

УДК [37.014.53+061.2]:005.8(477)

ORCID ID 0000-0001-8915-8792

Любов Сокол,

*кандидат психологічних наук,
Інститут проблем виховання НАПН України,
м. Київ*

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ШЛЯХИ РОЗВИТКУ

***Анотація.** Соціальне партнерство виступає необхідним елементом успішного функціонування закладів освіти. Завдяки йому забезпечується активне включення зростаючого покоління у реалізацію широкого кола проектів, взаємодія з різними державними та приватними інституціями. Проте налагодження ефективних моделей соціального партнерства вимагає виконання певних умов, серед яких: юридично-правові, психологічні, інформаційні тощо. Вміння поєднувати перелічені складові є запорукою успішної взаємодії закладів освіти з зовнішніми стейкхолдерами. Однак, далеко не всі заклади освіти використовують можливості соціального партнерства в повному обсязі. Більшість користується усталеними зв'язками, не прагнучи розширити коло своїх партнерів та не сподіваючись на зацікавленість та підтримку інших структур, особливо приватних підприємств та недержавних організацій. Такому негативному сприйняттю можливої взаємодії сприяє впевненість освітян в тому, що неприбуткові, державні проекти не можуть зацікавити підприємців та бізнесменів. Тому, як правило, представники закладів освіти пасивно чекають звернень комерційного характеру, які можуть надходити від зацікавлених сторін щодо оренди площ, використання матеріальних фондів, при цьому не вміючи позиціонувати на ринку досягнення своєї основної діяльності.*

Вивчивши іноземний досвід з питання соціального партнерства, ми виділили основні аспекти успішної реалізації проектів, серед яких найбільш нерозробленим в українських закладах освіти та потребує впровадження є маркетингово-економічний. Зазначений фактор передбачає створення з кожного закладу освіти своєрідного "бренду", що в свою чергу передбачає розробку його унікальної місії, слогана, стратегічного плану, корпоративного кодексу тощо. І, хоча може здатися, що всі зазначені компоненти апіорі існують в освітніх установах, їх публічна презентація потребує певних зусиль і знань ринкових законів, а їх реалізація призводить до зростання рейтингу престижності та впізнаваності закладів, а отже мотивує інших членів суспільства до співпраці, в тому числі й економічної.

***Ключові слова:** соціальне партнерство, моделі соціального партнерства, гідність, місія, виховання громадян.*

Вступ. Соціальне партнерство - термін, що трактується у різних джерелах у різних аспектах: від акцентуванні уваги на взаєминах як у виробничому процесі, так і поза ним, до процесу взаємодії між роботодавцем та найманим працівником [6,

7]. Проте, не дивлячись на відмінності у формулюванні визначень, спільною рисою соціального партнерства є його позитивний вплив на побудову та розвиток організацій, установ, спільнот, що наразі може бути ефективно використано у сфері освіти. Соціальне партнерство в освіті - це спільна діяльність (добровільне і рівноправна взаємодія і взаємна підтримка) освітнього закладу та інших соціальних інститутів, спрямована на розробку, прийняття і реалізацію педагогічних і соціально-економічних рішень, що забезпечують підвищення ефективності розвитку, навчання та виховання дітей і підлітків, їх самовизначення та самореалізації в соціальному середовищі, взаємодія учасників освітнього процесу, вирішальних завдання перекладу потенційних форм системи освіти в актуальні, відповідальні загальному для всіх сторін інтересу - високому рівню освітньої підготовки випускника [5].

У час складного та нестабільного економічного розвитку держави, соціальне партнерство може стати тим важелем розвитку закладів освіти, що дасть їм можливість не лише успішно функціонувати в умовах невизначеності та нестабільності ринку, а й розширювати спектр власних послуг шляхом залучення нових партнерів.

Проте важливість використання різних моделей соціального партнерства не обумовлює існування готовності до його реалізації у практику у потенційних партнерів. У даному випадку на арену виходять й інші чинники майбутньої взаємодії, а саме фінансово-економічні. Успішність вирішення питання щодо доцільності партнерства з економічної точки зору може залежати від орієнтації підприємств, установ чи організацій на довгострокову або короткострокову перспективу. Саме бажання залишатися на ринку довгий час зумовлює можливість фінансових внесків бізнес структур та успішних підприємств, навіть, у неприбуткові державні заклади освіти. Таким чином питання соціального партнерства апелює до взаємодії партнерів на багатьох рівнях і потребує

діагностики останніх для встановлення позитивної динаміки співпраці.

Мета та завдання: виходячи із зазначеного, метою та завданням став аналіз функціонуючих моделей соціального партнерства у сучасних закладах освіти та визначення перспектив їх вдосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження було використано теоретичні, емпіричні та статистичні методи зведення й обробки даних:

теоретичні: аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності дитячих та молодіжних громадських організацій та об'єднань, спеціальної літератури з досліджуваної проблематики, аналіз, порівняння та узагальнення результатів попередніх досліджень;

емпіричні: спостереження, анкетування, вивчення й узагальнення педагогічного досвіду, аналіз змісту документації, експертна оцінка.

статистичні: кількісний і якісний аналіз даних, систематизація та аналітичне групування даних на групи за істотними ознаками, підбиття групових та загальних підсумків.

Нашими респондентами виступили: учасники освітнього конгресу в Києві, працівники закладів позашкільної освіти - палаців дітей та юнацтва Києва, Рівного, Слов'янська, тощо, представники закладів середньої освіти. Загальна вибірка респондентів становить 198 осіб.

Результати дослідження. Здійснений аналіз дає можливість побачити недоліки у моделях соціального партнерства закладів освіти, що функціонують у сучасному суспільстві та сформувані шляхи підвищення ефективності партнерських форм взаємодій.

Проаналізувавши джерела, присвячені особливостям соціального партнерства, ми прийшли до висновку, що останнє по-різному сприймається у країнах з різними типами економіки [2, 3, 6, 7]. Так, наприклад, у Британії

соціальне партнерство будь-якого рівня вважається недоцільним, через економічну непривабливість більшості соціальних проєктів. Британський уряд вважає єдиним критерієм доцільності функціонування того чи іншого проєкту його рентабельність, ліквідність та прибутковість. Всі інші показники - в тому числі - морально-етичні, виховні, ідеологічні тощо - не вважаються вартими розгляду. З точки зору сучасної англійської бізнес-економіки, якщо ти потребуєш допомоги партнерів у розвитку своєї справи - ти невдаха і маєш піти з економічної арени. У географічній сусідки Британії - Ірландії - все по іншому. Феномен "ірландського економічного дива" увійшов у підручники з економіки саме завдяки застосуванню ідеї соціального партнерства, опосередкованою почуттям патріотизму та ідентифікацією з громадою. Фахівці-економісти з Ірландії взяли до уваги той факт, що людська комунікація заради збереження майбутнього може призводити до економічного зростання [3]. Саме врахування, здавалося б суто психологічної складової – взаємозалежності членів суспільства, – лежить в основі девізу, під яким об'єдналися впливові ірландці, а саме: «суспільство від нас чекає вирішенням проблем». Цей лозунг дозволив об'єднати протилежні думки та дійти згоди щодо більшості проблемних питань ірландської економіки.

Більш того, в Ірландії була розроблена стратегія соціального партнерства на 21 століття [4]. Основні пункти визначення сутності соціального партнерства заслуговують додаткової уваги, так як можуть одночасно розглядатися і як опис процесу партнерства, так і як набір умов для ефективної участі у його процесі. Зупинимося на їх переліку детальніше:

- 1) Процес партнерства включає поєднання консультацій, дискусій та переговорів.

- 2) Процес партнерства дуже залежить від спільного розуміння ключових механізмів та взаємовідносин у будь-якій конкретній галузі політики.

- 3) Уряд відіграє унікальну роль у процесі партнерства. Він забезпечує арену, в

межах якої процес діє. Він ділиться частиною своїх повноважень із соціальними партнерами.

4) Процес партнерства відображає взаємозалежність між партнерами. Партнерство необхідне, оскільки жодна організація не може досягти своїх цілей без значної підтримки з боку інших.

5) Партнерство характеризується таким підходом до вирішення проблем, що обумовлює необхідність досягнення консенсусу, в якому різні групи учасників вирішують спільні проблеми.

6) Партнерство передбачає компроміси як між зацікавленими сторонами, так і всередині об'єднань.

7) У процесі партнерства беруть участь різні учасники, починаючи від представників національної макроекономічної політики до представників агенцій місцевого розвитку.

В описаній вище моделі є декілька вимірів партнерства, а саме: функціональна взаємозалежність, ведення переговорів та укладення угод та солідарність, інклюзивність та участь.

На думку ірландських фахівців, ефективне партнерство передбачає обидва ці аспекти, і не може бути повністю засновано на жодному з них.

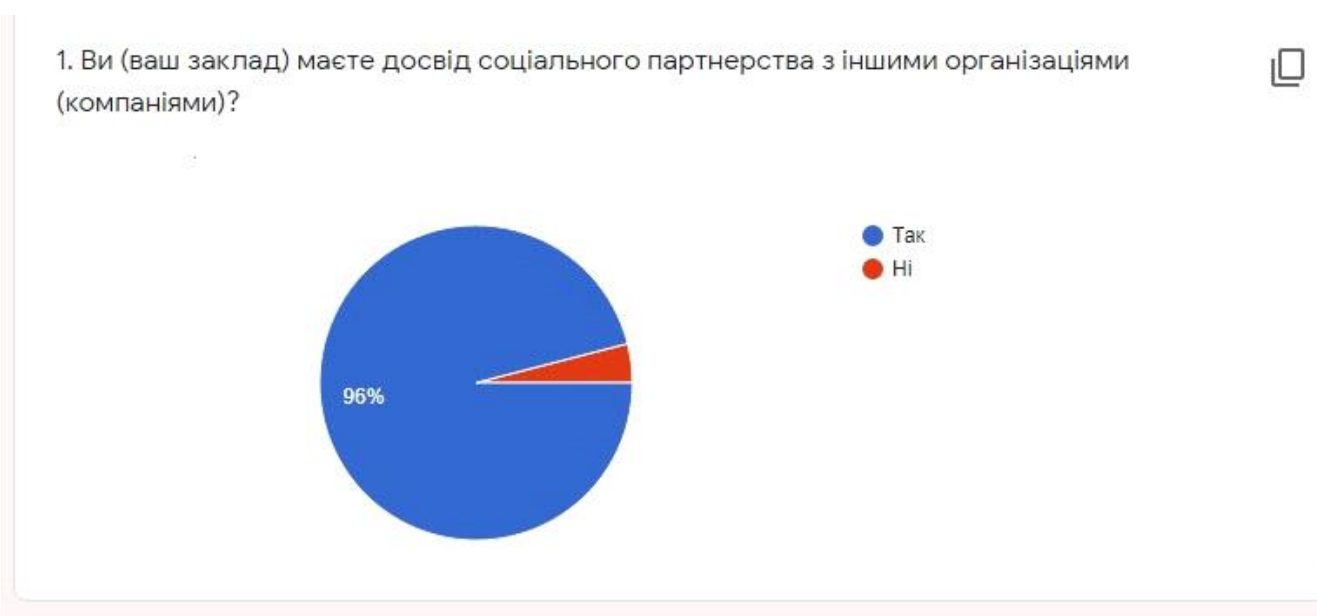
В американській бізнес-літературі, прийняття участі у соціальних проектах гарантує підтримку споживачів і впливає на загальний рейтинг компаній. Практичну реалізацію таких засад, можна побачити і у нас на прикладі однієї з найвідоміших у нашій країні американських корпорацій - Мак Дональдз - що стала соціальним партнером дитячої лікарні "Охмадит", заохочуючи купувати "долоньку щастя" небайдужим до проблем дітей відвідувачам. Кошти, отримані в результаті цієї акції спрямовувались на закупівлю медичного обладнання.

Таким чином, соціальне партнерство може бути визначальним чинником як економічного, так і особистісного зростання. З метою дослідження розвитку

соціального партнерства у закладах освіти, нами було розроблено та впроваджено опитувальник для працівників закладів позашкільної освіти, що складався з питань, які висвітлювали основні аспекти взаємодії освітніх установ із зовнішніми стейкхолдерами.

Представимо у вигляді діаграм отримані нами результати.

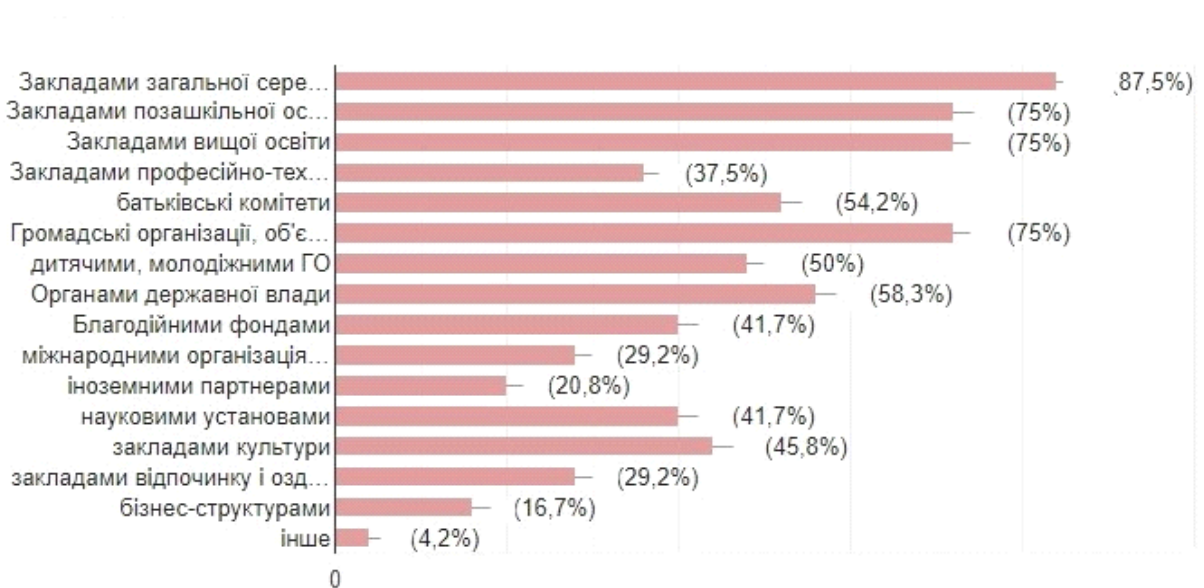
З аналізу діаграми 1 – наявність досвіду соціального партнерства – видно, що переважна більшість закладів освіти (96%) такий досвід мають.



Діаграма 1. Наявність досвіду соціального партнерства

Перелік соціальних партнерів для закладів освіти має представлений у вигляді діаграми 2. Переважна кількість спільних заходів (87,5%) реалізується у партнерстві з закладами загальної середньої освіти. Респонденти, що зазначили серед партнерів заклади вищої освіти, позашкільної освіти, громадські організації, складають 75%. З органами державної влади взаємодіють 58,3% позашкільних закладів освіти; з батьківськими комітетами – 54,2% опитаних; з дитячими і молодіжними громадськими організаціями – 50% респондентів. Всі інші учасники угод про соціальне партнерство не подолали 50% бар'єр.

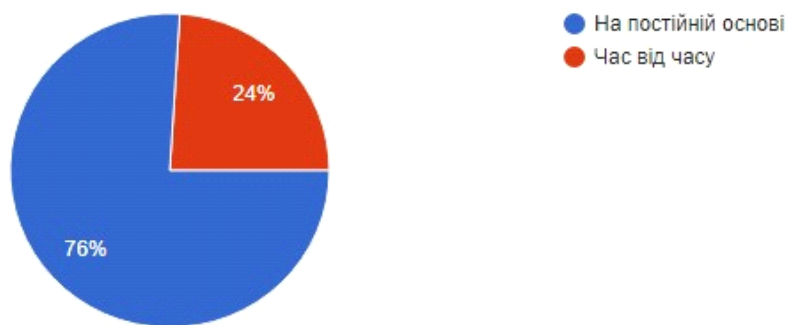
З ким саме Ви маєте такий досвід:



Діаграма 2. Соціальні партнери закладів освіти

Важливим аспектом співпраці соціальних партнерів є її довготривалість чи ситуативність. Довготривалість співпраці свідчить про сталість взаємовідносин партнерів і впевненість у результативності такої діяльності. Результати подані у діграмі 3.

Як довго ви (заклад) співпрацюєте з іншими організаціями?

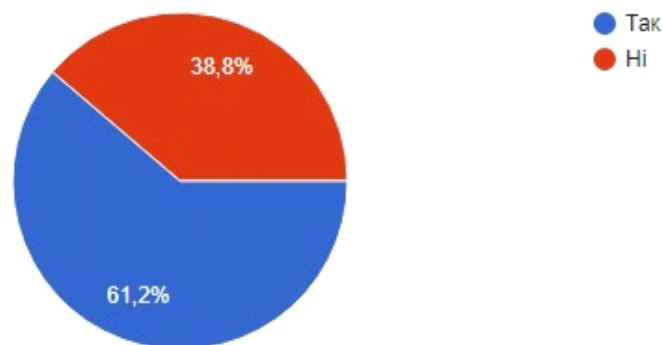


Діаграма 3. Тайм-аналіз соціального партнерства

Ще одне нагальне питання, за допомогою якого можна було з'ясувати ступінь

сформованості та успішності функціонування моделі соціального партнерства, мало статистичний характер та стосувалося міри використання юридичних документів при укладанні угод. Завдяки відповідям на нього, що представлені на діаграмі 4, стало зрозуміло що 38,8% опитаних не укладають договори про співробітництво, користуючись лише усними домовленостями. На противагу цій групі досліджуваних, 61,2% респондентів навпаки вважають такі договори дуже важливими і обов'язково використовують їх при створенні нових проектів соціального партнерства.

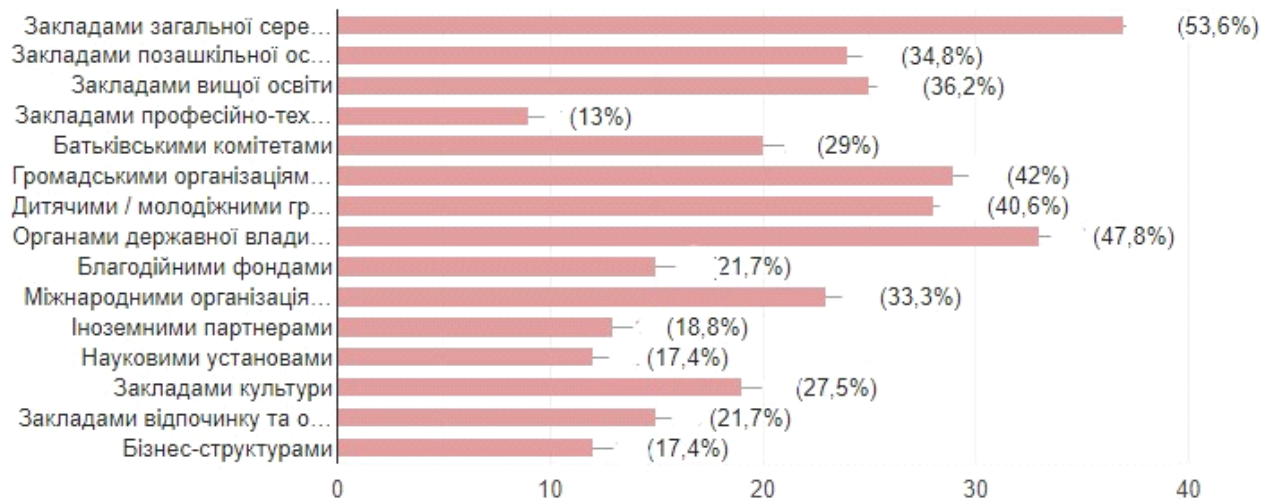
Ви (ваш заклад / організація) укладали договори (меморандуми, угоди) про співпрацю з іншими організаціями?



Діаграма 4. Наявність досвіду укладання договорів

Думка партнерів щодо міри ефективності взаємодії у сфері освіти представлена у діаграмі 5.

Партнерство з якими організаціями (закладами) на Ваш погляд, було найефективнішим?



Діаграма 5. Розподіл стейкхолдерів за ступенем ефективності взаємодії

З аналізу діаграми легко бачити, що у трійку лідерів ефективного соціального партнерства потрапляють: заклади загальної середньої освіти – з ними взаємодіють 53,6% опитаних; друге місце серед успішних проектів займають організації державної влади (47,8% угод); батьківські комітети (42% домовленостей) та дитячі, молодіжні громадські організації (40,6% позитивних відгуків). Найменшу кількість взаємодій, що призвели до соціального партнерства відмічено серед бізнес-структур та наукових установ (17,4% респондентів відмітили цих партнерів) та іноземних партнерів (18,8% опитаних).

Отже, не дивлячись на значну декларовану зацікавленість у соціальному партнерстві представників освіти, більшість з них обмежується використанням соціальних зв'язків лише з невеликим сегментом партнерів, як правило, представниками інших освітніх структур. Такий диференційований підхід опитаних учасників анкетування до вибору соціальних партнерів можна пояснити, в першу чергу, відсутністю знань про шляхи реалізації соціального партнерства у інших

сферах функціонування суспільства, та, у другу чергу, – через їх переконаність у тому, що фінансовий фактор, а саме можливість чи неможливість отримати прибуток, суттєво впливає на бажання партнерів підтримувати взаємодію. В останньому випадку, потенційним учасникам взаємодії потрібно інвестувати власні кошти у матеріально неприбуткові проекти закладів освіти.

Дійсно, говорячи про механізми залучення партнерів у неприбуткові проекти, найперше треба звертати увагу на те, що такий тип соціального партнерства є інвестицією не лише в майбутнє країни, держави, а й в репутацію або імідж самих учасників взаємодії.

За даними світових економічних агентств, саме створення позитивного соціального іміджу, є визначальним чинником для розвитку будь-яких компаній. Таке позиціонування себе на ринку відоме у термінології «сталий розвиток», «місія підприємства», «корпоративна соціальна відповідальність», «етика бізнесу» тощо [8]. Недооцінювати зазначений компонент соціального партнерства не варто, адже за проведеними опитуваннями серед керівників іноземних компаній щодо імовірності їх бажання придбати іншу компанію з низьким або відмінним від їх власної рівнем корпоративної культури, всі респонденти відзначили неможливість такої угоди. Такий результат лише підкреслює той факт, що саме нематеріальні цінності визначають позитивну динаміку розвитку компаній на сучасному світовому ринку. Кодекси корпоративної культури успішних компаній напряду вказують на соціальну орієнтованість їх діяльності.

Виходячи з вищезазначеного, розуміємо, що розширення горизонту знань представників закладів освіти щодо особливостей функціонування сучасної економіки могло б стати необхідним підґрунтям для розширення кола їх потенційних соціальних партнерів.

Зазначені висновки підтверджуються також і результатами контент-аналізу відповідей учасників іншого опитування, спрямованого на визначення їх ставлення

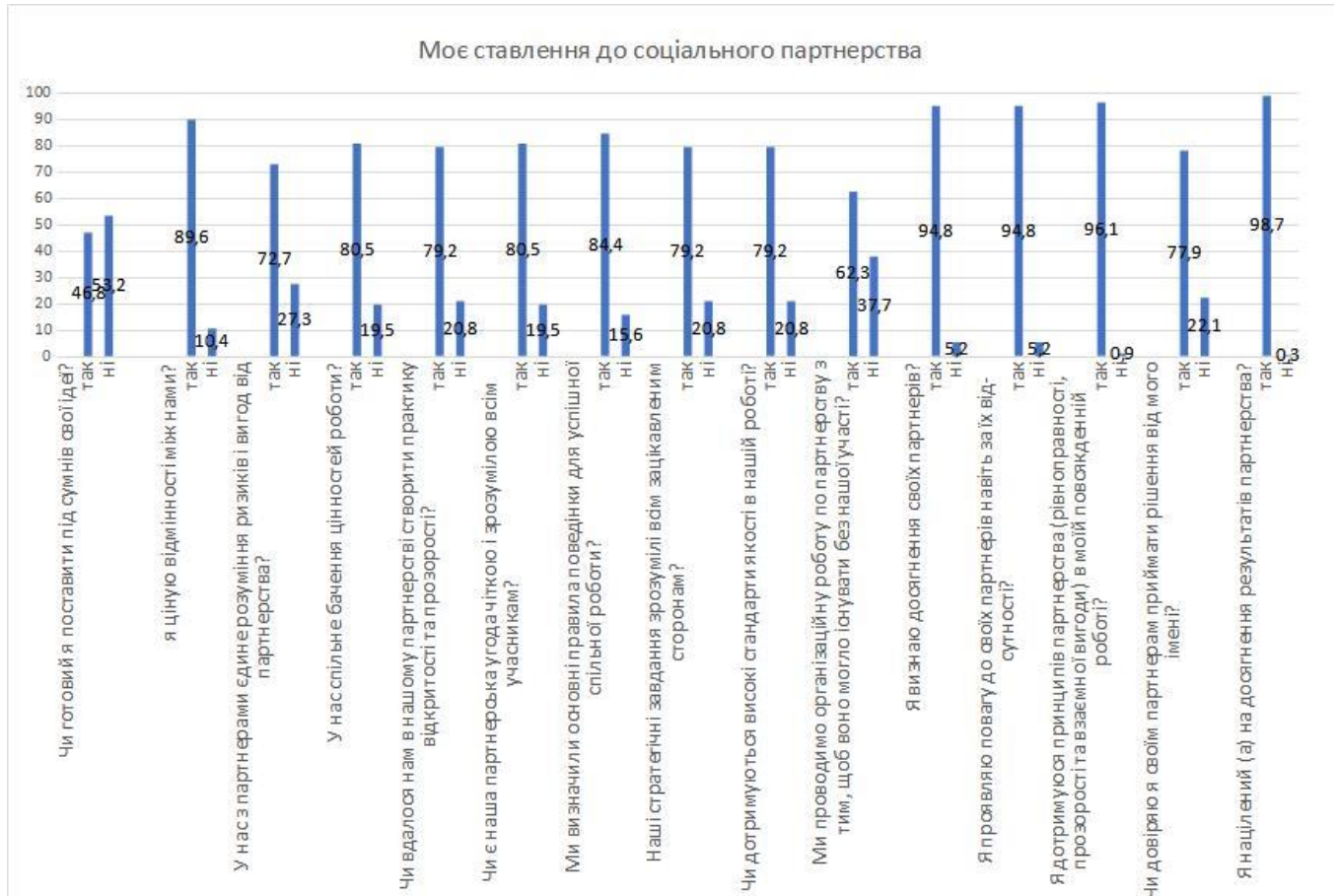
до партнерства, а саме: його цінностей, стратегій, зобов'язань.

Саме контекстом, "внутрішнім наповненням", розумінням поняття соціального партнерства визначається можливість будувати взаємини з іншими, їх глибина та довгостроковість. Розділені цінності, як показав аналіз літератури вище, дають можливість партнерам дійти згоди, навіть, при наявності протиріччя думок щодо деяких аспектів можливої співпраці. При цьому зазначені цінності виражаються через такий тип самоідентифікації, установки особистості на саму себе, що зачіпає найвищі щаблі її соціальної реалізації - як громадянина, члена суспільства та реалізується через служіння громаді, спільноті, орієнтованість на успішний розвиток країни в цілому. Таким чином, можна сказати, що цінності соціального партнерства мають не егоцентричний, а, навпаки, альтруїстичний характер. Можливість побачити і оцінити ситуацію глобально, працювати на довгострокову перспективу розвитку всієї системи взаємин відрізняє успішних соціальних партнерів від менш вдалих. Отже, вміння досягати згоди, при наявності можливого конфлікту думок чи інтересів, одночасно виступає як необхідною навичкою, так і результатом ефективного соціального партнерства. Ця здатність не передбачає нівелювання думок партнера, натомість, апелює до безумовного їх прийняття, але заохочує до спілкування на іншому рівні соціальної самоідентифікації, а саме: "Я - громадянин", "Я - впливовий член суспільства", "Я - представник свого народу" тощо.

Саме за зазначеними аспектами успішного партнерства, а саме: вмінням враховувати різницю думок, індивідуальними особливостями потенційних партнерів, орієнтацією на результат, ми, при проведенні контент-аналізу, оцінювали результати опитувальника "Моє ставлення до партнерства", розробленого співробітниками лабораторії громадянського, морального та міжкультурного виховання Інституту проблем виховання НАПН України.

Серед усіх запропонованих питань, нами було виділено декілька, які на наш

погляд, виступали маркерами готовності до ефективного соціального партнерства, а саме: зверталася увага на наявність/відсутність корисного зворотного зв'язку від партнерів, спільних цінностей; розуміння ризиків і вигод від партнерства тощо. Детальний аналіз результатів опитування представлений у вигляді діаграми 6.



Діаграма 6. Розподіл відповідей за шкалами опитувальника

Найбільш суперечливі думки опитуваних стосувалися питання щодо готовності поставити під сумнів свої ідеї (спроможні це зробити 46,8%, неспроможні — 53,2% опитаних); прийняття рішень іншими партнерами від імені респондента (“так” на цю можливість відповіли 62,3% учасників, “ні” — відповідно 37,7%); спільного бачення ризиків і вигод партнерства (72,7% відповідей освітян мали стверджуючий характер, а 27,3% - заперечуючий); та функціонуванні соціального партнерства при наявності іншого складу учасників (62,3% відповідей

вказують на організаційну роботу, що проводиться з цього приводу, а 37,7% - показник досліджуваних, що не працюють на довгострокову перспективу).

Обговорення. Аналіз сучасного стану соціального партнерства у закладах освіти свідчить, що воно реалізується ефективно при наявності певних компонентів: психологічних, економічних, організаційно-правових. Так, українські дослідники [9] виділяють соціальну відповідальність психологічним підґрунтям соціального партнерства, західні науковці [4] зазначають важливість економічних показників, а представники з університету Negeri Makassar, Indonesia [1], вказують на важливість організаційно-правових аспектів урегулювання взаємодії закладів освіти з громадою.

Висновки. Визначені в результаті експериментального дослідження дані щодо стану соціального партнерства у закладах освіти дають можливість визначити існуючі прогалини: недостатність базових економічних знань, орієнтованість на короткострокову перспективу, невміння презентувати на ринку освітніх послуг наявний ресурс - заважають побудові ефективної, функціонуючої соціальної взаємодії. Саме на вирішення цієї проблеми буде спрямована наша подальша наукова, та методична робота.

Список використаних джерел

1. Islahuddin, & Tolla, I. & Mansyur. A holistic model of partnership in education. // International journal of environmental & science education, 2016. vol. 11, no.13, 5915-5924. URL: http://www.ijese.net/makale_indir/IJESE_752_article_57bf2e810acc0.pdf
2. James D. MacDonald and Jennifer Y. Carroll. A Social Partnership Model for Assessing Early Communication Development. 1992. Vol. 23, - P. 102-188. DOI: <https://doi.org/10.1044/0161-1461.2302.113>
3. Lucid Baccaro, Marco Simoni. The irish social partnership and the “celtic tiger” phenomenon international institute for labour studies studies. 2004. URL: <https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/2914/0533/5963/d3.pdf>
4. Regan Aidan. The rise and fall of Irish social partnership the political economy of institutional

change in european varieties of capitalism. 2012. URL:
http://www.aidanregan.com/1/146/resources/publication_2941_1.pdf

5. Гринько С.Г. Разработка системы профильного обучения как модели социального партнерства : дис. ... канд. пед . наук : 13.00.01. Ростов-на-Дону, 2007. 206 с.
6. Ляшенко Т. Система соціального партнерства в Україні на сучасному етапі // наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України. Випуск 3 (89). С.70-86. URL:
https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/liashenko_systema.pdf
7. Макара О. Інститут соціального партнерства як чинник розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету* : 2017, 2: 37-44. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/104>
8. Радченко С.Г., Статінова Н.П. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2017. 396 с.
9. Шандова Н.В., Жасан Г.В. Соціальна відповідальність : навчальний посібник. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2016. 308 с.

References

1. Islahuddin, & Tolla, I. & Mansyur. A holistic model of partnership in education. // *International journal of environmental & science education*, 2016. vol. 11, no.13, 5915-5924. URL:
http://www.ijese.net/makale_indir/IJESE_752_article_57bf2e810acc0.pdf
2. James D. MacDonald and Jennifer Y. Carroll. A Social Partnership Model for Assessing Early Communication Development. 1992. Vol. 23, - P. 102-188. DOI: <https://doi.org/10.1044/0161-1461.2302.113>
3. Lucid Vaccaro, Marco Simoni. The irish social partnership and the “celtic tiger” phenomenon international institute for labour studies studies. 2004. URL: <https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/2914/0533/5963/d3.pdf>
4. Regan Aidan. The rise and fall of Irish social partnership the political economy of institutional change in european varieties of capitalism. 2012. URL:
http://www.aidanregan.com/1/146/resources/publication_2941_1.pdf
5. Hrynko S.H. Razrabotka systemy profylnoho obuchenya kak modely sotsyalnoho partnerstva : dys. ... kand. ped . nauk. Rostov-na-Donu : 13.00.01. 2007. 206 с.
6. Liashenko T. Systema sotsialnoho partnerstva v Ukraini na suchasnomu etapi // naukovy zapysky ІРіЕНД ім. І.Ф. Кураса NAN Ukrainy. Vypusk 3 (89). S.70-86. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/liashenko_systema.pdf

7. Makara O. Instytut sotsialnoho partnerstva yak chynnyk rozvytku sotsialno oriietovanoi rynkovoï ekonomiky. Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu : 2017, 2: 37-44.
URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/104>
8. Radchenko S.H., Statinova N.P. Etyka biznesu : navch. posib. Kyiv : KNTEU, 2017. 396 s.
9. Shandova N.V., Zhasan H.V. Sotsialna vidpovidalnist : navchalnyi posibnyk. Kherson : PP Vysshemyrskyi V.S., 2016. 308 c.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2021.
Стаття прийнята до публікації 22.07.2021.

Liubov Sokol,
PhD in Psychology,
Institute of Problems on Education of the NAES of Ukraine,
Kyiv

SOCIAL PARTNERSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: WAYS OF DEVELOPMENT

Abstract. *Social partnership is a necessary element for the successful operation of educational institutions. