

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА  
ПРОФЕСІЙНОЇ ТА НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»  
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА**

на тему:

**ПРИНЦИПИ ПРОЗОРОСТІ Й ДОБРОЧЕСНОСТІ  
В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ»**

освітній ступінь – магістр  
освітньо-професійна програма «Управління освітою»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Виконала: здобувачка вищої освіти  
2-го року навчання,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Павлушенко Катерина Валеріївна

Керівники:  
Нагорняк Тетяна Леонтіївна, доктор  
політичних наук, професор  
Желябовська Яна Олегівна  
Старший викладач кафедри  
міждисциплінарної освіти

Рецензент: Романова Анна  
Миколаївна, доктор педагогічних наук,  
професор

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Павлушенко К. В. Принципи прозорості й доброчесності в управлінській діяльності керівника закладу професійної освіти.** Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Управління освітою». НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено принципи прозорості й доброчесності як стратегічні засади управлінської діяльності керівника закладу професійної освіти (далі - ЗПО). Доведено, що в умовах євроінтеграції, післявоєнного відновлення та реалізації нового Закону України «Про професійну освіту» (2025) ці принципи набувають ключового значення для формування довіри та ефективного управління. Визначено сутність понять «доброчесність» і «прозорість» у контексті освітнього менеджменту та узагальнено наукові підходи до провадження принципів доброчесності в управлінні та освітньому процесі, систематизовано нормативно-правові акти України, що формують політику доброчесності у сфері освіти.

Авторкою розроблено методику аналізу та оцінки рівня доброчесності управлінських практик. Продемонстровано її доцільність на прикладі Державного навчального закладу «Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського» (Полтавська область, Україна). Отримані результати дозволили виявити сильні сторони управління і визначити напрями його вдосконалення та напрацювати практичні рекомендації для керівників закладів професійної освіти України в частині імплементації принципів прозорості й доброчесності в управлінській діяльності.

**Ключові слова:** доброчесність, прозорість, етичне лідерство, управління освітою, професійна освіта, антикорупційна культура, публічна підзвітність.

71 с., 4 табл., 11 рис., 5 дод., 41 джерел.

## Annotation

**Pavlushenko K. V. Principles of transparency and integrity in the managerial activity of the head of a vocational education institution.** Specialty 073 Management. Educational Program “Education Management”. National University of Kyiv-Mohyla Academy (NaUKMA), 2025.

The qualification thesis examines the principles of transparency and integrity as strategic foundations of the managerial activity of the head of a vocational education institution (hereinafter – VET institution). It is substantiated that in the context of European integration, post-war recovery, and the implementation of the new Law of Ukraine “On Vocational Education” (2025), these principles acquire key importance for building trust and ensuring effective management. The essence of the concepts of “integrity” and “transparency” in the context of educational management is defined, scientific approaches to the implementation of integrity principles in management and the educational process are generalized, and the regulatory and legal acts of Ukraine forming integrity policy in the field of education are systematized.

The author has developed a methodology for analyzing and assessing the level of integrity of managerial practices. Its practical relevance is demonstrated using the case of the State Educational Institution “Reshetylivka Vocational Agrarian Lyceum named after I. H. Borovenskyi” (Poltava region, Ukraine). The obtained results made it possible to identify strengths in management, determine areas for improvement, and develop practical recommendations for heads of vocational education institutions in Ukraine regarding the implementation of the principles of transparency and integrity in managerial activity.

**Keywords:** integrity, transparency, ethical leadership, education management, vocational education, anti-corruption culture, public accountability.

71 pages, 4 tables, 11 figures, 5 appendices, 41 references.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ	10
1.1. Дослідження сутності категорій «добročесність» і «прозорість» управлінської діяльності в освіті	
1.2. Види, принципи та нормативно-правове підґрунтя добročесності управління	
1.3. Особливості імплементації принципів добročесності в управлінні закладом професійної освіти	
Висновки до Розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У ЗАКЛАДІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ	19
2.1. Індикатори аудиту Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського”	
2.2. Оцінка стану внутрішнього середовища Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського”	
2.3. Характеристика зовнішніх факторів впливу на імплементацію принципів добročесності в закладі освіти	
Висновки до Розділу 2	
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ	40
3.1. Розробка системи заходів щодо реалізації добročесних управлінських рішень	
3.2. Планування та розробка організаційно-управлінської структури закладу освіти	
3.3. Моніторинг змін та визначення процедури проведення необхідних змін в управлінській підсистемі при імплементації принципів добročесності в управління закладом освіти	
Висновки до Розділу 3	
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	55
ДОДАТКИ	60

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена необхідністю подолання усталених корупційних практик та формалізму в управлінні, відновлення довіри суспільства до освіти, а також потребою забезпечити її відповідність європейським стандартам. Міжнародний центр академічної доброчесності у своїй праці *Fundamental Values of Academic Integrity* [40] підкреслює, що саме управлінські рішення визначають рівень поширення доброчесних практик у закладах освіти. Подібної позиції дотримуються А. Кеннетт і Ю. Шкодкіна у дослідженні *A Review of the Factors behind Academic Integrity Violations*, де доведено, що причини порушень доброчесності значною мірою зумовлені управлінською та організаційною культурою [18]. Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені воєнними викликами, євроінтеграційним курсом та потребами післявоєнного відновлення, висувають нові вимоги до системи професійної освіти. Вона має забезпечувати підготовку конкурентоспроможних фахівців для ринку праці та водночас формувати середовище, у якому прозорість та доброчесність стають фундаментальними принципами управління. Прийняття нового Закону України «Про професійну освіту» (2025) започаткувало якісно новий етап модернізації галузі, в якому особлива роль відводиться керівнику закладу як носію управлінської культури, орієнтованої на цінності відкритості, підзвітності та етичності [16; 15].

**Стан вивченості теми.** В українській науковій традиції значний внесок у дослідження проблеми зробила Тетяна Семигіна, яка у монографії *Академічна доброчесність у вищій освіті* розглядає доброчесність як системоутворюючий чинник формування довіри суспільства до результатів навчання [29]. Ігор Ковальчук у дослідженні *Етичне керівництво в освітніх організаціях* наголошує, що прозорість та етичність управлінських рішень є підґрунтям ефективних реформ [19]. Микола Братко у праці *Академічна доброчесність як феномен правової культури* трактує доброчесність як

складову правової культури суспільства та професійної діяльності педагогів [6]. Юлія Бреус у Методичних рекомендаціях з академічної доброчесності у середній освіті акцентує на важливості виховання чесності й відповідальності у здобувачів ще на шкільному рівні [7]. Значний пласт досліджень присвячено управлінським аспектам. Сергій Гончаренко у роботі Управлінські рішення в системі освіти аналізує механізми вибору оптимальних рішень у сфері освіти [10], а Олена Караман у праці Моделі управління закладами освіти досліджує централізовані, децентралізовані та колегіальні моделі управління [17]. Наталія Білик у статті Етичне лідерство в управлінні освітою наголошує, що саме лідерська позиція керівника, побудована на цінностях прозорості та відповідальності, формує довіру всередині освітнього колективу [5]. Ці дослідження демонструють широту осмислення проблематики, проте більшість із них зосереджені на вищій або загальній середній освіті [5; 7; 10; 17; 29]. Це зумовлює потребу у подальшому вивченні управлінської доброчесності саме в системі професійної освіти, зокрема щодо реалізації принципів прозорості й етичності в діяльності керівників закладів професійної освіти.

**Мета роботи** – систематизувати теоретичне обґрунтування та управлінські практики імплементації принципів прозорості й доброчесності в закладах професійної освіти України й надати рекомендації щодо їх вдосконалення.

**Об'єктом дослідження** є управлінська діяльність керівників закладів професійної освіти України.

**Предмет дослідження** - імплементація принципів прозорості й доброчесності в управлінській практиці керівників закладів професійної освіти України.

Для досягнення мети дослідження авторці було необхідно розв'язати такі **завдання**:

1. систематизувати теоретико-методологічні підходи до реалізації принципів прозорості й доброчесності в управлінській діяльності керівників

закладів професійної освіти та уточнити зміст категорій «прозорість» і «добročесність» у контексті освітнього менеджменту;

2. дослідити динаміку нормативно-правової бази щодо реалізації принципів прозорості й добročесності в освіті, включаючи Закон України «Про освіту» (2017) [16], Закон України «Про професійну освіту» (2025) [15], Наказ МОН №1220 «Про академічну добročесність» (2021) [25], Постанову КМУ № 800 «Стратегія розвитку освіти» (2019) [28];

3. визначити бар'єри та можливості для реалізації принципів прозорості та добročесності в управлінській діяльності керівників закладів професійної освіти на прикладі Державного навчального закладу «Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського»;

4. сформувані управлінські механізми й рекомендації для практичної діяльності керівників ЗПО в частині імплементації принципів прозорості та добročесності.

**Гіпотеза дослідження.** Репутація керівників і закладів професійної освіти України, ймовірно, зростатиме за умови системного впровадження принципів прозорості й добročесності, що поєднують нормативно-правові вимоги, управлінські інструменти та ціннісні орієнтації освітньої спільноти.

**Методологічна основа** дослідження базується на системному, діяльнісному та аксіологічному підходах, що дозволяють розглядати добročесність як ціннісну й управлінську категорію в діяльності керівника закладу професійної освіти. У процесі дослідження використано комплекс взаємодоповнювальних методів.

*Метод аналізу та синтезу* застосовано для опрацювання нормативно-правових актів, офіційних документів і наукових праць з метою узагальнення теоретичних підходів до реалізації принципів прозорості й добročесності. Метод спостереження використано для вивчення управлінських практик у діяльності Державного навчального закладу «Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І.Г.Боровенського», зокрема процедур прийняття рішень, комунікацій і дотримання етичних норм. *Опитування у формі*

*анкетування та інтерв'ю* дозволило з'ясувати ставлення педагогічних працівників і здобувачів освіти до значущості принципів доброчесності.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що в ньому:

- *уточнено зміст категорій «прозорість» і «доброчесність» у контексті управлінської діяльності керівників закладів професійної освіти. А саме: під категорією «прозорість» автор розуміє систему відкритих управлінських рішень доступність інформації про процедури, критерії та результати діяльності, передбачуваність дій адміністрації та можливість зовнішнього контролю з боку заінтересованих сторін, категорію «доброчесність» визначає як комплексну характеристику професійної поведінки керівника, що включає дотримання етичних норм, відповідальність, неупередженість, недопущення зловживань, орієнтацію на справедливість і пріоритет інтересів здобувачів освіти та колективу;*
- *запропоновано 5 індикаторів для аналізу закладів освіти на предмет втілення принципів прозорості та доброчесності, а саме: партнерство та взаємодія з громадою, антикорупційна спроможність, етична культура організації, прозорість інформаційного простору та організаційно-управлінська структура;*
- *на основі оцінки діяльності та управлінських практик Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” доведена доцільність авторської методики аналізу рівня готовності закладу до імплементації принципів доброчесності;*
- *запропоновано оновлення та вдосконалення управлінських інструментів упровадження принципів прозорості й доброчесності, зокрема: формування трирівневої організаційно-управлінської структури, створення Ради доброчесності та інституту координатора з доброчесності, розроблення Кодексу управлінської доброчесності, запровадження механізмів внутрішнього моніторингу, відкритої звітності, прозорих процедур прийняття рішень та підвищення участі стейкхолдерів у процесах управління.*

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» <https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research> Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 - 2029 рр.).

**Апробація** результатів дослідження відбулась під час міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України» (Київ, 5 червня 2025 р.), що відображено у тезах: Павлушенко К. В. Добросесність в управлінні закладом загальної середньої освіти // Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. / МОН України, НаУКМА, Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти та ін.; упоряд. Т. Нагорняк, І. Зайченко. — Київ : НаУКМА, 2025. — С. 172 (Додаток А).

**Практичне значення** дослідження визначається можливістю використання отриманих результатів у діяльності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, при формуванні політик добросесності, у процесі підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, а також у діяльності Міністерства освіти і науки України, Національного агентства з питань запобігання корупції та органів місцевого самоврядування (Додаток Б)

**Структура і обсяг роботи.** Обсяг кваліфікаційної роботи становить 70 сторінок, з них основний текст — 50 сторінок. Структурно дослідження містить 3 розділи, вступ, висновки, список використаних джерел і літератури (41 найменування), додатки (5 одиниць). Основний текст дослідження містить 4 таблиці і 11 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

1.1. Дослідження сутності категорій «добročесність» і «прозорість» управлінської діяльності в освіті

Сучасна система освіти розглядається як простір формування соціального капіталу, довіри та відповідальності. Відтак категорії добročесність і прозорість набувають значення не лише етичних орієнтирів, а й управлінських принципів, що визначають якість освітнього середовища та легітимність управлінських рішень. У науковій літературі вони трактуються як взаємопов'язані феномени, що формують підґрунтя культури публічного управління, заснованої на відповідальності, чесності, підзвітності та відкритості [5; 6; 7; 16].

Етимологічно поняття добročесність (лат. *integritas*, англ. *integrity*) означає цілісність, внутрішню послідовність моральних засад та вірність власним принципам. У філософській традиції добročесність трактується як гармонія між намірами, діями та цінностями людини, що відображає узгодженість особистих і суспільних інтересів. У класичній етиці добročесність визначалась як «постійна схильність діяти правильно» (Aristotle, *Nicomachean Ethics*[39]), а в контексті публічного управління — як моральна основа служіння суспільству.

Міжнародний центр академічної добročесності у праці *Fundamental Values of Academic Integrity* (2014) [40] визначає шість базових складових: чесність, довіру, справедливість, повагу, відповідальність та мужність, підкреслюючи, що «інтегративний вимір добročесності полягає у взаємній довірі між усіма учасниками освітнього процесу». Ці принципи однаковою мірою стосуються не лише здобувачів освіти, а й управлінців, адже саме

через управлінські рішення формується атмосфера етичності та відповідальності в закладі.

Дослідники А. Кеннетт і Ю. Шкодкіна зазначають, що порушення доброчесності у сфері освіти часто є наслідком «організаційної культури, в якій не вибудовано механізмів прозорого контролю та підзвітності», отже, управлінський аспект є визначальним для забезпечення етичних стандартів [18]. Таким чином, доброчесність в освіті — це не лише особиста риса, а характеристика інституційної поведінки.

В українській педагогічній науці поняття доброчесності активно розробляється у працях Тетяни Семигіної, яка підкреслює, що «академічна доброчесність є системоутворюючим чинником довіри суспільства до результатів навчання та до системи освіти загалом» [29]. Микола Братко розглядає доброчесність як феномен правової культури, що поєднує етичний і нормативний аспекти професійної діяльності педагогів [6]. На думку Ігоря Ковальчука, доброчесність управлінця проявляється у готовності приймати рішення, керуючись принципом справедливості та моральної відповідальності перед колективом і громадою [19].

