у 2018 році і до сьогодні ініціатива співпраці виходить від батьків. Ситуація ускладнена ще й тим, що досі між школою та батьками діяли особисті канали комунікації, які пандемія КОВІД 19 зробила не дієвими, а інші канали комунікації та зворотного зв'язку не сформовані.

Слід зазначити, що створення батьківського самоврядування в Ліцеї, зокрема його органу Батьківської ради, не спричинило активізації батьківської спільноти, на яку попередньо розраховували. Серед батьків умовно виокремилися три групи: ті, які постійно залучаються до спільної діяльності; ті, які залучаються в окремих випадках; і ті, яким шкільне життя повністю байдуже, вони не залучаються до жодної діяльності чи проектів. Досі жодні ініціативи Батьківської ради не змінили цієї сегментації в спільноті батьків, і навряд чи

зможуть змінити. Єдине, на що вдається впливати - це на кількісний розподіл згаданих категорій - вдається залучати батьків з другої категорії до більш активної участі. Крім того, навіть серед найактивнішої групи батьків є різні запити на залучення - від систематичного до вибіркового, тобто лише певних, цікавих їм напрямків.

За розробленим порядком Батьківська рада формується з представників усіх класів Ліцею (по одному від кожного класу). Щороку Батьківська рада оновлюється не тільки через вибори нових представників від класів (як правило вони не змінюються), але й через долучення батьків першокласників. У зв'язку із цим повстають проблеми з комунікацією між Батьківською радою та першими класами. Через епідеміологічну ситуацію з КОВІД 19 офлайн батьківські збори у Ліцеї не проводяться, комунікація батьків із класними керівниками ведеться через чати класів у Вайбері, до яких члени Батьківської ради не мають доступу. Тому сьогодні гостро повстало питання створення загальношкільного каналу комунікації між батьками, щоб налагодити спілкування і зворотній зв'язок всередині спільноти.

Ще однією проблемою, яка ускладнює діяльність Батьківської ради, є необхідність постійно шукати та залучати нових активних батьків. Це створює проблеми для діяльності Батьківської ради, оскільки на це немає ресурсів, зокрема людських. Справа в тому, що зв'язок (приналежність) батьків до освітнього закладу має часові обмеження - він починається із вступом дитини до школи і закінчується із його завершенням. Щороку до Батьківської ради не лише долучаються батьки першокласників, а й батьки випускників, які вже мають досвід діяльності в Батьківській раді, покидають її склад. Часто це люди, особистість яких важлива для подальшого розвитку батьківської участі в Ліцеї і які бажають продовжувати свою діяльність, однак вони не можуть залишатися в Батьківській раді, оскільки втрачають статус батьків учнів.

Основні проблеми батьківської участі в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" підсумовано в табл. 2.6

**Основні проблеми батьківської участі в управлінні освітнім процесом
ліцею "Оріяна"**

Зміст проблеми /проблем	Причина / причини проблем
<p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Не чітке розуміння батьками змісту та меж їхнього впливу на управління освітнім процесом; - конфлікти між батьками та вчителями через різне сприйняття меж "дозволеного" (легітимного) впливу на прийняття рішень закладом освіти. 	<p>Відсутній чіткий розподіл ролей між адміністрацією і батьками щодо прийняття рішень ("що потрібно робити" і "коли це потрібно робити");</p> <ul style="list-style-type: none"> - у Ліцеї відсутні Політики та процедури побудови партнерства з батьками, правила та процедури спільного прийняття рішень
<p>2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Не повідомлення або невчасне повідомлення Батьківської ради про плановані засідання Педагогічної Ради, на яких будуть розглядатися питання організації освітнього процесу Ліцею (вибору освітньої, навчальних програм, підручників тощо) 	<p>Не сформовані канали комунікації між Батьківською радою та Ліцеєм;</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутній розроблений порядок запрошення представників Батьківської ради на засідання Педагогічної ради та ознайомлення з порядком денним засідання
<p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність можливостей для залучення активних батьків, які бажають продовжувати долучатися до проектів незважаючи на завершення навчання їхніми дітьми у Ліцеї; - недоступність для Батьківської ради участі у грантових конкурсах для реалізації проектів; - відсутність фінансових ресурсів в Батьківської ради; - неможливість залучати фінансові ресурси від різних організацій, батьків, благодійників для реалізації проектів, сприяти реалізації проектів учнів тощо 	<p>Відсутність в Батьківської ради статусу юридичної особи</p>
<p>4.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Труднощі із залученням батьків до більш активної та систематичної участі в шкільному житті; - різні запити на залучення від батьків- від систематичного до вибіркового; - не розуміння батьками скільки часу необхідно буде витратити для участі в діяльності Батьківської ради, кола майбутніх обов'язків, завдань тощо 	<p>Сегрегація батьківської спільноти на тих, які: постійно залучаються до спільної діяльності; ті, які залучаються в окремих випадках; і тих яким шкільне життя повністю байдуже;</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатня поінформованість значної частини батьків про свої права та обов'язки, можливості впливу на управління освітнім процесом, залучення до діяльності Батьківської ради.
<p>5.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Труднощі з організацією роботи Батьківської ради через відсутність зворотного зв'язку від батьків; - труднощі у налагодженні внутрішньої комунікації між класами, між класами та Батьківською радою; - не достатня поінформованість батьківської спільноти про діяльність Батьківської ради. 	<p>Не сформовані дієві канали внутрішньої комунікації усередині батьківської спільноти, між Батьківською радою та класами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність каналів зворотного зв'язку.

Джерело: складено авторкою

Отже, батьківську участь в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" супроводжують наступні проблеми:

- не чітке розуміння батьками змісту та меж їхнього впливу щодо вибору освітньої програми, навчальних програм, підручників; у яких випадках та щодо якого кола питань можна пропонувати власні рішення;

- конфлікти між батьками та вчителями через різне сприйняття меж "дозволеного" (легітимного) впливу на прийняття рішень закладом освіти;

- не повідомлення або невчасне повідомлення Батьківської ради про плановані засідання Педагогічної Ради, на яких будуть розглядатися питання організації освітнього процесу Ліцею (вибору освітньої, навчальних програм, підручників тощо)

- відсутність можливостей для залучення активних батьків, які бажають продовжувати долучатися до проектів незважаючи на завершення навчання їхніми дітьми у Ліцеї;

- недоступність для Батьківської ради участі у грантових конкурсах для реалізації проектів через відсутність статусу юридичної особи;

- відсутність фінансових ресурсів в Батьківській ради; неможливість залучати фінансові ресурси від різних організацій, батьків, благодійників для реалізації проектів, сприяти реалізації проектів учнів тощо;

- труднощі із залученням батьків до більш активної та систематичної участі в шкільному житті;

- різні запити на залучення батьків- від систематичного до вибіркового (лише певних, цікавих їм напрямків);

- труднощі з організацією роботи Батьківської ради через відсутність зворотного зв'язку від батьків;

- труднощі у налагодженні внутрішньої комунікації між класами, між класами та Батьківською радою.

РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БАТЬКІВСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

3.1 Основні напрями оптимізації батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти

На підставі того, що зазначено у розділі першому магістерської роботи батьківська участь в управлінні освітнім процесом закладів повної середньої освіти - це право, а не обов'язок батьків здобувачів освіти. Формами батьківської участі в управлінні освітнім процесом (способами реалізації їх права на участь у колективному прийнятті рішень щодо організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу закладів освіти) є батьківські збори класу, органи батьківського самоврядування закладів освіти, загальні збори колективу (конференція) закладу освіти, рада закладу освіти (рада школи).

З позицій теорії участі перелічені вище форми батьківської участі забезпечують батькам різний рівень впливу на управління освітнім процесом закладів освіти (рис. 3.1)

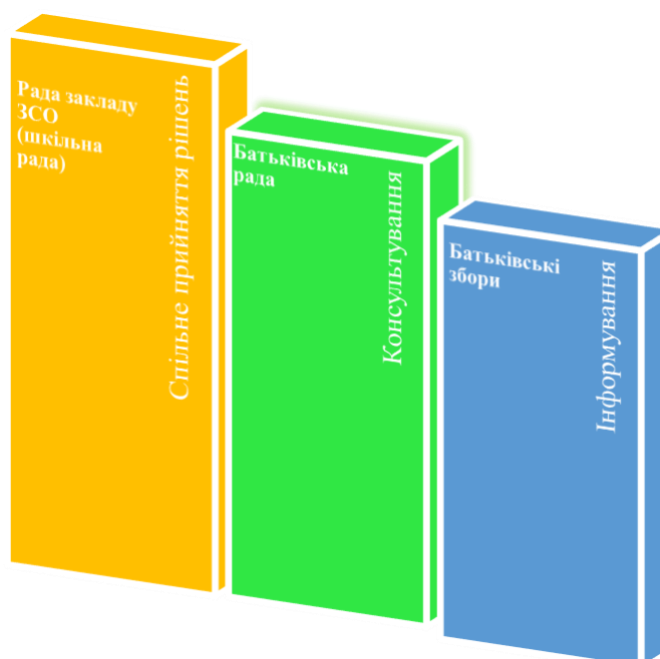


Рис. 3.1 Форми батьківської участі залежно від рівня впливу на управління освітнім процесом закладів ЗСО. Джерело: складено авторкою на підставі [4; 5].

Отже, найменший вплив на управління освітнім процесом надають батьківські збори, найвищий - рада закладу освіти (шкільна рада). На найнижчому рівні (батьківські збори) вплив батьківської участі на управління освітнім процесом закладу освіти мінімальний, оскільки тут як правило здійснюється інформування батьків про перебіг освітнього процесу в закладі освіти. Слід зазначити, щоб перейти до форми, яка забезпечує більший вплив на управління освітнім процесом в закладі освіти не потрібно проходити форми, які їй передують. На основі зарубіжного досвіду батьківської участі в управлінні освітнім процесом, узагальненого в розділі I, та проведеного аналізу у розділі II магістерської роботи, можна стверджувати, що батьки самі обирають, як вони хочуть взаємодіяти із закладом освіти щодо управління освітнім процесом: як партнери (спільно приймати рішення і /або брати участь у спільній діяльності), висловлювати свою думку щодо пропонувананих рішень, або взагалі не брати участі в управлінні освітнім процесом. Взаємозв'язок рівня залучення батьків і впливу на прийняття рішень щодо управління освітнім процесом відображено на рис.3.2

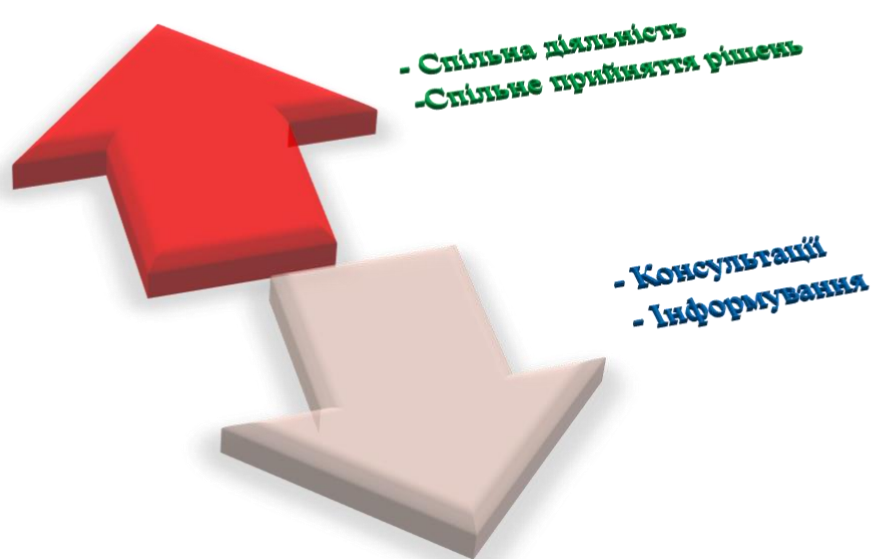


Рис. 3.2 Взаємозв'язок рівня залучення батьків і впливу на прийняття рішень щодо управління освітнім процесом. Джерело: розроблено авторкою

Батьківські збори як форма батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів освіти є найбільш розповсюдженим та звичним для нас способом взаємодії між батьківським колективом класу та вчителем, водночас ця форма забезпечує найменший ступінь впливу на управління освітнім процесом. Як правило на батьківських зборах не відбуваються обговорення та вироблення спільної позиції батьків щодо організації та проведення освітнього процесу, а донедавна вони взагалі скликалися здебільшого з метою вирішення фінансових проблем школи або класу за рахунок батьківських коштів. Щонайбільше класний керівник інформує батьків про організацію освітнього середовища класу та закладу освіти, можливість вибору факультативних елементів навчальних програм для класу, про наявні у закладі гуртки тощо, не очікуючи на зворотній зв'язок. Серед недоліків цієї форми батьківської участі слід вказати низьку оперативність (батьківські збори класу проводяться як правило двічі на рік) в реагуванні на проблеми шкільного життя, формальність за умови невідвідування батьківських зборів значною частиною батьків. Загалом ця форма батьківської участі може бути обрана батьками за умови небажання участі у прийнятті рішень щодо управління освітнім процесом закладу освіти, а лише для інформування з приводу перебігу освітнього процесу у закладі освіти.

Через діяльність батьківської ради як органу батьківського самоврядування батьки можуть здійснювати більший вплив на управління освітнім процесом закладу освіти. Вплив батьківської ради серед іншого буде визначатися активністю батьківської спільноти закладу освіти, її готовністю приймати рішення з приводу управління освітнім процесом. Для оптимізації цієї форми батьківської участі ми рекомендуємо використати досвід Нідерландів, узагальнений у I розділі магістерської роботи - розробити та закріпити у Статуті, внутрішніх документах закладу освіти правила і процедури співпраці з батьками, правила та процедури прийняття рішень щодо питань управління освітнім процесом за участю батьківської ради. Це дозволить створити своєрідну "дорожню карту" партнерства, формалізувати очікування закладу освіти від батьківської участі, розподілити ролі між закладом освіти та батьками у спільній

діяльності ("що потрібно робити" і "коли це робити"). Наявність правил та процедур дозволить оптимізувати й інші форми батьківської участі.

Оскільки, як правило, батьківські ради в навчальних закладах створюються без статусу юридичної особи, оптимізації цієї форми батьківської участі також сприятиме створення громадської організації та/або благодійного фонду. Ці органи будуть мати статус юридичної особи, а отже право залучати фінансові ресурси для реалізації проектів як від інших організацій так і батьківські пожертви, пожертви окремих благодійників, брати участь у грантових конкурсах. Завдяки створенню зазначених організацій у батьківській спільноті з'явиться можливість організовувати заходи неформальної освіти, співпрацювати з зарубіжними батьківськими (і не тільки) громадськими організаціями, проводити міжнародні обміни, організовувати загальношкільні подорожі, екскурсії, долучатися до благодійних ініціатив, встановлювати стипендії для кращих учнів та вчителів, фінансувати учнівські ідеї та проекти тощо. Слід зазначити, що громадська організація чи благодійний фонд підходять тим закладам освіти, де є активні батьки, готові взяти на себе цю відповідальність

На підставі того, що зазначено в розділі 2 магістерської роботи можна стверджувати, що проблемами у діяльності батьківських рад можуть бути труднощі із залученням активних батьків, налагодженням каналів комунікації та зворотного зв'язку усередині батьківської спільноти, між батьківською радою та класами. Тому для оптимізації цієї форми батьківської участі рекомендуємо зосередити увагу на розбудові наступних сфер: координування діяльності, прийняття рішень та налагодженні каналів комунікацій та зворотного зв'язку. Оскільки батьківська рада є представницьким органом, згадані сфери безпосередньо впливають на її діяльність, їх злагоджене функціонування дозволить досягнути найвищого впливу на управління освітнім процесом в межах цієї форми батьківської участі.

Найбільший вплив батьківської участі на управління освітнім процесом може забезпечити рада закладу освіти (шкільна рада), оскільки ця форма передбачає спільне прийняття рішень усіма учасниками освітнього процесу

закладу освіти щодо усіх важливих сфер управління освітнім процесом на систематичній основі за пропорційного представництва батьків, вчителів та учнів.

Ця форма батьківської участі створює можливість залучити до управління освітнім процесом усіх його учасників для спільного прийняття рішень щодо стратегічно важливих питань управління освітнім процесом закладу освіти. Згідно законодавства, повноваження ради, порядок її формування та прийняття рішень слід визначити у статуті закладу освіти. До повноважень ради закладу загальної освіти статутом закладу може бути віднесено широкі повноваження: розробка стратегії та перспективного плану розвитку закладу освіти, аналіз та моніторинг їх виконання, прийняття рішень щодо вибору освітньої програми, змін до неї, структури і тривалості навчального року, навчального тижня, навчального дня, занять, відпочинку між ними, форми організації освітнього процесу тощо, що дозволить батькам впливати на стратегічні напрямки розвитку закладу загальної освіти, організацію, реалізацію освітнього процесу та його забезпечення.

Отже, на нашу думку, основними напрямками оптимізації батьківської участі та впливу на управління освітнім процесом закладів освіти можуть бути:

- розробка та закріплення у статуті, внутрішніх документах закладу освіти правил і процедур співпраці з батьками, правил і процедур прийняття рішень щодо питань управління освітнім процесом за участю батьків;
- налагодження каналів комунікації та зворотного зв'язку;
- створення ради закладу освіти (шкільної ради)
- створення громадської організації із статусом юридичної особи та/або благодійного фонду.

Рекомендуємо поєднання наступних форм для оптимізації впливу батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладу освіти (рис.3 3):



Рис. 3.3 Поєднання форм для оптимізації впливу батьківської участі в управлінні освітнім процесом. Джерело: розроблено авторкою

За такої комбінації рада закладу освіти бере на себе функції органу спільного прийняття рішень; батьківська рада функції інформування, зворотного зв'язку всередині батьківської спільноти, активізації та залучення батьків; громадська організація функції організації спільної діяльності для досягнення цілей розвитку закладу освіти, формування активної громадської позиції учасників освітнього процесу, реалізації проектної діяльності та участі у грантових конкурсах; благодійний фонд функції розбудови співпраці з бізнесом і громадою, акумулювання коштів на здійснення спільних проектів.

3.2 Рекомендації щодо застосування форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти

На підставі зарубіжного досвіду, узагальненого в розділі I магістерської роботи, рекомендуємо використати британський та нідерландський підходи за яких в закладі освіти можуть діяти різні форми батьківської участі, кожна з яких може забезпечувати різні рівні залучення батьків до управління освітнім процесом.

Рада загальноосвітнього закладу (шкільна рада) може забезпечити найвищий рівень батьківської участі, а отже найбільший вплив на управління

освітнім процесом закладу освіти. Функціями ради закладу освіти (шкільної ради) може бути залучення усіх учасників освітнього процесу до спільного прийняття рішень щодо управління освітнім процесом закладу освіти та вибудовування культури спільного прийняття рішень (партнерства) у закладі освіти.

Шкільна рада може мати широке коло повноважень, на її засіданнях можуть прийматися рішення щодо усіх сфер управління освітнім процесом закладу освіти, зокрема вибору освітньої програми закладу освіти, навчальних програм, варіативних складових навчальних програм, структури навчального року, навчального тижня, навчального дня, внутрішньої системи оцінки якості освіти, участі закладу у проектах тощо. На підставі досвіду зарубіжних країн, узагальненого у розділі I магістерської роботи, рекомендуємо залучати до діяльності шкільної ради батьків, які мають досвід чи компетенції, необхідні на даному етапі закладу освіти для покращення його діяльності; керівник закладу та його заступники можуть входити до ради з правом дорадчого голосу і не можуть її очолювати. Слід також формалізувати процедури прийняття рішень шкільною радою, їх впровадження, визначити коло питань, з яких не можуть бути прийняті рішення закладом освіти без попереднього розгляду в шкільній раді. Зокрема, можна за прикладом таких рад у Нідерландах прописати у статуті положення, що жодне стратегічне рішення не може бути прийняте закладом освіти без попереднього розгляду шкільною радою.

Досвід діяльності шкільних рад закладів освіти у зарубіжних країнах показує, що для ефективної діяльності цих органів слід розробити та оприлюднити правила і процедури їх формування, роботи, прийняття, оприлюднення та реалізації рішень. Чим прозорішою буде процедура роботи шкільної ради, тим більшою буде ефективність її діяльності.

До повноважень шкільної ради може належати (рис. 3.4):

- розробка стратегії розвитку закладу освіти, внесення до неї змін;
- обговорення плану перспективного розвитку закладу освіти та внесення пропозицій змін до нього;

- сприяння побудові партнерських стосунків між учасниками освітнього процесу;
- формування, оновлення правил та процедур прийняття рішень;
- контроль за дотриманням цінностей закладу освіти;
- формування етичного кодексу закладу освіти;
- впровадження інновацій в освітній процес закладу освіти;
- визначення напрямків проектної діяльності закладу освіти;
- створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти тощо.

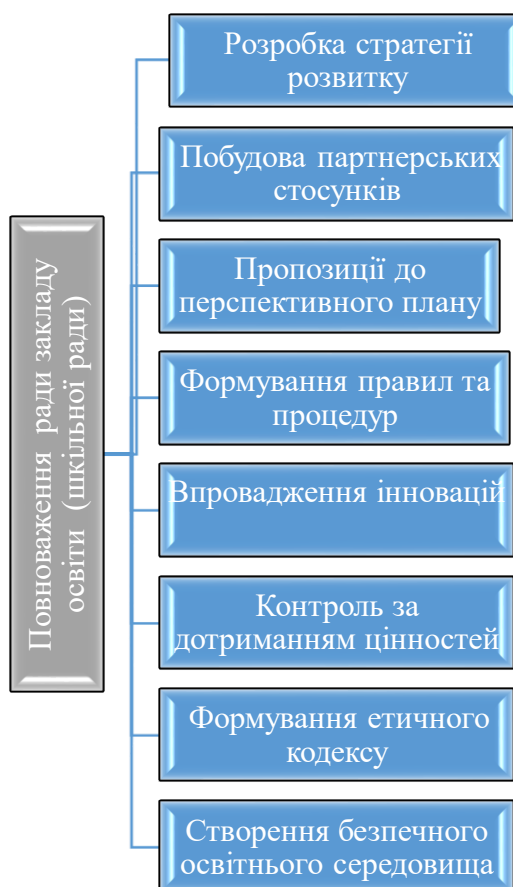


Рис. 3.4 Повноваження ради закладу освіти (шкільної ради). Джерело: розроблено авторкою

Отже, рада закладу освіти (шкільна рада) як форма батьківської участі забезпечує:

- прийняття важливих стратегічних рішень щодо управління освітнім процесом закладу освіти за участі батьків, учнів та вчителів, які є найбільш зацікавленими в його результатах;

- залучення до впровадження спільно прийнятих рішень, контролю за їх виконанням усіх учасників освітнього процесу закладу освіти;

- прийняті рішення враховуватимуть думку усіх учасників освітнього процесу закладу освіти.

Рекомендуємо наступний алгоритм створення ради закладу освіти (шкільної ради) (рис. 3.5):

Крок 1

Ініціювання створення ради закладу освіти (шкільної ради). Необхідно створити ініціативну групу з батьків, учнів та вчителів для обговорення:

- структури, переліку та терміну повноважень ради закладу освіти;
- порядку формування, вимог до кандидатів та порядку їх висування;
- переліку стратегічних питань управління освітнім процесом закладу освіти, які не можуть бути прийняті без попереднього обговорення в раді закладу освіти;

- правила і процедури прийняття рішень, звітування про прийняті рішення, механізм їх реалізації, конфлікт інтересів та правила його вирішення.

Крок 2

Підготувати проект змін до статуту закладу освіти щодо діяльності шкільної ради (порядок формування, структуру, повноваження, правила і процедури прийняття рішень тощо). Провести інформаційну кампанію в спільноті закладу освіти та назовні щодо необхідності, мети і завдань створення ради закладу освіти, оприлюднити проект змін до статуту для ширшого обговорення, зібрати відгуки щодо нього через зворотній зв'язок від спільноти закладу.

Крок 3

Зібрати загальні збори (конференцію) колективу закладу освіти, обговорити зауваження до проекту змін до статуту закладу щодо діяльності шкільної ради, якщо такі надійшли від спільноти закладу освіти, за необхідності внести зміни. Затвердити остаточний варіант положень, які будуть внесені до статуту закладу освіти щодо діяльності шкільної ради.

Крок 4

Звернутися до Засновника закладу з проханням внести зміни до статуту закладу освіти на підставі затвердженого проекту. Це дуже важливий крок, оскільки згідно закону "Про повну загальну середню освіту" (2020) саме статут визначає та закріплює правовий статус органів громадського самоврядування закладу освіти, зокрема ради закладу освіти.

Крок 5

Провести вибори ради закладу освіти відповідно до закріпленої у статуті закладу освіти процедури.

Крок 6

Розробити і затвердити план діяльності ради закладу освіти на поточний рік, який має включати: перелік завдань, індикатори, терміни виконання, розподіл обов'язків між членами ради закладу освіти. Оприлюднити план діяльності ради закладу освіти, щоб з ним могли ознайомитися усі учасники освітнього процесу закладу освіти; періодично звітувати про діяльність ради закладу освіти через загальношкільні канали інформації та на зборах (конференції) колективу.

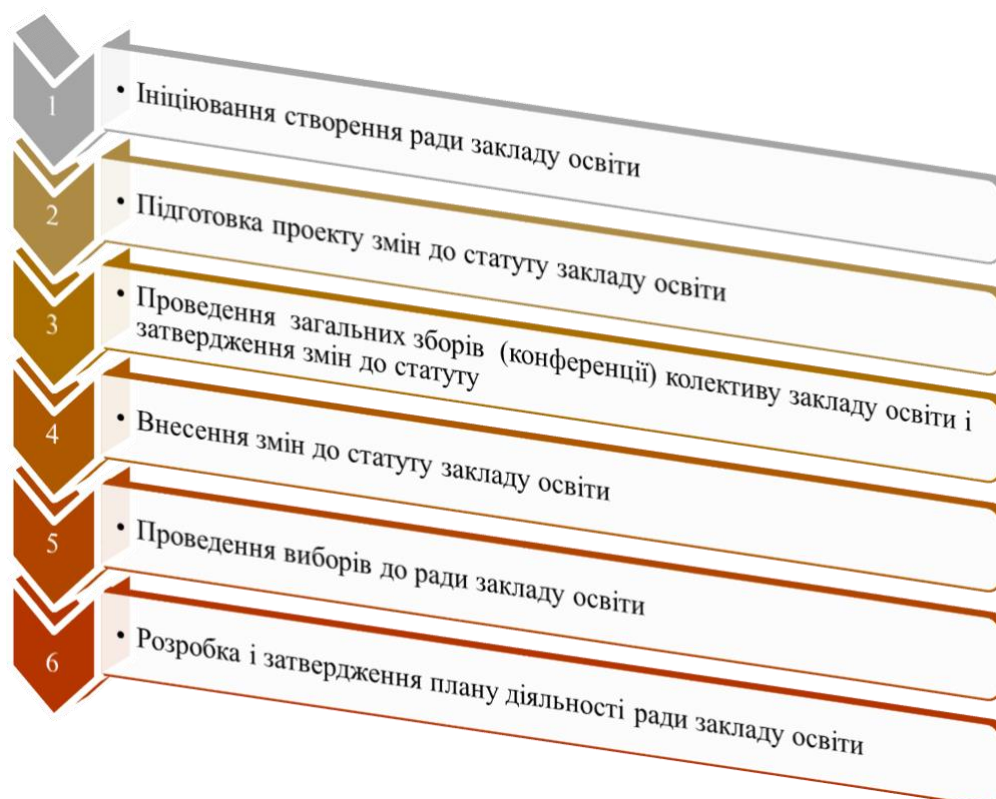


Рис. 3.5 Алгоритм створення ради закладу освіти (шкільної ради). Джерело: розроблено авторкою

Отже, рада закладу освіти (шкільна рада) як форма батьківської участі забезпечує можливість здійснення найбільшого впливу на управління освітнім процесом закладу освіти, оскільки виконує функції залучення всіх учасників освітнього процесу до спільного прийняття рішень щодо управління його найважливішими сферами. Така форма батьківської участі добре підходить для закладів освіти, де всі учасники освітнього процесу прагнуть максимально впливати на вирішення важливих питань шкільного життя. Для підвищення ефективності діяльності цієї форми батьківської участі рекомендуємо створювати у закладі освіти батьківську раду, як представницький орган батьківського самоврядування з функціями забезпечення комунікації та зворотного зв'язку всередині батьківської спільноти, громадську організацію для спільної реалізації проектів та благодійний фонд для налагодження співпраці із громадою.

Батьківська рада може виконувати функції представницького органу батьківського самоврядування, який забезпечуватиме комунікацію та зворотній зв'язок всередині батьківської спільноти, представлення позиції батьків з приводу стратегічних питань розвитку закладу освіти, інших питань освітнього процесу та життя закладу освіти в раді закладу освіти, активізувати та залучати батьків до вирішення проблем шкільного життя тощо. Оскільки ні шкільна рада ні батьківська рада не мають статусу юридичної особи, батьки не можуть подаватися на грантові конкурси і таким чином залучатися до реалізації спільних проектів. виправити цю ситуацію може заснування громадської організації.

Функціями громадської організації можуть бути (рис. 3.6):

- залучення спільноти закладу освіти до участі в громадському житті ;
- формування активної громадської позиції та соціальної свідомості учнів;
- створення та реалізація спільних проектів;
- залучення учасників освітнього процесу до вирішення проблем громади через проектну діяльність;
- організація заходів неформальної освіти.

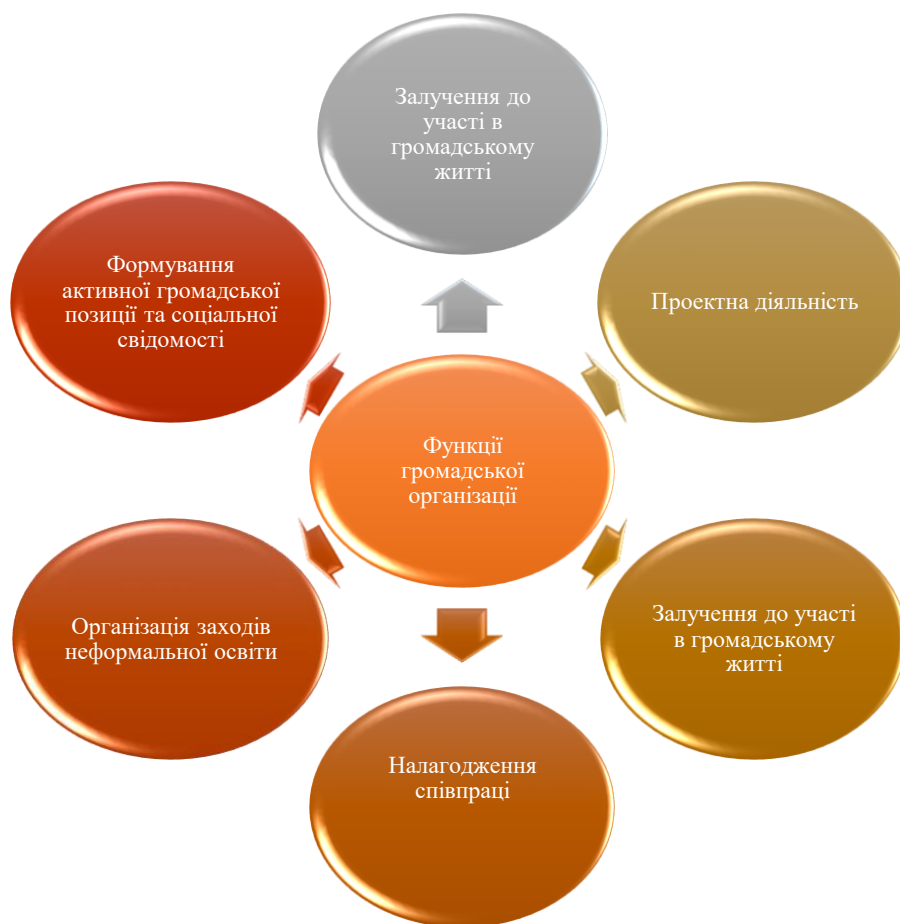


Рис. 3.6 Функції громадської організації. Джерело: розроблено авторкою

Громадська організація може мати й інші функції залежно від тих напрямків, у яких планує спільну діяльність спільнота закладу освіти. Слід зазначити, що законодавство України дозволяє створювати громадські організації у двох формах : із статусом юридичної особи та без статусу юридичної особи. Ми рекомендуємо створювати громадську організацію із статусом юридичної особи, оскільки вона має право відкривати рахунки в банках, набувати майно, бути учасником цивільно-правових відносин, мати власну символіку, подавати заявки на грантові конкурси тощо. Створення громадської організації можна розділити на два етапи: утворення громадської організації і реєстрація громадської організації.

Алгоритм утворення громадської організації складається з таких кроків:

Крок 1 Провести засідання батьківської ради, або іншого органу самоврядування, який діє у закладі освіти. Якщо таких органів у закладі освіти

немає, створити ініціативну групу активних батьків, які будуть співзасновниками організації (не менше 2-х осіб).

Крок 2 Визначити найменування, місію, цілі і завдання, структуру органів управління громадської організації.

Крок 3 Підготувати статут громадської організації (можна взяти за основу типовий статут, підготований Міністерством юстиції України).

Крок 4 Провести установчі збори громадської організації.

Крок 5 Скласти протокол установчих зборів, який повинен містити: дату і час проведення, перелік осіб, які брали у них участь, рішення про створення громадської організації із зазначенням мети (цілей) її діяльності, рішення про визначення найменування громадської організації, рішення про обрання керівних органів громадської організації, рішення про затвердження статуту, рішення про визначення особи (осіб), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій (рис. 3.7)



Рис.3.7 Утворення громадської організації. Джерело: розроблено авторкою

Протокол установчих зборів підписується головою та секретарем; невід'ємною частиною протоколу є реєстр осіб, які брали участь в установчих зборах громадської організації.

Алгоритм реєстрації громадської організації складається з таких кроків (рис.3.8):

Крок 1 Підготувати пакет документів для державної реєстрації (заяву про державну реєстрацію, протокол установчих зборів, реєстр осіб, які брали участь в установчих зборах, відомості про керівні органи та особу, уповноважену здійснити державну реєстрацію громадської організації, статут громадської організації).

Крок 2 Подання документів для державної реєстрації. Реєстрацію громадської організації можна здійснити в місцевих центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) або територіальних органах Міністерства юстиції України.

Крок 3 Отримання відповіді про результати державної реєстрації громадської організації.

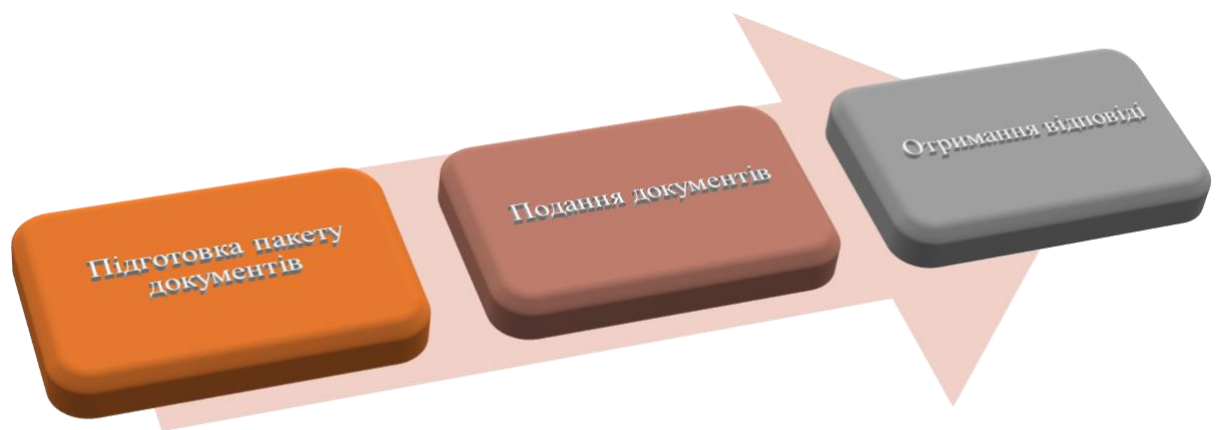


Рис. 3.8 Алгоритм реєстрації громадської організації. Джерело: розроблено авторкою

Створення громадської організації дозволить активізувати спільноту закладу освіти, адже до її заходів та проектів зможуть залучатися як батьки, так учителі та учні. Досвід спільної громадської діяльності буде сприяти становленню активної громадської позиції учнів, сприятиме здобуттю нових знань, розширенню світогляду та дозволить вирішувати важливі для спільноти закладу освіти питання.

Благодійний фонд - це благодійна організація, яка діє на підставі статуту, управляється учасниками, які не зобов'язані передавати цій організації будь-які кошти для досягнення цілей її діяльності. Діяльність благодійних фондів регулюється законом України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" від 05.07.2012 № 5073-VI, який серед інших сфер благодійної діяльності називає освіту, а суб'єктами - благодійні організації, зокрема благодійні фонди. Активи благодійного фонду можуть формуватися учасниками, та/або іншими благодійниками. Слід зазначити, що заклади освіти не можуть бути засновниками чи співзасновниками благодійних фондів, тому діяльність будь-яких благодійних фондів при закладі освіти є незаконною. Батьківська спільнота може створювати благодійні фонди, діяльність яких є незалежною і не підконтрольною закладу освіти. Батьки самі визначають напрямки діяльності благодійного фонду, його цілі і завдання у статуті.

Щодо функцій благодійного фонду, ними можуть бути (рис.3.9):

- залучення спільноти закладу освіти до благодійних ініціатив;
- організація і проведення благодійних заходів;
- налагодження і розбудова співпраці з громадою, місцевим бізнесом;
- фінансування проектів учнів, їх ідей, винаходів, участі у міжнародних змаганнях та олімпіадах;
- надання стипендій кращим учням, вчителям;
- організація шкільних пікніків, екскурсій тощо.

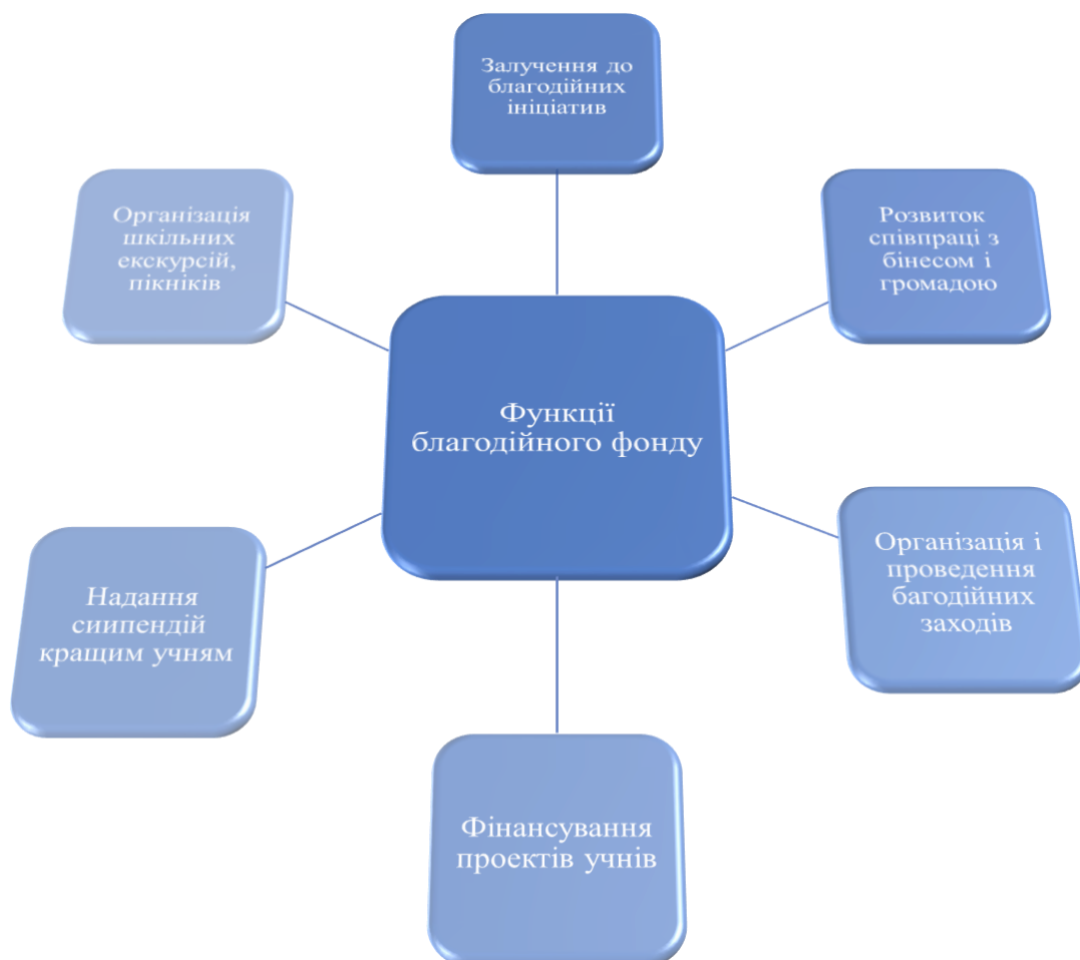


Рис. 3.9 Функції благодійного фонду. Джерело: розроблено авторкою

Отже, створення благодійного фонду дозволить батьківській спільноті не лише залучатися до спільної діяльності, але й створить можливість фінансувати ідеї учнів, їх участь у змаганнях та міжнародних олімпіадах, а отже сприяти талановитій молоді у розвитку, втіленні інноваційних ідей та проектів, створювати наукові та дослідні шкільні лабораторії для розвитку наукових талантів учнів. У цьому випадку надзвичайно важливо, щоб діяльність благодійного фонду була зрозумілою та прозорою, відбувалося систематичне звітування про діяльність - завдяки цьому у спільноті сформується довіра, підтримка як до самого фонду, так і його діяльності.

Рекомендуємо алгоритм створення благодійного фонду (рис. 3.10):

Крок 1

Ініціювання створення благодійного фонду. Створити ініціативну групу, яка визначить назву, юридичну адресу, мету та напрями благодійної діяльності, членство, джерела фінансування, засновників (на відміну від громадської організації може бути один засновник) та учасників фонду, підготує статут, проект порядку денного установчих зборів, проект протоколу установчих зборів.

Крок 2

Провести інформаційну кампанію щодо мети створення, напрямів благодійної діяльності, завдань благодійного фонду серед батьківської спільноти та спільноти закладу освіти.

Крок 3

Провести установчі збори благодійного фонду, запросити на них представників бізнесу, меценатів і спонсорів. Обрати голову фонду та членів керівних органів, особу, уповноважену на реєстрацію фонду, затвердити статут благодійного фонду.

Крок 4

Підготувати пакет документів для державної реєстрації: реєстраційну картку, статут, протокол установчих зборів про створення благодійного фонду, реєстр осіб, які брали участь в установчих зборах, відомості про керівні органи.

Крок 5

Здійснити державну реєстрацію - подати пакет документів для державної реєстрації до місцевого ЦНАПу чи територіального органу Міністерства юстиції України.

Крок 6

Отримати відповідь про результати державної реєстрації

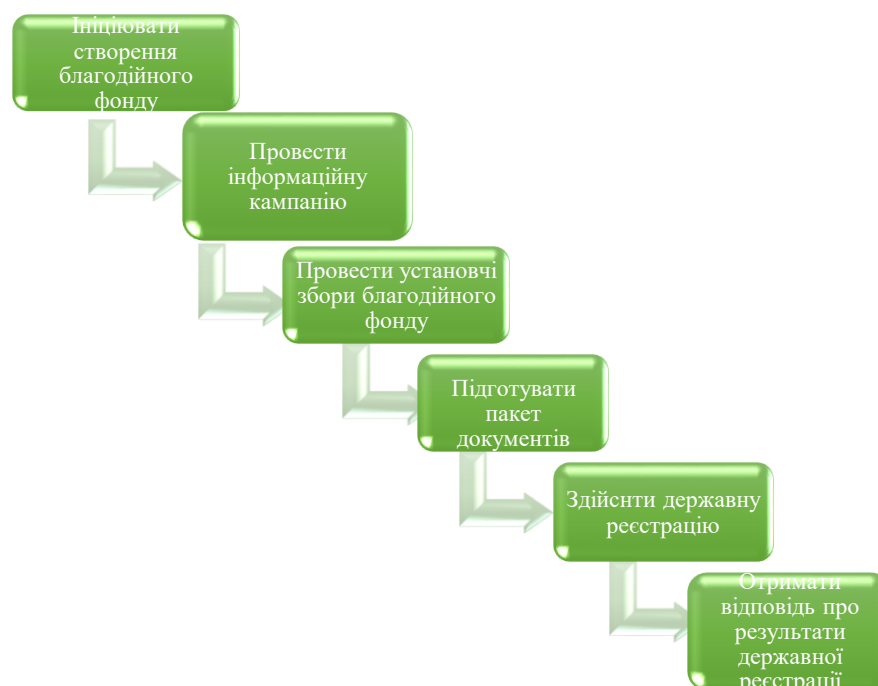


Рис. 3.10 Алгоритм створення благодійного фонду. Джерело: розроблено авторкою

Отже, батьківська участь в управлінні освітнім процесом закладу освіти буде найбільш впливовою та ефективною за умови максимального залучення батьківської спільноти. Цьому сприяють налагодження співпраці між учасниками освітнього процесу, розробка та дотримання правил, політик та процедур прийняття спільних рішень в закладі освіти, партнерство та рівність всіх учасників освітнього процесу.

Для забезпечення максимального впливу батьківської участі на управління освітнім процесом закладу освіти, залучення усіх учасників освітнього процесу до спільного прийняття рішень щодо управління освітнім процесом закладу освіти та вибудовування культури спільного прийняття рішень (партнерства) у закладі освіти ми рекомендуємо поєднувати створення ради закладу освіти (шкільної ради), батьківської ради закладу освіти, громадської організації та благодійного фонду (рис. 3.11)

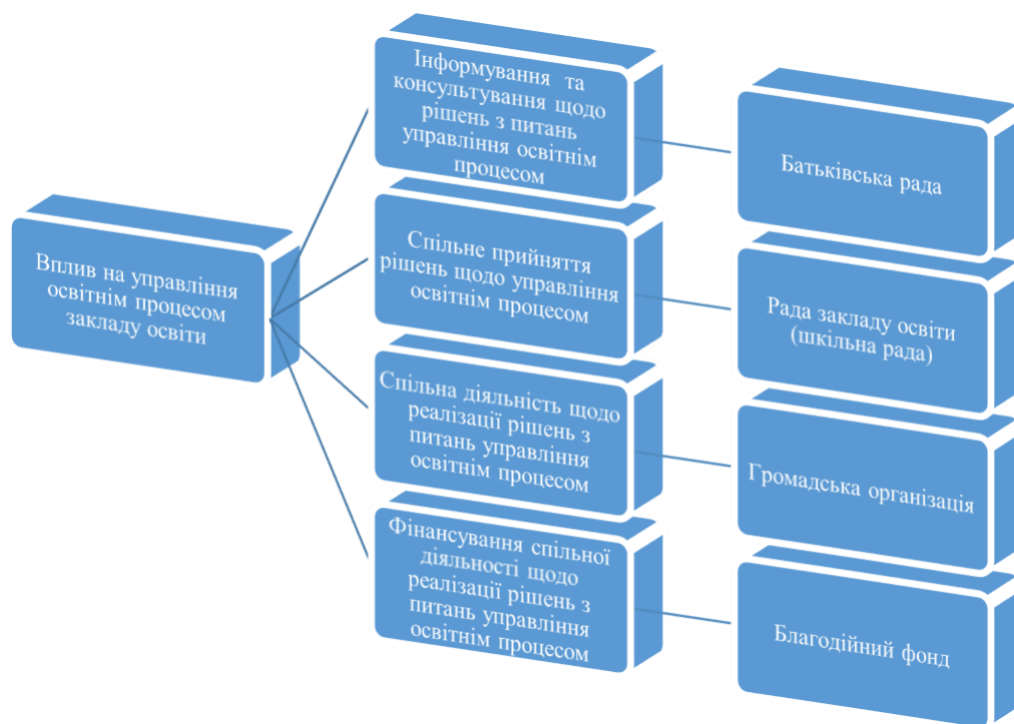


Рис. 3.11 Рекомендовані форми батьківської участі для забезпечення максимального впливу на управління освітнім процесом закладів освіти.

Джерело: розроблено авторкою

Отже, завдяки використанню рекомендованих нами форм батьківської участі можна забезпечити найвищий рівень залучення батьків, а отже впливу на управління освітнім процесом. Оскільки участь в управлінні освітнім процесом є правом, а не обов'язком батьків, кожна батьківська спільнота самостійно обирає бажаний рівень впливу: це може бути лише рада закладу освіти (шкільна рада), або батьківська рада; батьківська рада - громадська організація та/або благодійний фонд, шкільна рада - громадська організація та /або благодійний фонд; рекомендовані нами поєднання форм батьківської участі для максимального впливу, або відмова створювати будь-які форми батьківської участі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи досліджено поняття та функції управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти, форми батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти в Україні та узагальнено іноземний досвід батьківської участі в управлінні освітнім процесом в закладах освіти (школах).

На підставі аналізу наукових праць встановлено, що серед науковців немає єдності щодо визначення поняття управління, відповідно існують різні підходи до визначення управління та його функцій. Така різність зумовлена формуванням та розвитком різних шкіл та концепцій управління.

Сучасні наукові підходи до управління можна поділити на три групи: процесний підхід (управління - процес, в якому діяльність спрямована на досягнення цілей організації складається з ряду безперервних взаємопов'язаних дій - функцій управління); системний підхід (управління - система, яка ґрунтується на певних наукових принципах, реалізується за допомогою спеціально розроблених методів і заходів); ситуаційний підхід (управління - комплекс принципів, методів, прийомів, які будуть найкраще сприяти досягненню цілей організації в конкретних обставинах та за конкретної ситуації).

На основі аналізу різних визначень управління, результатів узагальнень поняття "управління" зроблених різними авторами та співставлення із найбільш загальним визначенням даного поняття, яке дає філософський словник, зроблено висновок, що немає змоги сформувавши поняття управління, яке врахує усі аспекти цього явища.

На підставі аналізу закону України "Про освіту" (2017р.) встановлено, що законодавець виокремив діяльність щодо організації, реалізації та забезпечення освітнього процесу в окреме поняття "освітня діяльність". У магістерській роботі наведено аргументи, що освітній процес не може існувати ізольовано від діяльності щодо його організації, реалізації та забезпечення; і включає в себе не лише діяльність, спрямовану на формування знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей учнів, але й дії

спрямовані на її організацію, забезпечення та реалізацію, без здійснення яких неможливий процес формування особистості учня із певними компетенціями та вмінням їх застосовувати; вони є необхідними і невід'ємними складовими цього процесу.

На основі аналізу різних джерел, беручи за основу у визначенні поняття управління підхід "управління як взаємодія" визначено управління освітнім процесом закладу освіти як діяльність, яка полягає у взаємодії певних суб'єктів щодо його організації та реалізації, а також по формуванню та використанню ресурсів для вирішення освітніх завдань.

З огляду на відсутність єдиного розуміння поняття управління серед науковців, зроблено припущення щодо відсутності єдності щодо визначення його функцій. Однак на підставі аналізу наукових праць встановлено, що більшість науковців все ж виділяють основні (загальні) функції управління, з переліку яких можна зробити висновок про циклічність його процесу. Ми поділяємо думку науковців, які відносять до загальних функцій управління планування, організування, керування та контроль.

На підставі аналізу визначень "батьківської участі" в науковій літературі та аналізу вітчизняного законодавства зроблено висновок, що батьківська участь в управлінні освітнім процесом закладів повної середньої освіти - це право батьків здобувачів освіти безпосередньо або через органи батьківського самоврядування брати участь у колективному прийнятті рішень щодо організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу. Формами батьківської участі є: батьківські збори, органи батьківського самоврядування, загальні збори (конференція) колективу закладу освіти, рада закладу освіти.

Узагальнивши освітні практики окремих зарубіжних країн зроблено висновок про високий рівень залучення батьків до управління освітнім процесом навчальних закладів у цих країнах. Накопичені ними знання та досвід створення і діяльності рад участі (шкільних рад), розробки політик побудови партнерства з батьками є цінним для запозичення і використання у розбудові та підвищенні ефективності батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах

загальної середньої освіти в Україні. Досвід проаналізованих країн свідчить на користь розширення батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти в Україні, врахуванні думки батьків щодо організації, реалізації та забезпечення освітнього процесу та залучення усіх учасників освітнього процесу до прийняття спільних рішень щодо розвитку закладу освіти.

Розділ II магістерської роботи присвячений аналізуванню діяльності ліцею "Оріяна" м. Львова, структури державно-громадського управління Ліцею, трансформації форм та дослідженню проблем батьківської участі в управлінні освітнім процесом Ліцею. На підставі проведеного аналізу досліджено ступінь залучення, основні проблеми та перспективи щодо застосування форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

В результаті аналізування батьківської участі в Ліцеї виділено 4 етапи (періоди) трансформації батьківської участі та її форм в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна": період Батьківського комітету (батьківська участь в управлінні освітнім процесом формальна, спроба залучити батьків до шкільного життя через створення громадської організації); період Громадського бюджету 2018 р. (зародження батьківської участі; формування ініціативної групи батьків); період "Демократичної школи" (формування органу батьківського самоврядування - Батьківської ради кінець 2019р.- березень 2020р.); сучасний період (від квітня 2020р. до сьогодні). В процесі аналізування встановлено та узагальнено особливості батьківської участі в Ліцеї, притаманні кожному з етапів трансформації.

Встановлено, що батьківська участь в управлінні освітнім процесом ліцею "Оріяна" трансформувалася з форми Батьківські комітети до Батьківської ради, яка є органом батьківського самоврядування.

На підставі дослідження проблем батьківської участі в управлінні освітнім процесом Ліцею встановлено, що батьківській участі в Ліцеї притаманні: не чітке розуміння батьками змісту та меж їхнього впливу; конфлікти між батьками та вчителями через різне сприйняття меж "дозволеного" (легітимного) впливу на

прийняття рішень; недоступність для Батьківської ради участі у грантових конкурсах для реалізації проектів, неможливість залучати фінансові ресурси через відсутність статусу юридичної особи; різні запити на залучення від батьків від систематичного до вибіркового; труднощі з організацією роботи Батьківської ради через відсутність зворотного зв'язку від батьків; проблеми внутрішньої комунікації між класами, між класами та Батьківською радою і Ліцеєм.

У розділі III магістерської роботи на підставі теоретичних положень, зарубіжного досвіду застосування форм батьківської участі, переліку форм батьківської участі визначеного законодавством України, узагальнених у розділі I магістерської роботи та аналізування і дослідження форм та проблем батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти, проведеного у розділі II магістерської роботи, сформовано теоретико-прикладні рекомендації щодо основних напрямків оптимізації батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти, застосування форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом. Рекомендовані напрямки оптимізації батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів освіти: розробка та закріплення у статуті, внутрішніх документах закладу загальної середньої освіти політик, правил і процедур співпраці з батьками, правил і процедур прийняття рішень щодо питань управління освітнім процесом за участю батьків; налагодження каналів комунікації та зворотного зв'язку; створення ради закладу освіти (шкільної ради); створення громадської організації із статусом юридичної особи та/або благодійного фонду. Рекомендовано алгоритми застосування форм батьківської участі в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти та їх поєднання для забезпечення максимального впливу батьківської участі на управління освітнім процесом закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія. / за наук.ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224с.
2. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ президента України від 25.06.2013 р. №344/2013. Офіційний вісник України від 12.07.2013. 2013. №50. С.18. Ст. 1783.
- 3.Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення 10.10.2021).
- 4.Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. №2145 -VIII. Голос України. 2017. 27 верес. (№178-179). С. 10-22.
- 5.Про повну загальну середню освіту: Закон України від 13.05.1999р. № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. №31. Ст.226
- 6.Бурганова Л.А. Теория управления: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 153с.
- 7.Управление организацией: учебник. /под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА -М, 2000. 669с.
- 8.В.И. Коробко Теория управления: учеб. пособие. М.: Издательство Московского гуманитарного университета, 2014. 412с.
- 9.Управління, його види та складові. Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт.https://pidru4niki.com/85073/menedzhment/upravlinnya_vidi_sklaovi (дата звернення 10.10.2021).
- 10.Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ:СВА-Print, 2021. 190с.
- 11.Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного

- управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.
12. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : навч. посіб.: у 3 ч. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. 2013. 268 с.
13. Абчук В.А. Менеджмент: учебник. СПб.: Издательство "Союз", 2002. 463с.
14. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності. Державне будівництво. 2012. № 1 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_1_9. (дата звернення 15.10.2021).
15. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підручник. 3-є вид., доп. К.: "Кондор", 2008. 664с.
16. Категорії "управління" і "менеджмент": загальне і особливе. Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт URL: https://pidru4niki.com/1431072350951/menedzhment/kategoriyi_upravlinnya_menedzhment_zagalne_osoblive (дата звернення 10.10.2021).
17. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. "Вісник ЖДТУ": Економіка, управління та адміністрування. 2017. №1(47). С. 198-200. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/94337> (дата звернення 12.10.2021).
18. О.В. Ареф'єва та Н.В. Васюткіна Діалектична сутність управління. Бізнес-навігатор. 2014. № 1(33) С.202-210 URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2014/33_2014/40.pdf (дата звернення 12.11.2021).
19. Філософський словник / за ред. В.І.Шинкарука. 2-е вид., доп. К.: Голов.ред.УРЕ, 1986. 800с.
20. Словник української мови: в 11 т. / за ред. І.К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т.7. URL: http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/процес (дата звернення 25.10.2021).
21. Словник української мови: в 11т. /за ред. І.К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т.10

- http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/упорядковувати (дата звернення 12.10.2021).
22. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 4-е изд., доп. М.: Экономистъ, 2006. 670с.
23. Словник української мови: в 11т. /за ред. І.К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т.9 URL: http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/система (дата звернення 25.10.2021).
24. Словник української мови: в 11т. /за ред. І.К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т.3 URL: http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/захід (дата звернення 20.10.2021).
25. Державно-громадське управління освітою. ОСВІТА.UA: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/school/method/1124/> (дата звернення 20.10.2021).
26. Зайченко О.І. Державно-громадське управління в системі освіти району. URL:http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/11.pdf (дата звернення 22.10.2021).
27. Cole-Henderson, B. (2000). Organizational characteristics of schools that successfully serve low-income urban African American students. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 5(1-2), 77–91. <https://doi.org/10.1080/10824669.2000.9671381>
28. Sheridan, S. M., & Gutkin, T. B. (2000). The Ecology of School Psychology: Examining and changing our paradigm for the 21st Century. *School Psychology Review*, 29(4), 485–502. <https://doi.org/10.1080/02796015.2000.12086032>
29. Epstein, J. L., Sanders, M. G., Sheldon, S. B., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., ... & Williams, K. J. (2002). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action*. Corwin Press.
30. Bastiani, J. (1996). Families and schools: natural partnership or uneasy truce?. *RSA Journal*, 144 (5469), 16-19.

31. Munn, P. (Ed.). (1993). *Parents and schools: Customers, managers or partners?* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351215268>
32. Addi-Racah, A., & Ainhoren, R. (2009). School governance and teachers' attitudes to parents' involvement in schools. *Teaching and Teacher Education*, 25(6), 805-813.
33. Crozier, G. (1999). Parental involvement: who wants it? *International studies in Sociology of Education*, 9(3), 219-238.
34. Fagnano, C. L., & Werber, B. (2019). School, family and community interaction. doi:10.4324/9780429305375
35. Тодосова Г.І., Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10thidur.pdf> (дата звернення 02.11.2021).
36. Батьки школярів назвали проблеми української освіти . Результати дослідження. Твоє місто: веб-сайт За результатами дослідження: «Освітньо-виховні процеси у сприйнятті батьків школярів» URL: https://tvoemisto.tv/news/batky_shkolyariv_nazvaly_problemy_ukrainskoi_osvity_rezultaty_doslidzhennya_91587.html (дата звернення 21.10.2021)
37. Освітня реформа: результати та перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Presentation/Institut-zbirnik.pdf> (дата звернення 27.09.2021).
38. Теорія партисипаторної демократії. Вікіпедія: веб-сайт URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка (дата звернення 27.09.2021).
39. Кіндрат Л.Р. Концептуальні засади та сутнісні характеристики демократії участі. *Вісник НАДУ при Президентові України. Державне управління*. 2017. №1. С.13-20
40. Building Effective Local Partnerships. *The Partnerships Handbook*: веб-сайт. URL: <http://www.partnerships.org.uk/pguide/pships.htm>] (дата звернення 22.10.2021).

41. Наказ Міністерства освіти і науки України №159 від 27.03.2001р. "Про затвердження Примірного положення про раду загальноосвітнього навчального закладу". Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України. 2001. №8 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0159290-01#Text> (дата звернення 15.10.2021).
42. Традиційні батьківські збори: це немодно. Нова українська школа: веб-сайт. URL: <https://nus.org.ua/articles/tradytsijni-batktivski-zbory-tse-nemodno-yak-kyuyivski-shkoly-shukayut-novuj-format-spivpratsi-z-batkamy/> (дата звернення 12.10.2021).
43. Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 778. Офіційний вісник України. 2010. № 65. С. 133, ст. 2291
44. Гуржий О. Залучення стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів: посібник. USAID: Фонд Східна Європа. 2021. URL: https://radaprogram.org/sites/default/files/publications/stakeholders_fin.pdf (дата звернення 05.10.2021).
45. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: метод. рекомендації. К., 2019. 47 с.
46. Бекман Е. Демократичне врядування в школах: посібник. / за ред. Н.Г. Протасова. К.: НАДУ, 2009. 100с.
47. Участь батьків в освіті дитини: аналіз світового досвіду. URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2017/11/13/analitica.pdf> (дата звернення 05.10.2021).
48. Батьки і школа: Як це працює в Німеччині. Нова українська школа: веб-сайт URL: <https://nus.org.ua/articles/batky-i-shkola-iak-tse-pratsiuie-v-nimechchini/> (дата звернення 05.10.2021).
49. Єпіхіна М.А. Педагогіка партнерства: аналіз зарубіжного досвіду. Всеосвіта: веб-сайт URL: <https://vseosvita.ua/library/pedagogika-partnerstva-analiz-zarubiznogo-dosvidu-442443.html> (дата звернення 07.10.2021)

50. Де Віт К. Співпраця між школою і батьками. У інтересах дитини. Постметодика. Нідерландська освіта. 2009. №5-6 (89-90). с. 69-75. URL: <http://roippro.pl.ua/pm/pdf-1-f-w/PM-89-90.pdf> (дата звернення 22.10.2021).
51. Стоцька О.В. 10 днів діалогу в Нідерландах. Постметодика. Нідерландська освіта. 2009. №5-6 (89-90). с. 2-32. URL: <http://roippro.pl.ua/pm/pdf-1-f-w/PM-89-90.pdf> (дата звернення 10.10.2021).
52. "Як це у них". Польський досвід реформи середньої освіти. Українська правда: веб-сайт. <https://life.pravda.com.ua/society/2015/10/26/202280> URL: <http://roippro.pl.ua/pm/pdf-1-f-w/PM-89-90.pdf> (дата звернення 10.10.2021).
53. Mncube, V., & Du Plessis, P. (2011). Effective school governing bodies: parental involvement. *Acta Academica*, 43(3), 210-242.
54. Для британських шкіл батьки важливіші за міністерство. Ціна держави: веб-сайт URL: <https://cost.ua/150-education-uk/> (дата звернення 25.10.2021).
55. Історія ліцею "Оріяна". Ліцей "Оріяна" ЛМР : веб-сайт. URL: http://oriyana-school.pp.ua/?page_id=517 (дата звернення 20.10.2021)
56. Статут ліцею "Оріяна". Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AJB9s9CXFHw6f%5Fg&cid=46EE4A861E3E6679&id=46EE4A861E3E6679%21413&parId=46EE4A861E3E6679%21412&o=OneUp> (дата звернення 12.10.2021).
57. Звіт директора ліцею "Оріяна" про роботу закладу у 2020-2021р.р. Ліцей "Оріяна" ЛМР : веб-сайт. URL: <https://drive.google.com/file/d/1d9n2vgeypzBbXlGYZjXGkbzanhod1SDv/view> (дата звернення 25.10.2021).
58. Стратегія розвитку ліцею "Оріяна" Львівської міської ради на 2020-2025 роки. Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMPm0zloYfx2rRs&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21529&parId=root&o=OneUp> (дата звернення 15.10.2021).
59. Звіт директора ліцею "Оріяна" про роботу закладу 2019-2020р.р. Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL:

<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMuKCyRbe%5FRw46E&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21523&parId=root&o=OneUp>
(дата звернення 15.10.2021).

60. Положення "Про педагогічну раду ліцею "Оріяна" Львівської міської ради". Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL: <https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=28B19FB2D4EC80D6!518&ithint=file%2cdocx&authkey=!ACSMNwelucnDRfU> (дата звернення 15.11.2021).

61. Статут учнівського самоврядування ліцею "Оріяна" ЛМР. Ліцей "Оріяна": веб-сайт URL: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AGy2xdWE%2D%5FHdljo&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21499&parId=root&o=OneUp>
(дата звернення 12.11.2021).

62. Положення "Про батьківську раду ліцею "Оріяна".

63. Історії змін: "Календар активних дій" для львівського ліцею "Оріяна". Програма підтримки освітніх реформ "Демократична школа": веб-сайт. URL: <https://www.schools-for-democracy.org/istorii-zmin/kalendar-aktivnikh-dij-dlya-lvivskogo-litseyu-oriyana> (дата звернення 12.11.2021).

64. Підсумки участі ліцею "Оріяна" в проекті "Демократична школа". Ліцей "Оріяна": веб-сайт URL: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AJ6ACn1CsZwQ6CU&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21526&parId=root&o=OneUp> (дата звернення 13.11.2021).

65. Положення "Про батьківський комітет ліцею "Оріяна". Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL: http://oriyana-school.pp.ua/?page_id=496 (дата звернення 23.10.2021).

66. Стоп фейк: МОН не скасовувало і не може скасовувати батьківські комітети. Міністерство освіти і науки: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/stop-fejk-mon-ne-skasovovalo-i-ne-mozhe-skasuvati-batkivski-komiteti-prote-planuye-cherez-zakon-zminiti-pravila-yih-stvorennya-ta-vzayemodiyi-zi-shkoloyu> (дата звернення 21.11.2021).

67. Проект "Кафе-їдальня "Виделка" в "Оріяні". Громадський бюджет Львова: веб-сайт. URL: https://lviv.pb.org.ua/projects/archive/202?status=finished&project_type=324&budget=97416%3A3000000&team_size=0%3A03655 (дата звернення 19.11.2021).
68. Сесія Громадського бюджету Львова 2021 рік. Громадський бюджет Львова: веб-сайт. URL: https://lviv.pb.org.ua/projects?status=await&project_type=1021&category%5B%5D=9&districts%5B%5D=6&budget=129119%3A3000000 (дата звернення 15.11.2021).
69. Сесія Громадського бюджету Львова 2018 рік. Громадський бюджет Львова: веб-сайт. URL: https://lviv.pb.org.ua/projects/archive/202?status=finished&project_type=324&budget=97416%3A3000000&team_size=0%3A0 (дата звернення 21.11.2021).
70. Положення "Про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад педагогічних працівників ліцею "Оріяна затверджене протоколом Педагогічної ради №3 від 15.01.2020р. URL: [<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AKX07LmKHs05B8Q&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21498&parId=root&o=OneUp>] (дата звернення 22.10.2021).
71. Звіт ліцею "Оріяна" про використання коштів за 2020р. URL: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AEDQ13XJai0h7xw&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21562&parId=root&o=OneUp> (дата звернення 21.11.2021).
72. Звіт про надходження і використання коштів загального фонду за 2019 р. Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AEDQ13XJai0h7xw&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21562&parId=root&o=OneUp> (дата звернення 21.11.2021).

- 73.Звіт про надходження та використання коштів отриманих за іншими джерелами власних надходжень у 2019р. Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AL8caqnqvCFdzWM&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21494&parId=root&o=OneUp> (дата звернення 21.11.2021).
- 74.Звіт про фінансові результати за 1 кв. 2021р. Ліцей "Оріяна": веб-сайт. URL:<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AFUiYyWMV4eFFa0&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21560&parId=root&o=OneUp> (дата звернення 21.11.2021).
- 75.Положення про управління освіти Львівської міської ради, затверджене рішенням виконавчого комітету Львівської міської ради від 23.12.2011 № 1077. Управління освіти департаменту гуманітарної політики Львівської міської ради: веб-сайт. URL: http://osvita.lviv.sch.in.ua/informaciya_pro_zaklad/polozhennya_pro_upravlinn_ua_osviti/https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMAY4qbPIJRaDsI&cid=28B19FB2D4EC80D6&id=28B19FB2D4EC80D6%21525&parId=root&o=OneP (дата звернення 21.11.2021).