Українська дослідниця Наталія Білик підкреслює роль етичного лідерства у забезпеченні довіри в освітньому середовищі, стверджуючи, що «етика управлінця є практичним виміром доброчесності, адже саме через лідерство на цінностях формується моральний клімат колективу» [5]. У цьому контексті доброчесність керівника освітнього закладу стає умовою не лише ефективності управління, а й авторитету закладу серед стейкхолдерів.

Поняття прозорості (transparency) в освітньому управлінні має більш прикладний характер. У документах UNESCO прозорість визначається як «доступність інформації, процедур і рішень для всіх зацікавлених сторін» [41]. Це поняття охоплює відкритість процесів прийняття рішень, ясність критеріїв оцінювання, фінансову підзвітність, публічність звітності та діалог із громадськістю. Прозорість забезпечує передумови для доброчесності, адже робить будь-які управлінські дії видимими та перевірюваними.

У дослідженні Олени Караман прозорість управління визначається як «здатність адміністрації закладу забезпечити зрозуміле і публічне пояснення своїх дій та рішень», що прямо корелює з довірою до керівника [17]. Сергій Гончаренко вважає, що прозорість — це не лише механізм контролю, а й засіб підвищення ефективності, адже «відкриті управлінські процедури формують колективну відповідальність і знижують ризики конфліктів» [10].

Таким чином, прозорість виступає як інструмент забезпечення доброчесності в управлінні, а доброчесність — як моральна умова прозорості. Їхнє поєднання формує основу культури підзвітного управління, у якій рішення ухвалюються відкрито, а наслідки є зрозумілими для всіх учасників освітнього процесу.

Міжнародні дослідження EUACI свідчать, що прозорість без доброчесності не гарантує справедливості, так само як доброчесність без прозорості може залишатися декларативною [41]. Тому сучасна концепція управління освітою передбачає інтеграцію цих двох принципів у єдину систему — інституційну доброчесність, яка охоплює цінності, процедури та механізми відповідальності.

Як наголошують Вікторія Гурянова та колеги, формування культури доброчесності в освіті потребує «створення політик, що регламентують поведінку не лише здобувачів, а й управлінців» [12]. Це включає прозорі кадрові процедури, недискримінаційні правила, етичні кодекси, чітке врегулювання конфлікту інтересів.

Українська дослідниця Ольга Бреус резюмує: «Освітня доброчесність починається не з аудиторії, а з управлінських рішень», адже саме керівники задають стандарти взаємоповаги, відкритості та відповідальності [7].

Отже, доброчесність у контексті управлінської діяльності — це цілісність моральних, правових і професійних засад поведінки керівника, що забезпечує довіру, підзвітність та справедливість у прийнятті рішень. Прозорість — це відкритість управлінських процедур, доступність інформації та готовність до публічного контролю. У поєднанні ці дві

категорії формують концепцію етично орієнтованого управління освітою, у якій пріоритетом стає не лише досягнення результату, а й спосіб його досягнення. Вони становлять ціннісну основу для впровадження політик доброчесності в закладах професійної освіти, забезпечують узгодженість дій управлінців із суспільними очікуваннями та підвищують легітимність освітніх рішень.

## 1.2. Види, принципи та нормативно-правове підґрунтя доброчесності управління

Управлінська доброчесність у сфері освіти є системним поєднанням моральних, правових і професійних норм, які забезпечують довіру до керівника та легітимність його рішень. Вона виступає не лише як етичний стандарт, а як стратегічний ресурс розвитку освітньої установи, що визначає якість управлінських процесів і їх відповідність суспільним очікуванням [6; 7].

У науковій літературі виділяють кілька взаємопов'язаних рівнів прояву доброчесності: академічну, професійну, управлінську та інституційну.

Академічна доброчесність регулює відносини в освітньому процесі та охоплює чесність у навчанні, дослідженнях, оцінюванні результатів і визнанні авторства [29].

Професійна доброчесність, за визначенням М. Братка, базується на принципі відповідальності за виконання службових обов'язків, дотримання етичних норм професії та законодавчих вимог [6]. Вона визначає репутаційний капітал фахівця й формує довіру колективу до управлінських рішень.

Управлінська доброчесність є інтегративною категорією, що поєднує етичний, організаційний і правовий виміри діяльності керівника. Її ключовим показником виступає узгодженість управлінських рішень із цінностями

закладу освіти, принципами справедливості, неупередженості та відкритості [19].

Інституційна доброчесність, у свою чергу, охоплює культуру всієї організації: прозорість процедур, рівність можливостей, наявність політик етичної поведінки та внутрішнього контролю [12]. Саме цей рівень визначає, наскільки доброчесність є не особистою якістю керівника, а системною характеристикою управлінської практики.

Доброчесність управлінця проявляється через послідовне дотримання базових принципів, що мають одночасно моральне й нормативне підґрунтя. Передусім це повага до законності, яка означає роботу в межах чинного законодавства та сприйняття правових норм як фундаменту управлінської діяльності. Важливою складовою є прозорість, що передбачає відкритість рішень, зрозумілі й доступні процедури та можливість громадськості отримувати інформацію про діяльність закладу.

Підзвітність виявляється у готовності керівника відповідати перед колективом, здобувачами освіти, органами управління та громадою за кожне ухвалене рішення. Справедливість і неупередженість передбачають відсутність конфлікту інтересів та опору рішень на чіткі критерії й об'єктивні факти. Етичне лідерство ґрунтується на особистому прикладі, який формує довіру, підтримує культуру взаємоповаги та орієнтацію на суспільний інтерес.

Етичне лідерство є найвищою формою прояву доброчесності, оскільки дозволяє керівнику стати моральним орієнтиром для колективу, а його рішенням — відображати цінності організації. У такому розумінні доброчесність виходить за межі формальних правил і перетворюється на стиль управлінської поведінки.

Правове підґрунтя принципів доброчесності в управлінні освітою визначене національними та відомчими актами, які встановлюють стандарти поведінки посадових осіб і правила організації освітнього процесу. Базові орієнтири закладені у Законі України «Про освіту» (2017), який у статті 42

визначає академічну доброчесність як сукупність етичних принципів і правил, якими мають керуватись учасники освітнього процесу [16]. У Законі України «Про професійну освіту» (2025) поняття доброчесності розглядається як складова системи якості освіти, що забезпечує довіру суспільства до результатів навчання [15].

Норми Державної антикорупційної програми України (2023–2025) деталізують принципи прозорості, відкритості та підзвітності як основи ефективного управління в публічному секторі [36]. У свою чергу, Наказ МОН №1220 від 14.09.2021 «Про забезпечення академічної доброчесності в закладах освіти» встановлює вимоги до розроблення внутрішніх політик запобігання порушенням і формування етичної культури в освітніх колективах [25].

Нормативно-правова база формує багаторівневу систему гарантій дотримання принципів доброчесності, від загальнодержавних засад до внутрішніх політик окремих закладів. Її узгодженість із етичними й управлінськими підходами створює передумови для стійкого розвитку професійної освіти на засадах довіри, справедливості та відповідальності [6; 19; 5].

Отже, управлінська доброчесність є інтеграцією етичних цінностей, правових норм і професійної відповідальності керівника, що забезпечує довіру до освітньої установи. Її реалізація спирається на законність, прозорість і етичне лідерство, які формують культуру підзвітності та справедливого управління.

### 1.3. Імплементация принципів доброчесності в управлінській діяльності керівників закладів професійної освіти

Доброчесність в управлінні освітою не з'являється як наслідок формальних декларацій. Вона вибудовується через щоденні рішення, спосіб комунікації та якість взаємин, у яких цінності визначають зміст професійної

поведінки. Для керівника закладу професійної освіти це означає не лише володіння принципами прозорості й підзвітності, а практичну послідовність у їх реалізації у кадрових підходах, фінансових процесах, взаємодії зі стейкхолдерами, оцінюванні результатів і підтримці довіри в колективі. Саме така управлінська практика перетворює доброчесність на інструмент розвитку організації, а не на формальне гасло.

Імплементация принципів доброчесності починається з персональної відповідальності керівника. Коли управлінець демонструє чесність рішень і внутрішню послідовність, він задає етичний формат роботи для всієї організації, формуючи той самий «тон зверху», від якого залежить культура взаємодії. Етичне лідерство у цьому контексті постає не окремим умінням, а способом управлінського мислення, у якому справедливість, повага та відповідальність постають поруч із плановими показниками як рівнозначні орієнтири. У такому розумінні доброчесність керівника — це не стільки зовнішня вимога, скільки природний стиль управління.

На організаційному рівні імплементация доброчесності проявляється через відкритість процесів, ясність критеріїв ухвалення рішень, колегіальність і підзвітність перед усіма учасниками освітнього процесу. Прозора система комунікацій і доступ до інформації зменшують ризики упередженості, підсилюють довіру та стимулюють професійний діалог [12; 29]. Таке середовище сприяє формуванню корпоративної культури, у якій порушення етичних норм розглядаються не як «приватна справа», а як спільна зона відповідальності.

Нормативне підґрунтя цього процесу забезпечують основні закони та стратегічні документи освітньої політики, насамперед Закон України «Про освіту» (2017) та Закон України «Про професійну освіту» (2025), що визначають академічну доброчесність і прозорість управління як складові системи якості освіти [16; 15]. Державна антикорупційна програма України на 2023–2025 роки конкретизує вимоги до запобігання конфлікту інтересів, публічної звітності та відкритих процедур прийняття рішень [36].

Важливо, що імплементація не зводиться до виконання нормативних вимог. Її сутність полягає у перетворенні цінностей на сталі управлінські механізми. Серед таких механізмів: кодекси доброчесності, внутрішні політики, регулярні аудити, системи зворотного зв'язку та відкриті звіти перед громадськістю. Вони задають чіткі орієнтири поведінки, але водночас залишають простір для ініціативи, партнерства і колегіальності. Дієва система доброчесного управління завжди спирається на поєднання етичного вибору керівника та прозорих інституційних процедур.

Імплементація принципів доброчесності — це процес поступової інституціоналізації цінностей, коли чесність, справедливість і підзвітність стають невід'ємною частиною управлінських рішень. Такий підхід визначає готовність закладу до відкритого діалогу з громадою, до співпраці з партнерами та до відповідального використання ресурсів.

Отже, імплементація принципів доброчесності в управлінні освітою ґрунтується на поєднанні особистої етичної відповідальності керівника та прозорих інституційних процедур. Вона перетворює цінності чесності, справедливості й підзвітності на практичні управлінські механізми, що забезпечують довіру до освітньої установи. Такий підхід формує стійку культуру доброчесності, у якій моральні засади стають основою ефективного розвитку закладу.

## **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що доброчесність і прозорість є базовими ціннісно-нормативними орієнтирами сучасного управління у сфері професійної освіти. Доброчесність керівника розглядається як інтегративна якість, що поєднує моральні, правові та професійні засади діяльності, забезпечуючи довіру до освітньої інституції, легітимність управлінських рішень і стабільність організаційної культури. Прозорість, своєю чергою, виступає механізмом реалізації доброчесності

через відкритість процедур, доступність інформації, публічність і підзвітність управлінських дій.

У сукупності ці принципи формують концепцію етично орієнтованого управління освітою, у якій результативність тісно пов'язана зі способами її досягнення. Етичне лідерство, законність, професійна відповідальність і підзвітність визначають характер управлінських рішень і сприяють утворенню довіри між усіма учасниками освітнього процесу.

Імплементация принципів доброчесності в управлінській діяльності керівника закладу професійної освіти вимагає не лише інституційного регулювання, а й внутрішньої готовності до дотримання етичних стандартів. Поєднання особистої моральної позиції з прозорими процедурами забезпечує створення стійкої культури доброчесності, що підвищує ефективність управління, сприяє розвитку демократичного освітнього середовища й формує довіру до системи професійної освіти загалом.

Підсумовуючи теоретичні засади доброчесності та прозорості, важливо перейти до аналізу того, як ці принципи проявляються в реальному управлінському середовищі. Оцінка готовності закладу до впровадження доброчесності дає змогу співвіднести теорію з конкретними управлінськими практиками, визначити рівень процедурної стійкості, виявити ризики непрозорих рішень та окреслити управлінські дефіцити. Саме тому наступний розділ присвячено діагностиці внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на здатність закладу діяти доброчесно.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У ЗАКЛАДІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ

2.1. Індикатори аудиту Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського”

Вибір Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” для дослідження є обґрунтованим як з наукової, так і з практичної точки зору. Заклад має чітко окреслену організаційну структуру, тривалу історію функціонування та стабільний кадровий потенціал, що створює можливість для ґрунтовної оцінки управлінських процесів і механізмів прийняття рішень. Крім того, ліцей активно взаємодіє з громадою та роботодавцями, що формує реальний контекст для вивчення прозорості, партнерства та підзвітності.

Важливим аргументом є те, що заклад поєднує виразні сильні сторони, відкритість, співпрацю, доступність інформації, з низкою управлінських викликів, характерних для закладів професійної освіти, серед них: недостатня деталізація внутрішніх процедур, потреба в оновленні локальної нормативної бази, фрагментарність механізмів внутрішнього контролю, обмеженість ресурсів, нерівномірність розподілу управлінських функцій та ризики перевантаження адміністративного персоналу. Саме така комбінація потенціалу та бар’єрів робить ліцей репрезентативним кейсом для аналізу доброчесності в управлінні.

Таким чином, обраний заклад дозволяє розглянути прояви доброчесності керівника у реальних умовах функціонування освітньої організації, оцінити сильні та проблемні ділянки управлінської діяльності, а також сформулювати рекомендації, які можуть бути застосовані і в інших закладах професійної освіти. У сучасних умовах реформування професійної

освіти питання доброчесності управління набуває прикладного виміру. Воно перестає бути лише етичним орієнтиром і поступово перетворюється на дієвий інструмент забезпечення ефективності, довіри та легітимності управлінських рішень. Саме тому для визначення рівня інституційної готовності до впровадження принципів доброчесності у Державному навчальному закладі “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” було застосовано підхід аудиту доброчесності. Він дав змогу провести комплексний аналіз управлінських практик за низкою чітко визначених критеріїв і виявити можливості їх подальшого вдосконалення.

Методологічна основа аудиту спирається на рамкові підходи, визначені ініціативою Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) «Прозора професійна освіта», а також на положення Законів України «Про освіту» (2017) і «Про професійну освіту» (2025) та норми Державної антикорупційної програми України на 2023–2025 роки [16; 15; 36]. У цьому контексті аудит розглядається як форма самооцінювання управлінської системи за п'ятьма групами індикаторів, що відображають структурно-ціннісні характеристики доброчесного управління [12].

*Організаційно-управлінська структура.* Цей індикатор характеризує відповідність управлінських механізмів принципам підзвітності, розподілу повноважень і процедурної прозорості. Аналіз охоплює положення про структурні підрозділи, систему внутрішніх регламентів, порядок ухвалення рішень, а також наявність документально визначених механізмів контролю та моніторингу. Особлива увага приділяється ролі педагогічної ради, функціонуванню колегіальних органів та ефективності комунікаційних зв'язків між усіма рівнями управління. Високі показники за цим критерієм засвідчують наявність збалансованої системи прийняття рішень, у якій управлінські дії є передбачуваними, аргументованими та відкритими [17].

*Прозорість інформаційного простору.* Індикатор вимірює рівень відкритості інформації про діяльність закладу: оприлюднення фінансових звітів, навчальних планів, рішень керівництва, кадрової інформації.

Важливими складовими є функціонування офіційного вебсайту, регулярність оновлення даних і доступність відомостей для здобувачів освіти, батьків, громади та партнерів. Високий рівень прозорості свідчить про готовність закладу до публічної підзвітності, сприяє формуванню довіри серед стейкхолдерів і підвищує авторитет освітньої установи [10; 9].

*Етична культура організації.* Цей критерій фіксує наявність і реальну дієвість внутрішніх етичних норм: кодексу доброчесності, політик запобігання академічним порушенням, механізмів реагування на неетичну поведінку. Аналізується не лише наявність відповідних документів, а й рівень їх практичного застосування: наскільки працівники поділяють цінності організації, дотримуються принципів взаємоповаги, чесності та справедливості у професійних взаєминах. Високі результати за цим показником демонструють сформовану корпоративну культуру, у якій доброчесність є не декларацією, а невід'ємною частиною щоденної роботи [6; 7; 29].

*Антикорупційна спроможність.* Оцінювання цього індикатора передбачає аналіз управлінських процесів із позицій ризиків виникнення корупційних проявів. Досліджуються кадрові процедури, система розподілу фінансових ресурсів, порядок проведення закупівель і використання матеріальних активів. Ознаками сформованої антикорупційної культури є дотримання принципів конкурсності, наявність механізмів внутрішнього контролю та готовність закладу до зовнішнього аудиту [25; 36]. Виконання цих умов сприяє підвищенню довіри до керівництва, забезпечує фінансову дисципліну та знижує ризики зловживань.

*Партнерство та взаємодія з громадою.* Цей індикатор визначає рівень відкритості закладу до співпраці із зовнішнім середовищем — органами місцевого самоврядування, роботодавцями, освітніми та громадськими організаціями. Аналізується участь стейкхолдерів у процесах ухвалення управлінських рішень, спільних ініціативах і проєктах, спрямованих на розвиток освітнього простору громади. Високий рівень партнерської

взаємодії свідчить про наявність сталої довіри та спільної відповідальності за результати діяльності освітнього закладу [12; 5].

Зазначені критерії формують комплексну систему вимірювання доброчесності управління, у межах якої можна визначити як сильні сторони, так і напрями управлінського вдосконалення. Інформаційною базою для оцінювання слугували офіційні документи закладу, результати опитувань педагогічних працівників і здобувачів освіти, а також спостереження за управлінськими практиками та публічними комунікаціями.

Отримані результати аудиту не є кінцевим висновком, а радше створюють підґрунтя для подальшого аналізу, дослідження внутрішнього середовища та впливу зовнішніх чинників, які визначають реальні можливості інституційної імплементації принципів доброчесності в управлінську систему ліцею.

## 2.2. Оцінка стану внутрішнього середовища Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського”

У контексті розбудови інституційної доброчесності внутрішнє середовище освітнього закладу постає не лише як сукупність його ресурсів, а як складна система взаємопов’язаних організаційно-культурних, управлінських та етичних компонентів, що визначають якість управлінських рішень, їхню прозорість, підзвітність і відповідність ціннісним орієнтирам сучасної публічної освіти.

Аналіз внутрішнього середовища Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” здійснено на основі матеріалів Стратегії розвитку закладу до 2027 року, з урахуванням таких ключових векторів: кадровий потенціал, матеріально-технічна база, фінансове забезпечення та організаційна структура.

Аналіз кадрового потенціалу як індикатора управлінської доброчесності. Якісний та кількісний склад персоналу закладу професійної освіти є не лише операційним показником, але й прямим відображенням управлінської доброчесності, що охоплює прозорість у формуванні штату, справедливість розподілу навантаження та стратегічну політику залучення кадрів.

За останні роки у ДНЗ «Решетилівський ПАЛ імені І.Г.Боровенського» простежується виразна тенденція до кількісного зростання персоналу, що є прямою реакцією на збільшення загального контингенту здобувачів освіти. Якщо у 2020 році у закладі працювало 87 осіб, то у 2023 році чисельність працівників досягла 109 осіб, а у 2025 році – 111 осіб.

Згідно Аналізу діяльності регіональних систем професійної освіти можна зробити висновок, що показник середнього навантаження на одного працівника у ЗПО є значно нижчим порівняно з регіональною нормою. У 2023 році цей показник становив 4,7 здобувачів на 1 працівника, тоді як середній показник по Полтавській області у 2020 році сягав 7,7 здобувачів на одного працівника [1].

Цей аспект заслуговує на окрему інтерпретацію в контексті управлінської політики. Нижче співвідношення «учень/працівник» може бути свідомим кроком керівництва для забезпечення високої якості практичної підготовки, посилення індивідуального супроводу та соціально-педагогічної роботи, що є проявом етично орієнтованого управління, спрямованого на інтереси здобувача. Оцінка статево-вікової структури виявляє подвійну тенденцію, що відображена на графічних матеріалах (Рис. 2.1., Рис 2. 2.)

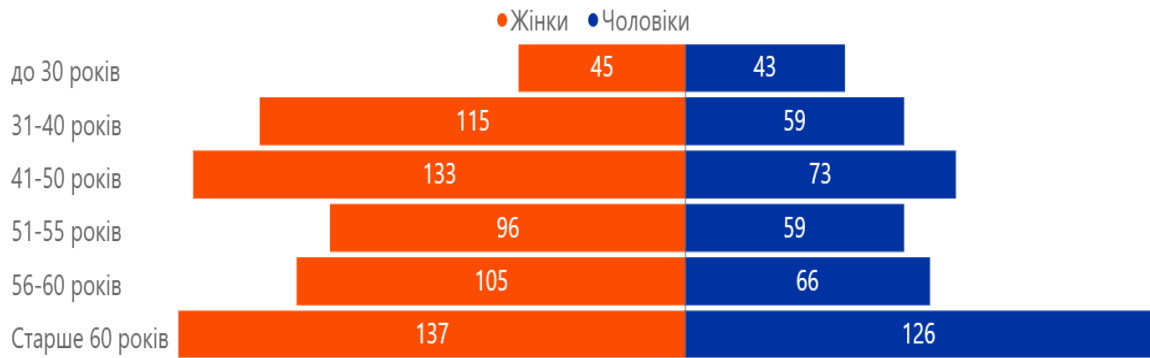


Рис. 2. 1. Статеві-вікова структура працівників закладу [32].

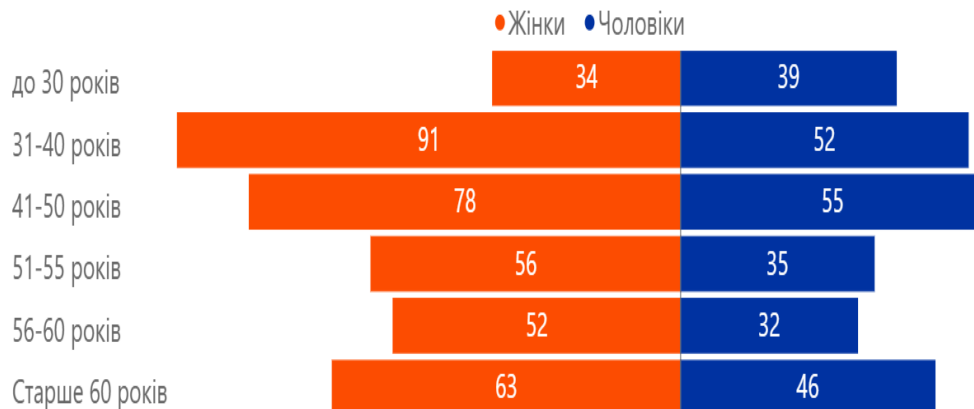


Рис. 2. 2. Статеві-вікова структура педагогічних працівників [32].

Спостерігається типова для освітньої галузі тенденція старіння кадрів, де найбільшу вікову категорію серед усіх працівників становлять особи у віці 56–60 років (26%), з перевагою жіночого представництва.

Серед педагогічного персоналу, що є ключовим активом, фіксується виражений відхід від загальнонаціональної негативної тенденції. Найбільш чисельною є вікова категорія 31–40 років (28%). Важливо зазначити, що це єдина вікова категорія, де представництво чоловіків переважає жінок.

Цей факт свідчить про системну управлінську успішність у залученні молодих кваліфікованих фахівців, що формує потенціал стійкості ліцею та мінімізує ризики, пов'язані з віковим дисбалансом. Участь ліцею у програмах, як от міжнародна програма ЄС “EU4Skills: кращі навички для сучасної України”, дозволила не лише модернізувати матеріально-технічну

базу, але й підвищити кваліфікацію педагогів, роблячи заклад привабливим для молодих інноваційних спеціалістів.

Незважаючи на позитивну динаміку та омолодження ядра, заклад відчуває суттєву структурну нестачу кадрів, що є ключовим викликом для управлінської доброчесності.

Наявна значна невідповідність між затвердженим штатним розписом (71 педагогічний працівник) та фактичним заповненням посад (50 осіб станом на 1 вересня 2023 року). Фактичний дефіцит становить 21 одиницю.

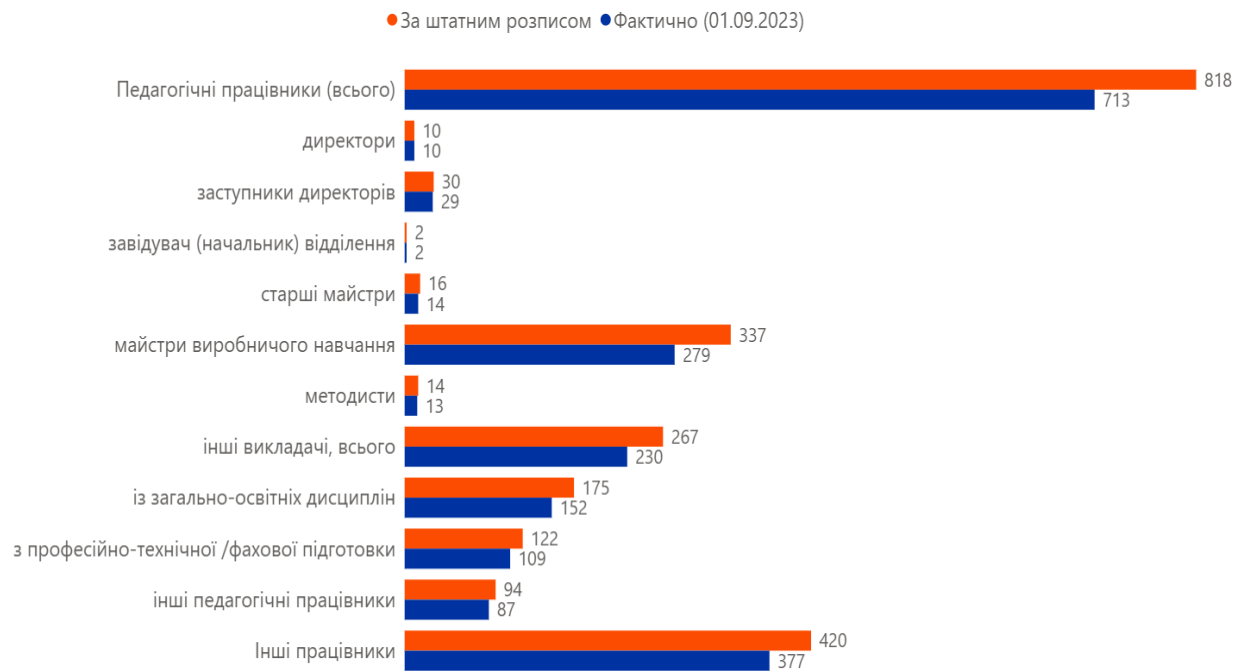


Рис. 2. 3. Розподіл кількості педагогічних працівників ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І.Г.Боровенського” [32].

Найбільш гострою є нестача майстрів виробничого навчання та викладачів із загальноосвітніх і професійно-технічних дисциплін.

З позиції доброчесності, такий дефіцит автоматично генерує управлінські ризики:

- Ризик конфлікту інтересів. Розподіл функціоналу вакантних посад між наявними працівниками створює додаткові фінансові стимули. Відсутність абсолютної прозорості у механізмах такого розподілу може стати джерелом внутрішніх конфліктів та звинувачень у фаворитизмі.

- Ризик зниження якості. Надмірне навантаження на ключових майстрів виробничого навчання може призводити до їхнього професійного вигорання та потенційного зниження якості практичної підготовки, що є порушенням принципу відповідальності перед здобувачами освіти.

Якісний склад персоналу засвідчує високу кваліфікацію: 14 спеціалістів вищої категорії, вісім осіб мають звання “Викладач-методист”, семеро - “Майстер виробничого навчання I категорії”. Активна участь у міжнародних проєктах, як “EU4Skills”, свідчить про інвестиційну доброчесність керівництва, що проявляється у постійному оновленні не лише матеріальної бази, але й професійних навичок педагогічного складу. Розширення переліку послуг, включаючи стажування та курси підвищення кваліфікації для майстрів з інших регіонів, підкреслює високий професійний авторитет ліцею як регіонального освітнього хабу.

Матеріально-технічна база як індикатор спроможності до якісного управління. Інфраструктурна спроможність ліцею свідчить про високий рівень готовності освітнього середовища до реалізації принципів доброчесності, прозорості та ефективності. Комплекс наявних приміщень і технічного забезпечення охоплює три навчальні корпуси на 540 учнівських місць, дві будівлі гуртожитків, 12 кабінетів професійної підготовки, 10 кабінетів загальноосвітніх дисциплін, дев'ять лабораторій, п'ять майстерень, бібліотеку, актову залу, музей, їдальню та кафетерій (Додаток В).

Матеріальна база доповнена потужним цифровим комплексом: 102 комп'ютери з доступом до Інтернету, 3D-принтер, плотер, інтерактивна панель, мультимедійні проектори, система відеоспостереження, електронний модуль обліку харчування, турнікети. Таке оснащення не лише відповідає сучасним вимогам до навчального простору, а й створює передумови для підвищення відкритості управлінських процедур, впровадження цифрового документообігу, електронних сервісів зворотного зв'язку та автоматизованого контролю доступу. Динаміка оновлення інфраструктури підтверджує суттєве нарощення ресурсного потенціалу протягом 2020–2024

років. За цей період заклад залучив кошти на модернізацію корпусів, покращення технічного оснащення й цифровізації навчального процесу (Рис. 2. 4.).

Інвестиції забезпечили суттєве оновлення як навчального, так і побутового середовища, включаючи енергоефективні системи, освітлення, меблювання й технічні засоби безпеки.

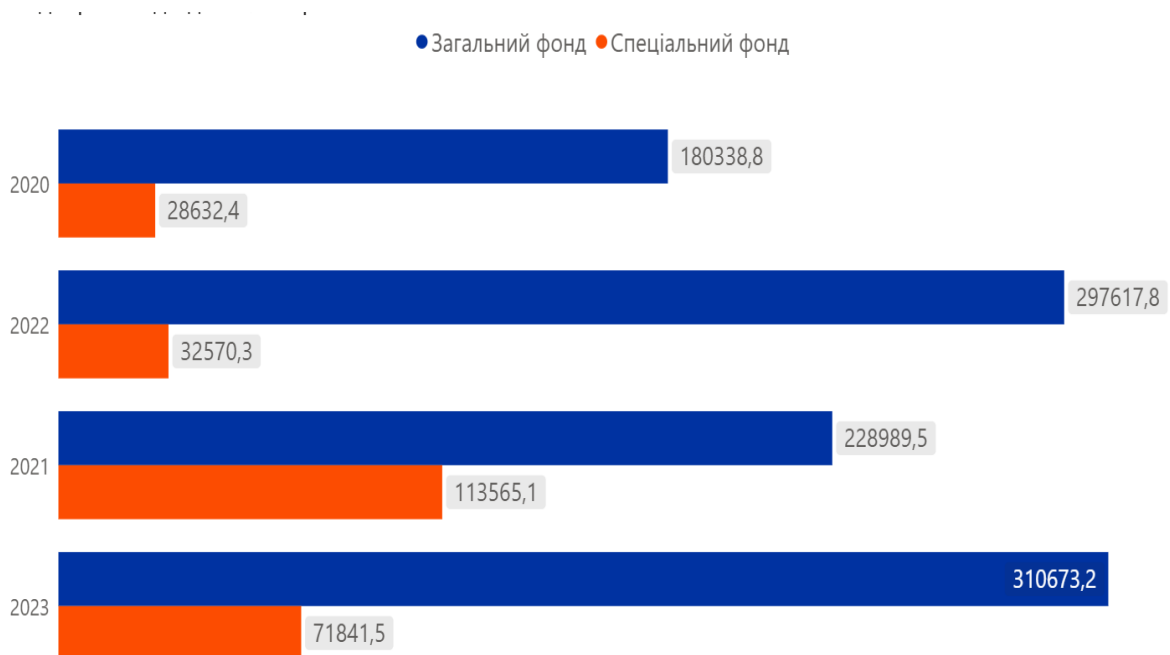


Рис. 2. 4. Структура джерел надходжень коштів у ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського” [32].

Бюджетна динаміка свідчить про посилення фінансової стабільності: у 2020 р. бюджет становив 19,4 млн грн, у 2023 р. – понад 30,6 млн грн. Частка спеціального фонду зросла з 1,5 до 4,0 млн грн, що вказує на підвищення фінансової автономії та диверсифікацію надходжень. Наявність досвіду великого грантового адміністрування (42,5 млн грн у 2021 р.) підтверджує здатність закладу дотримуватись високих стандартів бюджетної доброчесності, у т.ч. процедур тендерної звітності, верифікації та цільового витрачання.

Загальний фонд ліцею наповнюється за рахунок коштів, виділених на підготовку кваліфікованих робітників з регіональним замовленням, рівень

надходження яких значно зріс у 2022–2023 роках порівняно з попередніми періодами (Рис. 2. 5.).



Рис. 2. 5. Надходження коштів у ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського” за регіональним замовленням [32].

Загальний кошторис ліцею, так само як і обсяг надходжень, зростає із 2020 року. Тоді кошторис загального фонду становив 19029,2 тис. грн, спеціальний — 1542,0 тис. грн. У 2023 році він зріс до 30064,4 загального фонду та 4079,0 тис. грн спеціального (Рис. 2. 6.).

Надходження із спеціального фонду бюджету, тис.грн.

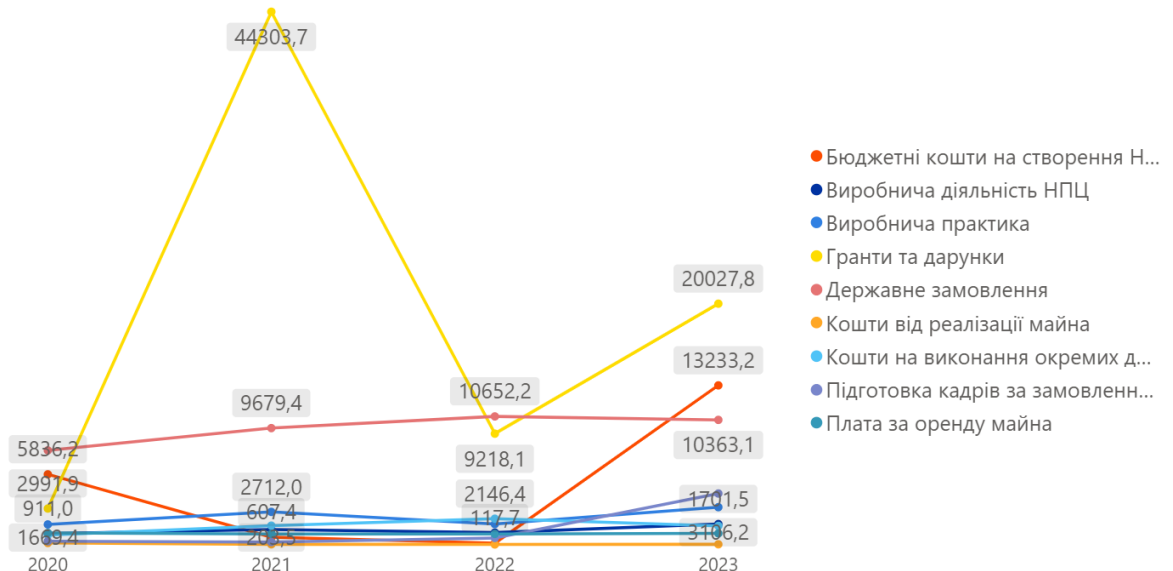


Рис. 2. 6. Структура надходжень до Спеціального фонду ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського” [32].

У структурі витрат ліцею переважають такі статті (Рис. 2.7.):

- Заробітна плата (15726,5 тис. грн);
- Інші поточні видатки (7243,7 тис. грн);
- Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм (3472,5 тис. грн);
- Нарахування на заробітну плату (3306,6 тис. грн);
- Предмети, матеріали, обладнання та інвентар (2586,5 тис. грн)

Заклад фінансується з обласного бюджету, отримує кошти на виконання регіонального замовлення. Показники структури видатків є типовими для закладів освіти, де рівень видатків на заробітну плату та на її нарахування є значно вищими, ніж показники видатків на розвиток, реконструкцію, ремонтні роботи чи закупівлю необхідного обладнання. Ліцей планує збільшувати надходження до спеціального фонду за рахунок переробки та реалізації власно вирощеної продукції, а також використання або надання в оренду приміщень спортивного залу та спортивного інвентаря.

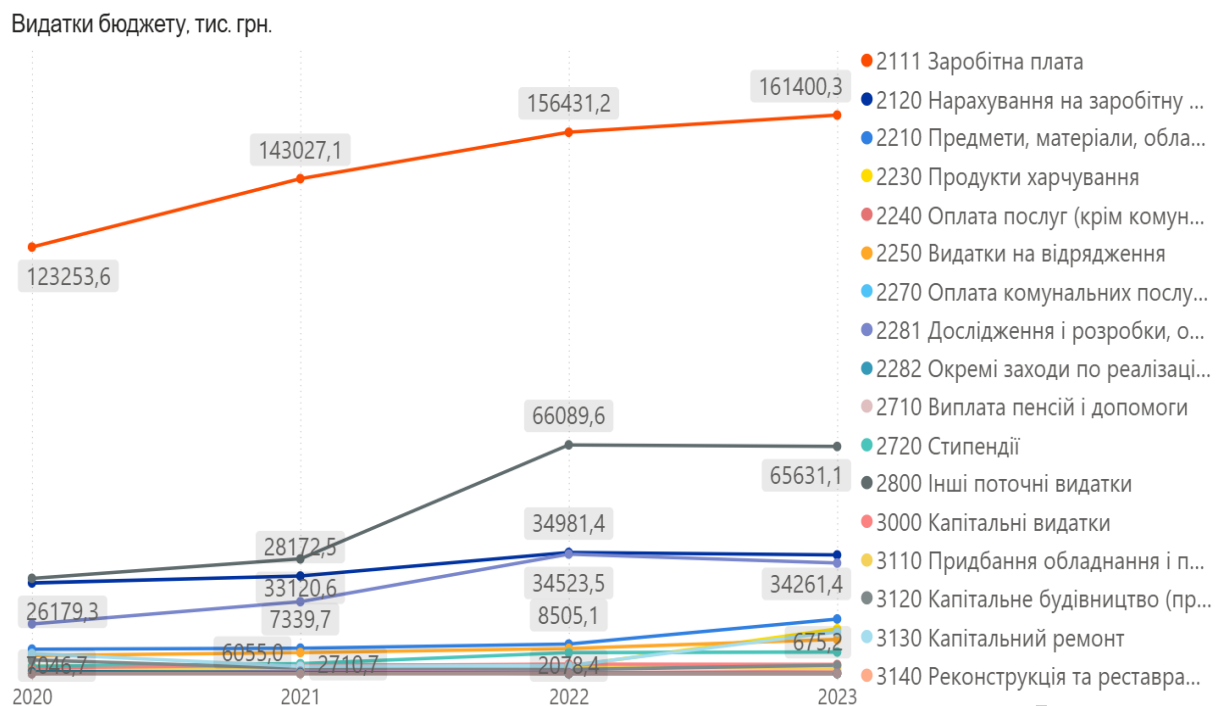


Рис. 2. 7. Структура витрат ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського” [32].

Попри це, аналіз показує наявність низки критичних обмежень:

- технічна незавершеність створення навчально-практичного центру;

- недостатня кількість комп'ютерної техніки для реалізації повноцінного дистанційного або змішаного навчання;
- обмежена наявність сучасного галузевого обладнання для професій, орієнтованих на нові ринки праці.

Існуючі виклики вказують на потребу у формуванні системи індикаторів технічного забезпечення доброчесного управління, зокрема, через цифрову звітність, доступність інформації для стейкхолдерів, безперервний моніторинг ефективності використання інфраструктури.

Управлінська модель ліцею має класичну ієрархічну структуру з чітким вертикальним підпорядкуванням та розгалуженою системою функціональних підрозділів. Центральне управління здійснює директор, якому підпорядковані два заступники (з навчальної роботи та виховної), старший майстер, бухгалтерія, а також низка ключових адміністративно-технічних та забезпечувальних посад (Додаток Г).

Організаційна схема охоплює такі напрями:

- освітній процес — через заступників, старшого майстра та методиста;
- фінансове управління — через головного бухгалтера та бухгалтерію;
- правовий та кадровий супровід — через юрисконсульта, інспектора з кадрів;
- охорона праці та цивільний захист, кар'єрна підтримка, фізичне виховання, експлуатація будівель, медичний супровід, секретаріат.

Така модель забезпечує функціональну повноту управлінських напрямів і дозволяє оперативно адмініструвати освітній процес, господарську діяльність, кадрову політику.

Разом з тим, аналіз показує відсутність спеціалізованих структур або відповідальних осіб за напрямом доброчесності, етики, внутрішнього контролю чи забезпечення прозорості рішень. У структурі немає посад, які відповідали б за впровадження антикорупційної політики, незалежного аудиту чи електронної звітності. Це створює ризик концентрації

управлінських повноважень без належних механізмів внутрішнього стримування та підзвітності.

Окрему увагу слід звернути на наявність Наглядової (підкувальної) ради, яка формально передбачена у структурі, однак: інформація про її склад, протоколи засідань або звіти не оприлюднюються; функціональні повноваження ради не описані у відкритому доступі, що ускладнює оцінку її впливу на управлінські рішення.

Попри загальну адміністративну структурованість, управлінська модель закладу потребує доопрацювання в напрямі формалізації функцій, пов'язаних із дотриманням принципів доброчесності, етичного регулювання, прозорості та незалежного контролю.

Таким чином, виявлені внутрішні особливості свідчать про те, що успішна імплементація принципів доброчесності в управління закладом можлива лише за умови врахування реального стану ресурсного забезпечення, кадрового балансу та управлінських процедур. Подальший аналіз має бути зосереджений на оцінці зовнішніх впливів і здатності адміністрації адаптувати управлінську модель до вимог відкритості, відповідальності та етичної узгодженості. У цьому контексті постає необхідність комплексної оцінки середовища, в якому функціонує заклад, — зокрема регіональної освітньої політики, очікувань стейкхолдерів і нормативного тиску. Саме така оцінка дозволить окреслити реалістичні напрями впровадження доброчесного управління на інституційному рівні.

### 2.3. Характеристика зовнішніх факторів впливу на імплементацію принципів доброчесності в заклад освіти

Зовнішнє середовище діяльності ДНЗ “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” визначає рамкові умови для практичної реалізації принципів доброчесності: публічності управлінських рішень, рівного доступу до освітніх можливостей, недискримінаційних

процедур відбору та прозорії взаємодії зі стейкхолдерами. Для аналізу використано емпіричні показники демографічного стану, структури економічної активності та попиту ринку праці, представлені у відповідних статистичних таблицях і графічних матеріалах. Демографічний профіль території характеризується низькою густрою населення і структурним «зсувом» у бік старших вікових груп. За даними табл. 2.1., чисельність населення Решетилівської громади становить близько 26,1 тис. осіб, що відносить її до невеликих міських громад регіону (для порівняння, у Полтавській громаді проживає понад 309 тис. осіб) [32].

Таблиця 2.1.

**Кількість населення у Решетилівській міській громаді відносно громад, де проживають вступники ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І.Г.Боровенського”[32].**

Назва громади	Тип громади	Район	Кількість населення
Полтавська	міська	Полтавський	309 647
Решетилівська	міська	Полтавський	26 080
Глобинська	міська	Кременчуцький	25 280
Новосанжарська	селищна	Полтавський	22 145
Шишацька	селищна	Миргородський	18 468
Козельщинська	селищна	Кременчуцький	13 755
Білицька	селищна	Полтавський	11 492
Великобагачанська	селищна	Миргородський	11 149
Білоцерківська	сільська	Миргородський	5 278

Вікова структура населення (Рис. 2.8.) демонструє зростання частки людей старшого віку та зменшення кількості молоді: жінки становлять 53 %, а близько 40 % населення це особи пенсійного віку. Така ситуація свідчить про щорічне скорочення молодіжного та працездатного населення, що безпосередньо позначається на наборі до закладів освіти. За умов обмеженої кількості місцевих вступників важливо забезпечити відкритість і прозорість прийому, рівні можливості для молоді з інших громад і публічне інформування про освітні програми.

Контингент внутрішньо переміщених осіб суттєво впливає на зовнішній попит на освітні послуги громади. Згідно табл. 2.2. до громади входять додаткові групи потенційних здобувачів освіти, серед яких є особи з вразливими потребами. Це вимагає від управління освітнім закладом чіткої та прозорої соціальної політики-відкритого інформування, зрозумілих критеріїв відбору, справедливого надання пільг і документального підтвердження кожного рішення [32].

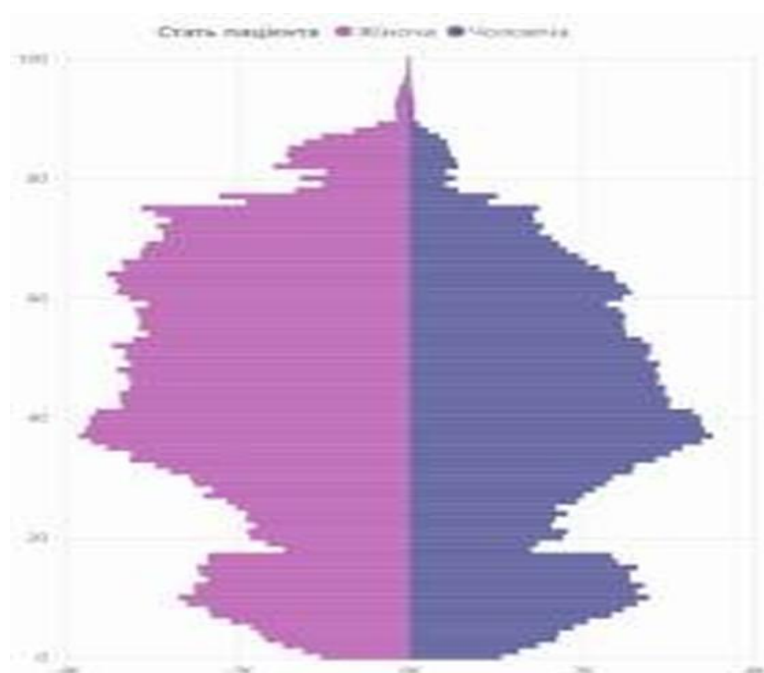


Рис. 2. 8. Статеві-віковий розподіл населення міста Решетилівка та громад, де проживають вступники ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського” [32].

Таблиця 2. 2.

**Кількість ВПО у Решетилівській міській громаді відносно громад, де проживають вступники ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І.Г.Боровенського” станом на березень 2024 року [32].**

Назва громади	Тип громади	Район	Кількість осіб з числа ВПО
Полтавська	міська	Полтавський	52 339
Новосанжарська	селищна	Полтавський	3 367
Глобинська	міська	Кременчуцький	2 747
Решетилівська	міська	Полтавський	2 518

Шишацька	селищна	Миргородський	1 972
Білицька	селищна	Полтавський	1 933
Великобагачанська	селищна	Миргородський	1 507
Козельщинська	селищна	Кременчуцький	1 040
Білоцерківська	сільська	Миргородський	538

Такий профіль визначає головний напрям професійної підготовки та формує стабільне партнерське середовище для закладу освіти. Водночас ефективна взаємодія з підприємствами можлива лише за умов дотримання принципів прозорості-публічного відбору партнерів, відкритого документування домовленостей і запобігання конфлікту інтересів у відносинах із бізнесом.

Таблиця 2. 3.

**Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у Полтавській області у 2021 році [32].**

Назва виду та код КВЕД-2010	Усього, одиниць	У тому числі, підприємства, одиниць (у % від загальної кількості діючих)	У тому числі, ФОП, одиниць (у відсотках від загальної кількості діючих)
Сільське, лісове та рибне господарство (А)	4128	2755 (24,5)	1373 (2,5)
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (G)	28622	2654 (23,6)	25968 (48,0)
Тимчасове розміщування й організація харчування (I)	2035	164 (1,5)	1871 (3,5)

Дані демонструють (табл. 2.4. Додаток Д), що на регіональному ринку праці зберігається стійкий дефіцит кадрів робітничих професій. Станом на червень 2024 року зафіксовано 90 вакансій водіїв автотранспортних засобів і

40 – слюсарів-ремонтників, із середньою заробітною платою понад 12 тис. грн. Загалом у Полтавській області нараховується 1848 відкритих вакансій, і кількість робочих місць у кілька разів перевищує число зареєстрованих шукачів. Найбільший попит спостерігається на водіїв, кухарів, трактористів-машиністів, електрогазозварників. Такий дисбаланс підсилює вимогу до якості професійної підготовки, об'єктивності оцінювання та відкритого звітування закладу про працевлаштування випускників, адже прозорість цих процесів визначає рівень довіри з боку громади й роботодавців.

Таблиця 2. 4.

**Кількість вакансій**  
**(за окремими видами професійної діяльності, підготовка за якими**  
**здійснюється у ДНЗ “Решетилівський ПАЛ**  
**імені І. Г. Боровенського”)[32].**

Показники зайнятості й безробіття (Рис. 2.9 та 2.10), свідчать, що майже половина зареєстрованих безробітних має професійно-технічну освіту,

№ з/п	Назва вакансії	Кількість вакансій	Заробітна плата, грн
1.	Водій автотранспортних засобів	90	13 755,6
2.	Слюсар-ремонтник	40	12 500,9
5.	Електрогазозварник	30	13 463,6
3.	Кухар	27	9 793,9
4.	Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів	18	12 780,6

а молодь до 35 років становить близько третини цього контингенту. Такі дані вказують на необхідність регулярного оновлення змісту підготовки відповідно до потреб ринку праці, а також на потребу відкритих механізмів комунікації між освітніми установами, службою зайнятості та підприємствами.

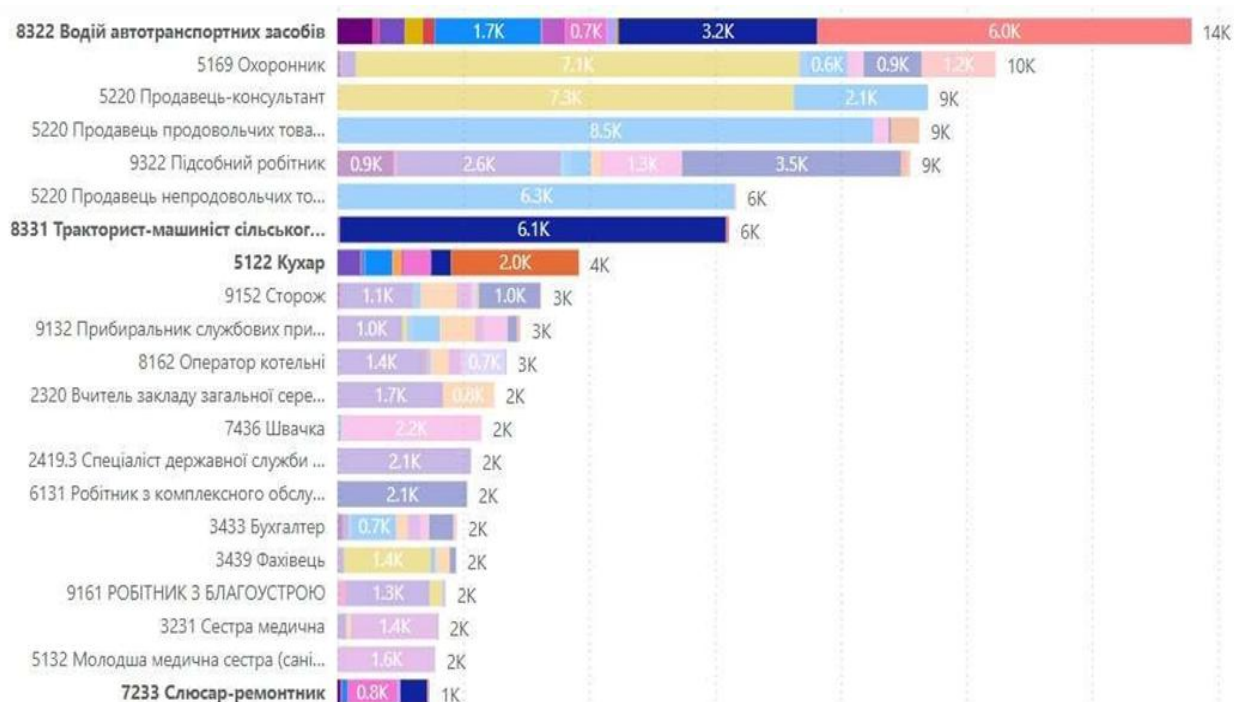


Рис. 2. 9. Інформація про трудові відносини (за окремими видами професійної діяльності підготовка за якими здійснюється у ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського”) [32].

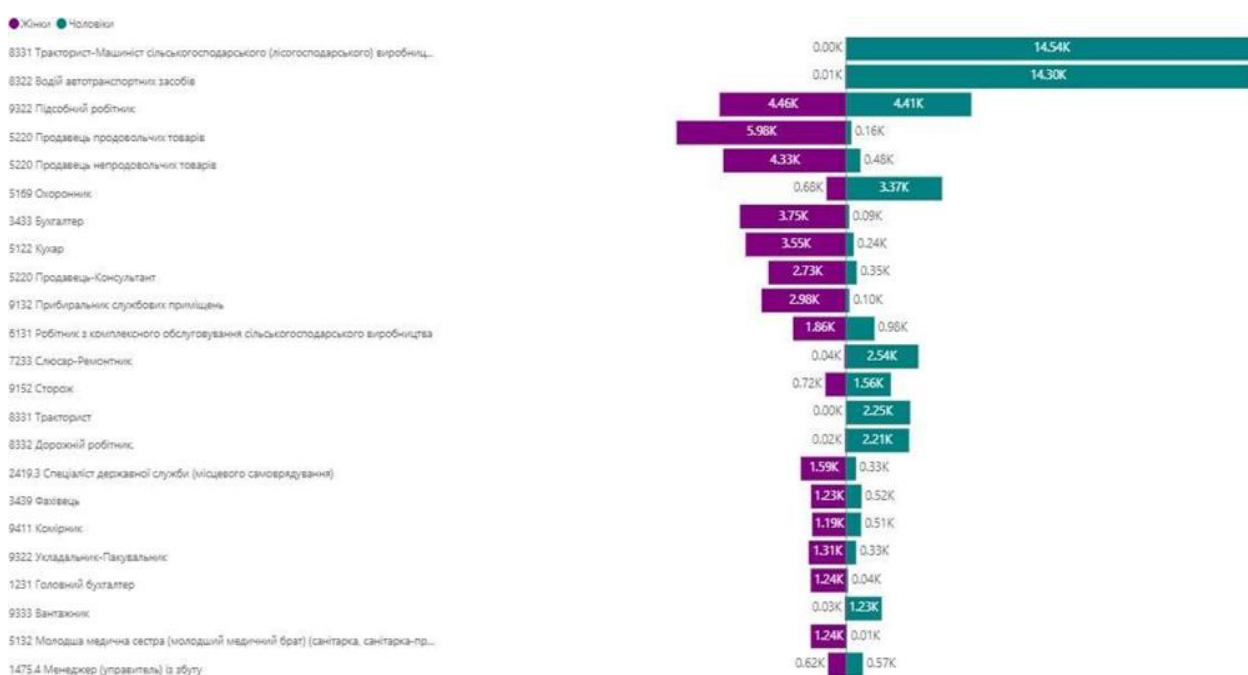


Рис. 2. 10. Кількість безробітних у Полтавській області [32].

Аналіз показників розвитку Решетилівської громади засвідчив, що зовнішнє середовище діяльності ДНЗ “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” поєднує демографічні виклики з

високим виробничим потенціалом аграрного регіону. Це зумовлює потребу у підвищенні прозорості управлінських рішень, партнерстві з громадою та роботодавцями й підзвітності перед суспільством.

У таких умовах доброчесність стає не декларативною цінністю, а практичним чинником стабільного розвитку закладу та зміцнення довіри до нього з боку стейкхолдерів.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу ДНЗ “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” встановлено, що заклад має сформовані організаційні та ціннісні передумови для впровадження принципів доброчесності в управлінську діяльність. Визначені індикатори аудиту доброчесності, організаційно-управлінська структура, прозорість інформаційного простору, етична культура, антикорупційна спроможність і партнерська взаємодія з громадою, дали змогу комплексно охарактеризувати стан управлінської системи та рівень її відкритості до змін.

Внутрішній аналіз продемонстрував наявність збалансованої управлінської структури, чіткий розподіл повноважень і стабільний кадровий потенціал, що створюють основу для ефективного функціонування закладу. Водночас потребують подальшого вдосконалення механізми внутрішнього контролю, комунікаційна політика та інструменти моніторингу етичних ризиків. Зовнішнє середовище Решетилівської громади характеризується поєднанням демографічних викликів із розвиненим аграрним сектором, що формує високу соціальну відповідальність закладу перед місцевою спільнотою та роботодавцями. У таких умовах прозорість управлінських рішень, партнерство з громадою і відкритість до публічного контролю стають ключовими чинниками довіри та стійкого розвитку ліцею.

Отже, загальний рівень готовності ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського” до впровадження принципів доброчесності можна

оцінити як достатній. Заклад демонструє прагнення діяти у відповідності до принципів відкритості, підзвітності та етичної відповідальності, має кадровий і ціннісний потенціал для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Подальші кроки мають бути спрямовані на інституціалізацію політик доброчесності, розширення участі стейкхолдерів та розвиток системного моніторингу прозорості управління. Отже, загальний рівень готовності ДНЗ “Решетилівський ПАЛ імені І. Г. Боровенського” до впровадження принципів доброчесності можна оцінити як достатній. Заклад демонструє відчутне прагнення працювати відкрито, відповідально та чесно, має кадровий і ціннісний потенціал, який дає можливість рухатися до більш зрілої системи управління.

Проведений аудит дозволив побачити не лише проблемні ділянки, а й те, що вже сьогодні працює добре. Серед сильних практик — відкритість інформаційного простору, співпраця з громадою та роботодавцями, готовність колективу брати участь у ключових процесах та наявність стабільної управлінської структури. Ці приклади є важливими орієнтирами для подальшого розвитку. Аналіз також показав реперні точки зростання, що свідчать про позитивну динаміку: поступове впорядкування управлінських процедур, відкритіша комунікація зі стейкхолдерами, зростання уваги до етичних питань та підвищення усвідомлення ролі доброчесності в роботі закладу. Такі зміни створюють відчутний фундамент для подальших кроків. Водночас аудит висвітлив і низку бар’єрів: частина управлінських процедур потребує деталізації, внутрішні механізми контролю залишаються фрагментарними, а ресурсні можливості – обмеженими. Спостерігається нерівномірність у розподілі управлінських функцій та ризику перевантаження окремих працівників. Для подальшого розвитку важливо також залучати здобувачів освіти й партнерів до процесів ухвалення рішень.

Усе це визначає пріоритетні напрями вдосконалення: інституційне закріплення політик доброчесності, оновлення локальних документів, розбудова дієвого моніторингу прозорості та посилення участі стейкхолдерів.

Заклад має всі передумови для такого руху, а систематизація результатів аудиту дає чітке розуміння, від чого відштовхуватися і куди рухатися далі.

Виявлені виклики визначають зміст та логіку наступного розділу, в якому запропоновано цілісну управлінську модель і конкретні заходи з посилення доброчесності на інституційному, управлінському та індивідуальному рівнях.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

### 3.1. Шляхи підвищення рівня управлінської доброчесності в закладах професійної освіти

Підвищення рівня управлінської доброчесності є системним процесом, що охоплює особистісний, організаційний та інституційний рівні діяльності керівників. Воно передбачає не лише декларування етичних принципів, а їх практичну реалізацію у щоденних управлінських рішеннях, комунікаціях та взаємодії з колективом. Доброчесність у цьому контексті розглядається як компетентність і водночас як стиль мислення, що формує довіру, відкритість і відповідальність у системі управління.

На основі аналізу наукових джерел, політико-правового забезпечення, чинних управлінських практик упровадження принципів доброчесності й прозорості, зокрема Стратегії розвитку Державного навчального закладу «Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського», матеріалів пілотного проєкту «Прозора професійна освіта» та узагальнення практичного досвіду цього закладу, виокремлено основні шляхи підвищення рівня управлінської доброчесності в установах професійної освіти:

1. Формування етичного лідерства керівників. Розвиток лідерів, здатних приймати рішення, керуючись моральними цінностями, справедливістю та прозорістю, є ключовою передумовою доброчесного управління. Як зазначає Н. Білик, етичне лідерство передбачає гармонійне поєднання професійної компетентності й моральної відповідальності. На практиці це проявляється у чесному кадровому відборі, рівному ставленні до працівників і готовності визнавати власні помилки.

2. Інституціоналізація принципів доброчесності. Закріплення етичних норм у внутрішніх документах закладу: кодексах доброчесності, положеннях про запобігання конфлікту інтересів, правилах підзвітності, забезпечує сталість і послідовність управлінських практик. Ефективна інституціоналізація передбачає неформальне ухвалення політик, а реальне їх виконання та контроль дотримання.

3. Розвиток внутрішніх механізмів прозорості й підзвітності. Впровадження внутрішнього моніторингу, звітування, відкритих засідань, а також оприлюднення управлінських рішень сприяє формуванню культури відкритого управління. Як доводить О. Караман, контроль і самоконтроль у процесах управління — це запорука довіри до інституції [17].

4. Формування комунікаційної доброчесності. Ефективна, щира та послідовна комунікація між керівником і колективом є ключовим індикатором доброчесного управління. Вона забезпечує розуміння мотивів рішень, попереджає конфлікти, створює простір для зворотного зв'язку та колегіальності. Прозорість у спілкуванні підсилює авторитет керівника більше, ніж будь-які накази чи формальні звіти.

5. Підвищення етичної компетентності управлінців. Необхідним є системне навчання керівників з питань етики публічного управління, антикорупційних стандартів, конфліктології та психології довіри. Постійне професійне вдосконалення формує здатність ухвалювати рішення, засновані на принципах справедливості та законності.

6. Розвиток партнерської взаємодії із зацікавленими сторонами. Залучення педагогічної спільноти, здобувачів освіти, роботодавців і громади до процесів прийняття рішень створює простір довіри й взаємної відповідальності. В. Гурянова та колеги наголошують, що партнерство є показником зрілості управлінської культури [12].

7. Створення атмосфери взаємоповаги й підтримки в колективі. Доброчесне управління ґрунтується не лише на контролі, а й на довірі.

Керівник, який будує людяні відносини, формує середовище психологічної безпеки, у якому працівники не бояться говорити правду й ініціювати зміни.

8. Моніторинг і самооцінювання рівня управлінської доброчесності. Регулярна самооцінка управлінських практик, опитування колективу, аналіз відкритості рішень і комунікацій дозволяють виявити зони ризику та спланувати коригувальні дії. Це перетворює доброчесність із декларації на інструмент управлінського розвитку.

Узагальнення наведених підходів засвідчує, що управлінська доброчесність формується на перетині особистих переконань керівника, інституційних механізмів і довіри колективу. Її розвиток потребує послідовної політики відкритості, етичного лідерства та готовності до відповідальності за прийняті рішення.

Підвищення рівня управлінської доброчесності в закладах професійної освіти можливе лише за умов поєднання етичної зрілості керівника, ефективних інституційних механізмів і культури довіри в колективі. Запровадження системних практик прозорості, підзвітності та партнерської взаємодії перетворює доброчесність на щоденну управлінську норму й стратегічний ресурс розвитку освітнього середовища.

### 3.2. Планування та розробка організаційно-управлінської структури закладу освіти

Розбудова ефективної організаційно-управлінської структури закладу професійної освіти є важливою умовою його інституційної стійкості, результативності та відповідності сучасним вимогам освітньої політики України. У системі професійної освіти структура управління має забезпечувати не лише розподіл функцій, а й упровадження принципів доброчесності, прозорості та підзвітності на кожному рівні діяльності.

Планування управлінської структури передбачає визначення раціональних зв'язків між органами управління, структурними підрозділами

та учасниками освітнього процесу з урахуванням їхніх повноважень і відповідальності. У межах підходу «управління через доброчесність» структура має слугувати не ієрархічною пірамідою влади, а відкритою системою партнерства, де кожен учасник усвідомлює власну роль у досягненні стратегічних цілей закладу.

У сучасних умовах розвитку професійної освіти, відповідно до положень нового Закону України «Про професійну освіту» (2025 р.) та Стратегії розвитку освіти України до 2030 року, організаційно-управлінська модель закладу має ґрунтуватися на таких принципах:

- колегіальності, спільне ухвалення рішень і участь стейкхолдерів у визначенні стратегічних напрямів;
- підзвітності, відкритість діяльності перед засновником, громадою та здобувачами освіти;
- професіоналізму та етичності, компетентність управлінців, відповідальне ставлення до службових обов'язків, дотримання Кодексу доброчесності;
- участі та партнерства, залучення учнівського самоврядування, роботодавців і місцевої громади до планування розвитку закладу.

Планування структури починається з уважного аналізу того, як заклад працює сьогодні: оцінюється ефективність управлінських процесів, їхня узгодженість із цінностями доброчесності та потребами колективу. Після цього формується бачення майбутньої структури: окреслюються стратегічні рівні управління, визначаються ключові напрямки роботи, оновлюються або створюються дорадчі органи, які допомагають підтримувати відкритість і залученість.

На нормативно-організаційному етапі заклад розробляє положення про структурні підрозділи, правила взаємодії та процедури публічної звітності й внутрішнього контролю. Завершальним стає комунікаційно-практичний етап, коли оновлену структуру представляють колективу, партнерам і громадськості. Така відкритість посилює довіру до рішень адміністрації й

робить зміни зрозумілими та легітимними для всіх зацікавлених сторін. У результаті створюється трирівнева модель управління:

Стратегічний рівень (директор, наглядова рада, рада роботодавців, педагогічна рада) визначає стратегічні цілі, політику доброчесності, забезпечує прозорість рішень і звітність перед громадою.

Операційний рівень (заступники, структурні підрозділи, координатор з питань доброчесності, служба внутрішнього забезпечення якості освіти) відповідає за реалізацію управлінських рішень і моніторинг ефективності.

Партнерсько-громадський рівень (учнівське самоврядування, профспілковий комітет, рада доброчесності, представники громади та бізнесу) формує простір довіри, участі та соціальної відповідальності.

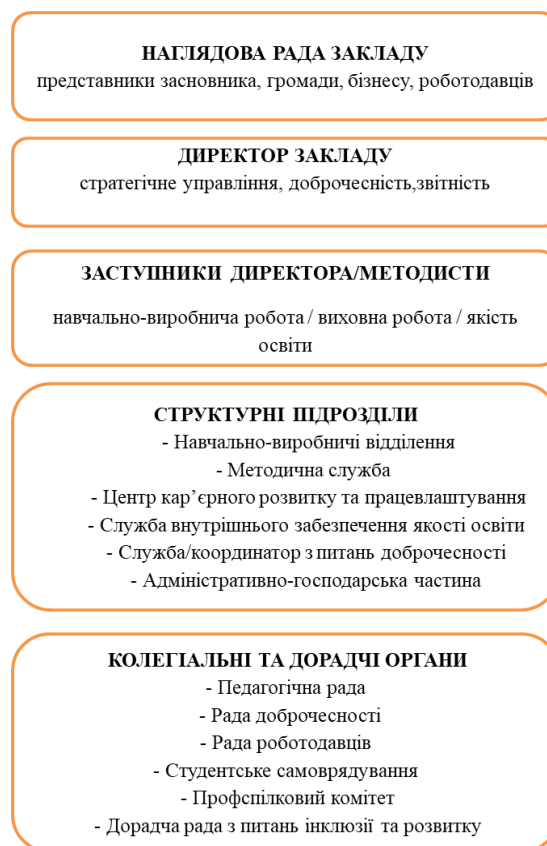


Рис. 3. 1. Організаційно-управлінська структура закладу професійної освіти на засадах доброчесності (складено автором)

Проектуючи організаційну структуру, доцільно застосовувати ціннісно-орієнтований підхід, що узгоджує кожен управлінський процес із

принципами доброчесності, підзвітності й участі. Наприклад, бюджетування має бути прозорим, кадрові рішення публічними, а розподіл ресурсів аргументованим і відкритим для контролю. Для забезпечення системності процесу створення такої структури розроблено дорожню карту, яка визначає основні етапи, виконавців і результати впровадження.

Дорожня карта (Додаток Е) є практичним інструментом стратегічного планування, який забезпечує послідовність і системність процесу інституціоналізації доброчесності в управлінні. Кожен етап має чітко визначені завдання, відповідальних осіб і вимірювані результати, що дає змогу здійснювати постійний моніторинг ефективності та коригування дій.

Запропонована послідовність дій дозволяє перейти від діагностики управлінської системи до її оптимізації, нормативного закріплення, практичного впровадження та регулярного моніторингу, забезпечуючи прозорість і стійкість організаційних процесів.

Планування й розробка організаційно-управлінської структури закладу професійної освіти на засадах доброчесності є не технічною, а насамперед ціннісною реформою управління. Ефективна структура забезпечує не лише функціональну узгодженість і чіткість повноважень, а й формує середовище довіри, відкритості та відповідальності.

Запропонована модель трирівневої структури, у якій поєднуються стратегічне керівництво, операційне управління та громадське партнерство, сприяє підвищенню інституційної спроможності закладу, зміцнює репутацію освітньої установи як простору доброчесності та створює основу для сталого розвитку професійної освіти України.

3.3. Моніторинг змін та визначення процедури проведення необхідних змін в управлінській підсистемі при імплементації принципів доброчесності в управління закладом освіти

Формування системи управлінської доброчесності не завершується створенням моделі чи затвердженням нової структури управління. Її життєздатність визначається тим, наскільки вона здатна постійно відновлюватися, навчатися й удосконалюватися. Саме тому ключовим елементом сталої системи є моніторинг змін, який дозволяє бачити динаміку розвитку, оцінювати якість управлінських рішень і вчасно вносити необхідні корективи.

Моніторинг у цьому контексті розглядається не як контроль, а як інструмент стратегічного управління розвитком організації, що забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими процесами та їх результатами. Це — механізм, який підтримує баланс між стабільністю і гнучкістю, між дотриманням принципів і пошуком нових форм їх реалізації.

Завдяки системному моніторингу керівництво закладу може не лише оцінити, як упроваджуються принципи доброчесності, а й зрозуміти, як вони трансформують управлінську культуру, впливають на поведінку педагогів, учнів, партнерів, а також як змінюється довіра до інституції.

Метою моніторингу є оцінювання ефективності імплементації принципів доброчесності в управлінні закладом освіти та визначення потреб у вдосконаленні управлінських механізмів.

Основні завдання:

1. виявити реальні зміни в управлінській культурі закладу після впровадження моделі доброчесності;
2. оцінити, наскільки управлінські рішення відповідають ціннісним орієнтирам відкритості, підзвітності, справедливості;
3. виявити зони ризику, процедури, де прозорість і колегіальність можуть бути формальними;
4. визначити рівень залучення педагогів, здобувачів освіти, громади й роботодавців до прийняття рішень;
5. сформулювати рекомендації для подальшого вдосконалення управлінської системи.

Моніторинг доброчесності — це процес постійного спостереження, аналізу, рефлексії та оновлення. Його зміст охоплює: оцінку управлінських процесів, перевірку дотримання етичних стандартів, аналіз ефективності органів участі, вивчення інформаційної прозорості та довіри до керівництва.

Інструментарій проведення моніторингу. Для забезпечення об'єктивності й комплексності аналізу моніторинг має спиратися на поєднання кількісних та якісних методів.

Пропонується використання таких інструментів:

- Опитування та анкетування педагогічних працівників, здобувачів освіти, представників батьківської громади та партнерів. Питання орієнтовані на вимірювання рівня довіри, відкритості управління, залученості до рішень, оцінку етичного клімату. Отримані дані дозволяють бачити тенденції і співвідносити їх з попередніми періодами.
- Внутрішній аудит доброчесності – аналіз управлінських рішень, наказів, кадрових і фінансових процедур щодо їх відповідності принципам доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, дотримання процедур підзвітності.
- Прозорість інформаційних ресурсів закладів – дослідження офіційного сайту, сторінок закладу, звітів і публікацій на предмет доступності інформації про фінансові витрати, результати діяльності, публічні рішення, партнерські проєкти.
- Фокус-групові обговорення з педагогами, учнівством, членами ради доброчесності, як спосіб глибинного розуміння, наскільки управлінські новації змінили реальну поведінку і культуру взаємодії.

Оцінювання результатів упровадження принципів доброчесності базується на кількох орієнтирах, які дають змогу побачити реальні зміни в роботі закладу. До них належать: ступінь відкритості процедур ухвалення рішень, активність учасників освітнього процесу у громадських обговореннях, наявність чи відсутність випадків порушення етичних норм,

регулярність публічних звітів та консультацій, а також загальне відчуття задоволеності управлінським кліматом у колективі.

Моніторинг результативності стає основою для подальших змін в управлінській системі. Процес оновлення завжди складається з кількох взаємопов'язаних кроків. Спершу аналізують отримані дані, визначаючи, що працює добре, а що потребує корекції. На цій основі формують пропозиції щодо вдосконалення структур, процедур чи підходів. Далі результати та ідеї презентують колективу, обговорюють їх на педагогічній раді та враховують думки всіх залучених сторін.

Після цього ухвалюється остаточне рішення, готуються оновлені документи й визначаються відповідальні за їх реалізацію. Впровадження змін супроводжується підтримкою та поясненнями для працівників, що дає змогу уникнути непорозумінь і підвищує якість переходу. Через кілька місяців оцінюється ефективність нововведень, готується підсумковий звіт і формується наступний цикл удосконалення.

Прозорість цього процесу та постійна комунікація з учасниками освітнього процесу є ключовими умовами для довіри та відчуття спільної відповідальності за розвиток закладу. Системний моніторинг дозволяє керівнику бачити не лише окремі показники, а й загальну динаміку змін: як трансформується організаційна культура, які практики стають природною частиною роботи, а які потребують додаткового осмислення. У цьому контексті добросовісність поступово перестає бути формальною вимогою й перетворюється на звичну норму взаємодії. Крім того, моніторинг формує основу для щорічного публічного звіту про стан управлінської добросовісності, який демонструє підзвітність керівництва, відкритість до діалогу й реальний поступ у формуванні культури чесного управління.

Моніторинг змін і своєчасне коригування управлінської підсистеми є завершальним, але постійно діючим елементом системи управлінської добросовісності. Він створює замкнений цикл саморегулювання, у якому управління базується не на контролі, а на постійному розвитку, відкритості

та участі. Розроблений інструментарій дозволяє комплексно оцінювати стан доброчесності, забезпечувати об'єктивність управлінських рішень і прогнозувати подальші кроки інституційного зростання.

Такий підхід формує нову управлінську культуру, у якій прозорість і підзвітність поєднуються з гнучкістю та відповідальністю, а доброчесність стає не зовнішнім приписом, а внутрішньою властивістю організації.

Таким чином, імплементація принципів доброчесності в управління закладом освіти завершується створенням механізму, який забезпечує самопідтримку, безперервне оновлення та стале зростання, роблячи заклад відкритим до змін і здатним не лише відповідати вимогам часу, а й випереджати їх.

### Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що формування управлінської доброчесності у закладах професійної освіти є цілісним процесом, який охоплює розвиток етичного лідерства, побудову відкритої організаційно-управлінської структури та впровадження системного моніторингу змін.

Підвищення рівня доброчесності можливе лише за умови поєднання особистої етичної зрілості керівника з інституційними механізмами підзвітності, прозорості та партнерської взаємодії. Етичне лідерство забезпечує моральну сталість управлінських рішень, а нормативне закріплення принципів доброчесності гарантує їх сталість і практичну реалізацію.

Запропонована трирівнева організаційно-управлінська модель — стратегічний, операційний та партнерсько-громадський рівні — створює систему, у якій прозорість, колегіальність і відкритість інтегровані в усі управлінські процеси. Це сприяє формуванню культури довіри, підвищенню

ефективності управління та зміцненню репутації закладу як простору чесності й відповідальності.

Моніторинг доброчесності, побудований на принципах зворотного зв'язку та участі, забезпечує постійне вдосконалення управлінських практик і дає змогу адаптувати управлінську систему до нових викликів.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна (магістерська) робота систематизувала теоретико-методологічні підходи до вивчення, обґрунтування та практичного застосування механізмів реалізації принципів прозорості й доброчесності в управлінській діяльності керівників закладів професійної освіти України. В результаті дослідження авторка дійшла висновків, що реалізація принципів прозорості й доброчесності в управлінській діяльності керівників закладів професійної освіти є не лише вимогою часу, а стратегічною умовою розвитку освітньої системи, її стійкості та довіри з боку суспільства.

Висновки, що доводять досягнення мети дослідження:

- 1) в роботі систематизовано теоретико-методологічні підходи до реалізації принципів прозорості й доброчесності в управлінській діяльності керівників закладів професійної освіти, а саме узагальнено ключові наукові підходи до розуміння прозорості та доброчесності як управлінських принципів; визначено їх місце у сучасних моделях освітнього менеджменту; проаналізовано функції прозорості й доброчесності в системі управління закладом освіти; окреслено взаємозв'язок між етичними нормами, підзвітністю, відкритістю та якістю управлінських рішень; сформовано теоретичну основу, що дозволяє розглядати доброчесність як елемент організаційної культури та інструмент підвищення ефективності управління.
- 2) було уточнено зміст категорій «прозорість» і «доброчесність» у контексті освітнього менеджменту. Прозорість розуміється як система відкритих управлінських рішень, доступність інформації про процедури, критерії та результати діяльності, передбачуваність дій адміністрації та можливість зовнішнього контролю з боку заінтересованих сторін. Доброчесність визначається як комплексна характеристика професійної поведінки керівника, що передбачає дотримання етичних норм, відповідальність, неупередженість, недопущення зловживань та орієнтацію на справедливість і пріоритет інтересів здобувачів освіти й колективу.

3) досліджено динаміку нормативно-правової бази щодо реалізації принципів прозорості й доброчесності в освіті, включаючи Закон України «Про освіту» (2017) [16], Закон України «Про професійну освіту» (2025) [15], Наказ МОН № 1220 «Про академічну доброчесність» (2021) [25], Постанову КМУ № 800 «Стратегія розвитку освіти» (2019) [28] і зроблено висновок, що нормативно-правова система демонструє послідовне посилення вимог до відкритості, підзвітності та етичності управління. Водночас її ефективна імплементація залежить від управлінської спроможності закладів та їхнього здатності інституціалізувати політики доброчесності.

4) проведено аудит управлінської діяльності ДНЗ «Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського» за п'ятьма індикаторами (партнерство й взаємодія з громадою, антикорупційна спроможність, етична культура, прозорість інформаційного простору, організаційно-управлінська структура) і доведено, що заклад має достатній рівень готовності до впровадження принципів прозорості та доброчесності. На основі результатів аудиту визначено бар'єри (фрагментарність процедур, обмеженість ресурсів, недостатня формалізація внутрішніх механізмів контролю) та можливості (наявність партнерських практик, відкритість інформаційного простору, кадровий потенціал), які впливають на ефективність упровадження доброчесності в управлінську діяльність.

5) запропоновано управлінські механізми й рекомендації для практичної діяльності керівників закладів професійної освіти в частині впровадження принципів прозорості та доброчесності. Вони охоплюють:

5.1. управлінські інструменти, які допомагають зробити управління більш відкритим і зрозумілим:

- створення Ради доброчесності, що підтримує культуру відкритого обговорення та допомагає розв'язувати складні етичні ситуації;
- визначення координатора з питань доброчесності, який стежить за дотриманням процедур, проводить роз'яснювальну роботу та підтримує комунікацію всередині закладу;

- розроблення Кодексу управлінської доброчесності, який пояснює стандарти поведінки й допомагає колективу орієнтуватися в етичних питаннях;
- упорядкування процедур ухвалення рішень, щоб вони були чіткими й передбачуваними для всіх: від розподілу навантаження до фінансових рішень;
- запровадження внутрішнього моніторингу, який дає можливість почути голос педагогів, здобувачів освіти та партнерів і вчасно реагувати на потреби;
- практику публічної звітності, регулярні відкриті звіти та пояснення, що підсилюють довіру до керівництва;
- відкритість у розподілі ресурсів, коли інформація про бюджет, благодійні внески чи використання майна є зрозумілою й доступною.

5.2. рекомендації, які спрямовані на те, щоб доброчесність стала частиною щоденної роботи закладу:

- залучення педагогів і здобувачів освіти до обговорення важливих рішень, щоб кожен відчував свою причетність до розвитку закладу;
- регулярний зворотний зв'язок через опитування, зустрічі, фокус-групи, як спосіб почути різні думки та коригувати управлінські кроки;
- розвиток партнерств із громадою та роботодавцями, що зміцнює довіру і робить діяльність закладу більш соціально відкритою;
- підтримка етичного лідерства, коли керівник не лише говорить про чесність та відповідальність, а й демонструє їх у своїх рішеннях і взаємодіях;
- зменшення управлінських ризиків шляхом чіткого розподілу повноважень, зрозумілих процесів і профілактики конфлікту інтересів;
- поступове закріплення політик прозорості й доброчесності в локальних документах, щоб ці принципи стали не одноразовими, а сталими.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в роботі керівників закладів професійної освіти, органів місцевого самоврядування, закладів післядипломної педагогічної освіти під

час підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Модель може бути адаптована для різних типів освітніх інституцій і використана як методичний інструмент моніторингу доброчесності в управлінні.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що управлінська доброчесність – це системна якість сучасного освітнього управління, що визначає його ефективність, легітимність і суспільну довіру. Прозоре та доброчесне управління забезпечує не лише належне функціонування освітнього закладу, а й формує етичний стандарт поведінки, який відтворюється у всіх рівнях освітнього процесу – від студента до керівника.

Таким чином, у результаті дослідження розроблено цілісну концепцію управлінської доброчесності закладу професійної освіти як системи, здатної до саморозвитку й постійного вдосконалення. Вона поєднує нормативну чіткість із ціннісним змістом, відкритість із відповідальністю, а формальні процедури із моральним змістом управлінських рішень. Доброчесність у такому вимірі постає не як зовнішня вимога, а як внутрішня культура управління, що визначає зрілість інституції, її здатність до розвитку та роль у відновленні суспільної довіри до освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз діяльності регіональних систем професійної освіти. URL: [https://vrc.rv.ua/case\\_study/analiz-diialnosti-rehionalnykh-system-profesijnoi-osvity/](https://vrc.rv.ua/case_study/analiz-diialnosti-rehionalnykh-system-profesijnoi-osvity/)
2. Академічна доброчесність: навчально-методичні вказівки / О. М. Кузьмак. Луцьк : ЛНТУ, 2020. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/16426>
3. Академічна етика та доброчесність : лекції / О. М. Кузьмак. Луцьк : ЛНТУ, 2019. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/16425>
4. Артѳохов А. Є., Люта О. В. Academic integrity in Ukrainian higher education: values, skills, actions. [Академічна доброчесність в українській вищій освіті: цінності, навички, дії]. Репозитарій СумДУ. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/61630>
5. Браун М. Е., Тревіно Л. К. Етичне лідерство: огляд і перспективи розвитку // The Leadership Quarterly. – 2006. – Т. 17, № 6. – С. 595–616. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
6. Братко М. Академічна доброчесність як феномен правової культури. Київ : КУБГ, 2020. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37602/>
7. Бреус Ю. Академічна доброчесність у середній освіті: методичні рекомендації. Київ : КУБГ, 2020. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/38728/>
8. Бруй О., Савенкова Л., Чуканова С. Профіль компетентностей бібліотекарів з академічної доброчесності. Київ : КПІ, 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/items/fcd1e797-9b3d-4a4e-924e-d765e16f0a31>
9. Габович О., Кузнецов В., Семенова Н. Українська фундаментальна наука і європейські цінності. ResearchGate. 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/303248519>
10. Гончаренко С. У. Управлінські рішення в системі освіти. 2019. URL: <http://nauka.zinet.info>

11. Гуменюк І. В. Академічна доброчесність як основа якості освіти. Київ : ІТЗН, 2020. URL: <http://lib.iitta.gov.ua>
12. Гурянова В. Г., Ониксимова Л. Т., Поберій Н. В. Довідник з академічної доброчесності. Суми : СумДУ, 2019. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71531>
13. Джурило А. П. Academic integrity: Modern challenges. [Академічна доброчесність: Сучасні виклики]. Київ : ІТЗН, 2020. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717365/>
14. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 23.12.1993 № 3792-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 13. Ст. 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>
15. Закон України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20#Text>
16. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VІІІ. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
17. Караман О. Л. Моделі управління закладами освіти. Київ : ІТЗН, 2019. URL: <http://lib.iitta.gov.ua>
18. Kennett A., Shkodkina Yu. M. A review of the factors behind academic integrity violations. [Огляд факторів, що стоять за порушеннями академічної доброчесності]. Репозитарій СумДУ. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/69978>
19. Ковальчук І. В. Етичне керівництво в освітніх організаціях. 2021. URL: <http://academia.edu>
20. Козубцов О. Академічна доброчесність як індикатор формування культури. Київ : ІТЗН, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734688/>
21. Котун К. В. Academic integrity: Challenges of modernity. [Академічна доброчесність: Виклики сучасності]. Київ : ІТЗН, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740785/>

22. Криволапчук В., Плугатар Т. Academic integrity of scientists: Problems of implementation and responsibility in Ukraine. [Академічна доброчесність науковців: проблеми впровадження та відповідальності в Україні]. Вісник судової реформи. 2022. Т. 9, № 1. URL: <https://journals.uran.ua/journal-vjhr/article/view/308535>
23. Маркіна І. А., Аранчій В. І., Сафонов Ю. М., Лепейко Т. І. Академічна доброчесність в правовому полі українських університетів. Луцьк : ЛНТУ, 2021. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/4570>
24. Меленець Л. І. Democratic foundations of pedagogical activity. [Демократичні основи педагогічної діяльності]. Київ : КУБГ, 2021. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/43165/>
25. Наказ МОН «Про академічну доброчесність» від 14.09.2021 № 1220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1220-21>
26. Ожеван М. Академічна доброчесність як політико-правова та морально-етична проблема. 2020. URL: [https://chtyvo.org.ua/authors/Ozhevan\\_Mykola](https://chtyvo.org.ua/authors/Ozhevan_Mykola)
27. Отамась І. Г. Ensuring academic integrity in the scientific and educational environment. [Забезпечення академічної доброчесності у науково-освітньому середовищі]. Київ : ІТЗН, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733273/>
28. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2025 року» від 31.07.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019>
29. Семигіна Т. В. Академічна доброчесність у вищій освіті. Київ : ІТЗН, 2020. URL: <http://lib.iitta.gov.ua>
30. Сердюк Г. А. Академічна доброчесність як складова забезпечення якості освіти. Київ : ІТЗН, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737897/>
31. Сопова Д. О. Application of the European experience of academic integrity development. [Застосування європейського досвіду розвитку академічної доброчесності]. Київ : КУБГ, 2020. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32483/>

32. Стратегія розвитку Державного навчального закладу “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І. Г. Боровенського” на 2024–2028 роки. Решетилівка, 2024. URL: <https://rpal.com.ua/regulations/>
33. Суліма Є., Деніжна С. Academic integrity: Ethical and legal regulation in the university community. [Академічна доброчесність: Етичне та правове регулювання в університетській спільноті]. *Universities and Law*. 2022. № 1. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/130>
34. Ткаченко В., Кожекіна Л., Денисюк О. Practices of plagiarism counteraction in Ukrainian universities. [Практики протидії плагіату в українських університетах]. *Social Science Management and Studies Journal*. 2021. № 1(1). URL: <https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/8603>
35. Толочко С. В., Бордюг Н. С., Міронєць Л. П. Academic integrity and artificial intelligence. [Академічна доброчесність та штучний інтелект]. Київ : ІТЗН, 2022. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741867/>
36. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. Є. Головахи, С. Макеєва. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.
37. Ульянова Г. О., Бааджи Н. П. Академічна доброчесність як основа академічного успіху. *Legal position*. 2022. № 4. С. 119–124. URL: <https://www.legalposition.umsf.in.ua/archive/2022/4/18.pdf>
38. Юденкова О. П. The dominant role of academic integrity in higher education institutions of Ukraine. [Домінуюча роль академічної доброчесності у закладах вищої освіти України]. Київ : ІТЗН, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735395/>
39. Aristotle. (350 B.C.E.). *Nicomachean Ethics* (W. D. Ross, Trans.). The Internet Classics Archive. MIT. <https://classics.mit.edu/Aristotle/nicomachaen.html>
40. International Center for Academic Integrity. (2021). *The Fundamental Values of Academic Integrity* (3rd ed.). Clemson University [https://www.chapman.edu/academics/academic-integrity/\\_files/the-fundamental-values-of-academic-integrity.pdf](https://www.chapman.edu/academics/academic-integrity/_files/the-fundamental-values-of-academic-integrity.pdf)

41. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) / International Institute for Educational Planning (IIEP-UNESCO). *Open government in education : a conceptual framework*. (2020). URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378374>

## **ДОДАТКИ**



**Катерина ПАВЛУШЕНКО**

*здобувачка ступеня магістра за ОПП «Управління освітою»  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
(м. Київ, Україна)*

## **ДОБРОЧЕСНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Ключові слова:** академічна доброчесність, політика академічної доброчесності, культура чесного навчання, недоброчесні практики, якість освіти.

Поняття доброчесності, зокрема академічної доброчесності, в освіті охоплює дотримання етичних принципів та правових норм усіма учасниками освітнього процесу. Закон України «Про освіту» визначає академічну доброчесність як сукупність етичних принципів і встановлених законом правил, якими мають керуватися учні, педагоги та науковці під час навчання, викладання чи дослідження з метою забезпечення довіри до результатів навчання та наукових досягнень [1, с. 19]. Дотримання принципів доброчесності є передумовою високої якості освіти та чинником формування суспільної довіри до діяльності закладу освіти.

Взаємозв'язок доброчесності з розвитком закладу освіти проявляється через вплив на репутацію та ефективність освітнього процесу. Культура академічної доброчесності сприяє зростанню довіри громади до результатів роботи школи та забезпечує прозорість в оцінюванні успішності учнів. Натомість поширення недоброчесних практик (списування, плагіат, упереджене оцінювання тощо) знижує якість освіти, гальмує розвиток закладу, зменшує мотивацію учнів і довіру з боку батьків та суспільства. Формування культури доброчесності є обов'язковим елементом розвитку сучасного закладу освіти. Дослідження свідчать, що навчальні заклади з високим рівнем академічної доброчесності мають кращі результати та стійкий авторитет у спільноті. Отже, доброчесність в управлінні є стратегічним ресурсом

розвитку школи, що закладає основу для якісної освіти та виховання відповідальних громадян.

Міжнародний центр академічної доброчесності (ICAI, США) визначає шість фундаментальних цінностей академічної доброчесності: чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність і відвага. Чесність означає правдивість у всіх навчальних і управлінських діях; довіра — основу співпраці та обміну ідеями; справедливість — прозоре та об'єктивне оцінювання; повага — взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу; відповідальність — особисту й колективну відповідальність за дотримання норм; відвага — готовність відстоювати етичні принципи навіть під зовнішнім тиском.

В Україні забезпечення академічної доброчесності регламентується низкою законодавчих актів і документів. Ключовими є Закони України «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2020) [1; 2]. Закон «Про освіту» вперше на законодавчому рівні закріпив поняття академічної доброчесності (ст. 42) та окреслив обов'язки учасників освітнього процесу щодо її дотримання. Закон «Про повну загальну середню освіту» деталізує вимоги до внутрішньої системи забезпечення якості освіти в школах, включно з політикою доброчесності (статті 42, 43). Крім законів, важливими є підзаконні акти та методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України (МОН), зокрема наказ № 1313 (2018), яким затверджено Типовий кодекс академічної доброчесності для педагогічних працівників [3]. Державна служба якості освіти України розробила критерії інституційного аудиту, що передбачають оцінювання рівня доброчесності в закладі. На рівні школи нормативною основою політики доброчесності є положення про академічну доброчесність, що затверджуються відповідно до чинного законодавства та рекомендацій МОН.

Законодавство України визначає основні види порушень академічної доброчесності, універсальні для всіх освітніх закладів:

- академічний плагіат — привласнення чужих наукових або творчих результатів, зокрема текстів або ідей, без посилання на автора;
- самоплагіат — повторне використання власних раніше опублікованих робіт без належного посилання на попередні публікації;
- фабрикація — вигадкування неіснуючих даних чи фактів, які використовуються в освітньому процесі або дослідженнях;

- фальсифікація — свідоме перекручення або модифікація наявних даних чи результатів;
- списування (шахрайство на іспитах) — використання сторонньої допомоги або несанкціонованих джерел інформації під час виконання навчальних завдань;
- обман — свідоме надання неправдивої інформації щодо власної освітньої діяльності;
- хабарництво — пропозиція, надання або отримання неправомірної вигоди з метою впливу на результати навчання;
- необ'єктивне оцінювання — свідоме завищення або заниження оцінок результатів навчання;
- неправомірна допомога чи втручання — надання забороненої допомоги або тиск на вчителя з метою впливу на оцінювання.

Ці порушення заборонено в освітніх закладах усіх рівнів. За їх вчинення передбачено академічну відповідальність: для здобувачів освіти — від зауваження до повторного проходження оцінювання чи відрахування; для педагогів — від зауваження до позбавлення кваліфікаційної категорії чи педагогічного звання.

Впровадження принципів академічної доброчесності в закладі загальної середньої освіти має свої особливості, зумовлені віковими характеристиками учнів. Культуру доброчесності потрібно формувати з початкової школи, поступово охоплюючи всі рівні освіти. Принцип академічної доброчесності має бути наскрізним в усьому освітньому процесі, інтегруючись у навчання та виховання.

Успішна реалізація потребує системного підходу з боку керівництва закладу. Школа має розробити та реалізувати політику академічної доброчесності як складову частину внутрішньої системи забезпечення якості освіти, створити атмосферу нульової толерантності до будь-яких проявів обману чи плагіату, а педагоги мають власним прикладом демонструвати етичну поведінку [3; 4].

Важливим є залучення всіх учасників освітнього процесу: вчителів, учнів і батьків. Доцільно залучати учнів до розроблення шкільних правил і кодексу доброчесності, проводити просвітницьку роботу, мотивувати дотримання правил, пояснюючи переваги чесної поведінки. Учителям варто формулювати такі завдання, які неможливо списати, прозоро доносити критерії

оцінювання, уникати перевантаження учнів, щоб не провокувати їх на порушення.

Педагогам доцільно проходити підвищення кваліфікації з питань академічної доброчесності, опановувати сучасні методики, що запобігають списуванню й плагіату, використовувати цифрові інструменти для перевірки оригінальності робіт.

Отже, впровадження доброчесності в школі — це тривалий процес формування культури чесного навчання. Він охоплює формування ціннісних установок, зміну стереотипів (як-от толерантність до списування) та створення нового середовища, де чесність є нормою. Для успішності цього процесу потрібно, щоб принципи доброчесності були зрозумілі, прийняті й підтримані всіма учасниками освітнього процесу. Саме така спільна підтримка створює основу для сталого розвитку закладу освіти на засадах етики та якості.

#### *Список використаних джерел*

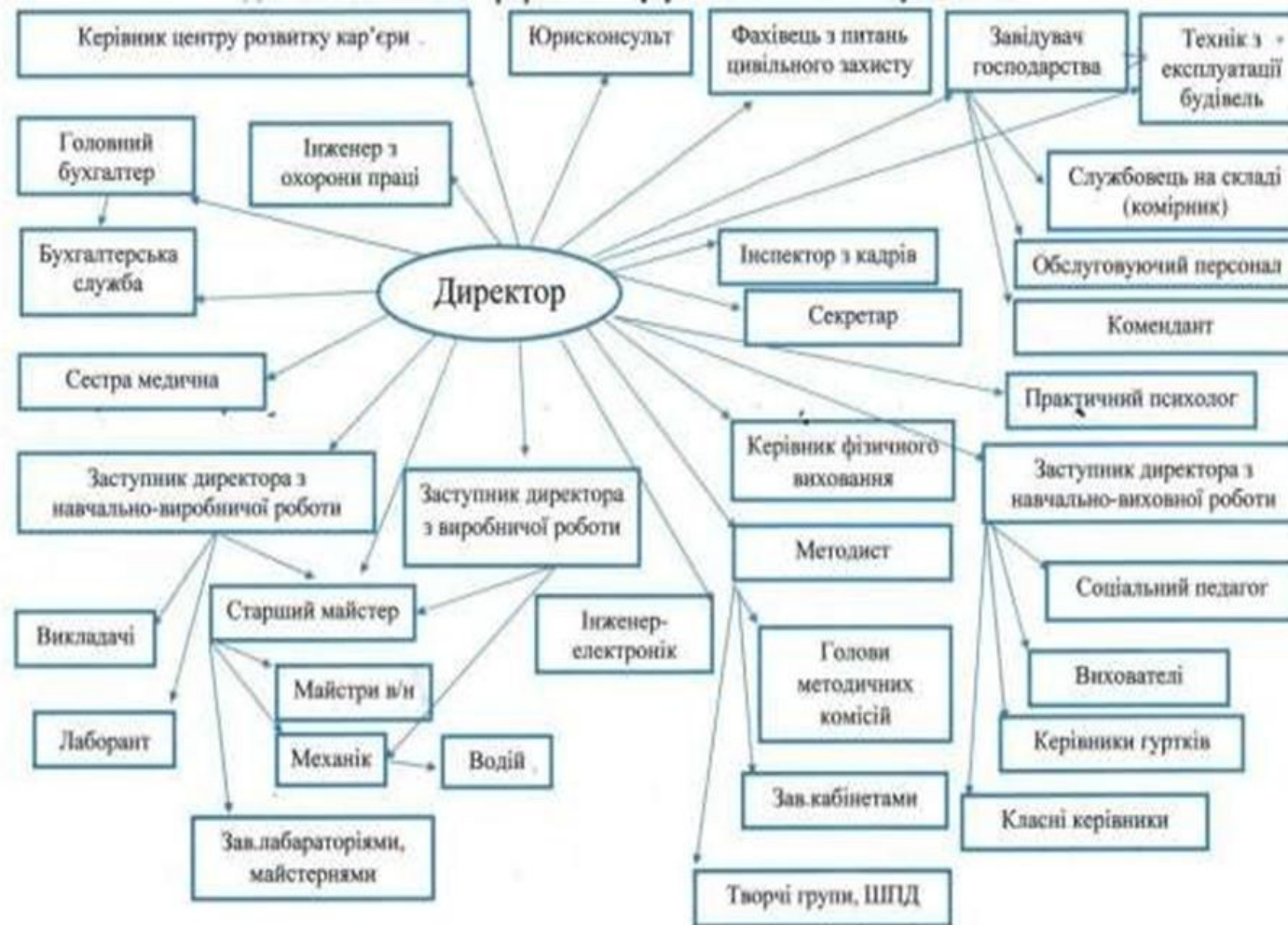
1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 6. Ст. 41.
3. Про затвердження Типового кодексу академічної доброчесності для педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 27.12.2018 № 1313. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0166-19#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Критерії оцінювання освітньої діяльності під час інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти / Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
5. The Fundamental Values of Academic Integrity / International Center for Academic Integrity. 2014. URL: <https://academicintegrity.org/resources/fundamental-values/> (date of access: 05.05.2025).



**Кількість та площа будівель, споруд та обладнання ДНЗ Решетилівський ПАЛ імені І.Г.Боровенського” [32]**

	Використовуються для професійно-теоретичної підготовки		Використовуються для професійно-практичної підготовки		Прийнятні для осіб з інвалідністю	Не використовуються	
	Кількість	Площа, м.кв.	Кількість	Площа, м.кв.	Кількість	Кількість	Площа, м.кв.
Навчальні корпуси	3	4946,8	3	5611,6	3	0	0
Кабінети (класи, аудиторії)	12	658,8	0	0	5	0	0
Майстерні	0	0	5	2032,2	0	0	0
Лабораторії	0	0	7	370,9	0	0	0
Господарські, технічні споруди	0	0	2	69,7	0	0	0
Полігон	0	0	0	0	0	0	0
Автодром (майданчик)	0	0	1	3610	0	0	0
Трактородром	0	0	1	1650	0	0	0
Стадіон	1	1471,07	0	0	1	0	0

Структура управління ДНЗ “Решетилівський професійний аграрний ліцей імені І.Г.Боровенського [32].



**Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи у Полтавській області (станом на 01 червня 2024)**

№ з/п	Назва професії (посади)	Кількість вакансій (подані за формою №3-ПН та отримані з інших джерел), одиниць	Чисельність шукачів роботи, осіб
1.	Кухар, кухар дитячого харчування, кухар-матрос	210	166
2.	Кондитер	4	18
3.	Пекар	10	30
4.	Овочівник, плодоовочівник, виноградар, садовод, озеленювач,робітник зеленого будівництва,садівник, квітникар,	19	16
5.	Електрозварник, газозварник, електрогазозварник, електрогазозварювальник на автоматичних та напівавтоматичних машинах, зварник	46	27
6.	Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування	20	20

Дорожня карта впровадження організаційно-управлінської структури  
Джерело: власні напрацювання

Етап	Зміст основних дій	Відповідальні особи / підрозділи	Очікувані результати	Орієнтовний термін виконання
1. Аналітичний	Проведення внутрішнього аудиту управлінських процесів і процедур; визначення сильних і слабких сторін системи управління; анкетування педагогів і працівників щодо рівня відкритості та доброчесності; аналіз нормативної бази.	Директор, заступники, служба внутрішнього забезпечення якості освіти, координатор з питань доброчесності.	Аналітичний звіт про стан управлінської системи та доброчесного клімату закладу.	I квартал поточного року
2. Проектувальний	Моделювання нової організаційної структури із чітким розмежуванням повноважень; визначення функцій підрозділів; створення положень про ради, служби та координаторів; розроблення схеми комунікацій.	Директор, заступники, методична рада, представники наглядової ради та роботодавців.	Проект оновленої організаційно-управлінської структури закладу.	II квартал
3. Нормативно-організаційний	Затвердження структури рішенням педагогічної ради; розроблення і прийняття Кодексу доброчесності управління; створення Ради доброчесності; затвердження	Адміністрація закладу, педагогічна рада, наглядова рада.	Утвердження нормативної основи для впровадження принципів доброчесності в	III квартал

	положень про структурні підрозділи.		управлінні.	
4. Комунікаційно-практичний	Проведення презентації нової структури для колективу, здобувачів освіти та партнерів; проведення тренінгів із управлінської етики; запровадження внутрішніх каналів комунікації й електронного звітування; створення відкритого розділу «Прозорість» на сайті закладу.	Координатор з питань доброчесності, служба якості, PR-група, учнівське самоврядування.	Підвищення рівня прозорості управління, довіри та залученості стейкхолдерів.	IV квартал
5. Моніторингово-оцінювальний	Проведення щорічного внутрішнього моніторингу ефективності структури; оцінювання рівня доброчесного клімату; публічне звітування; коригування управлінських процесів за результатами моніторингу.	Наглядова рада, рада доброчесності, директор, координатор з доброчесності.	Щорічний звіт про ефективність управління, вдосконалення внутрішніх процедур і підвищення культури доброчесності.	Постійно (щорічно)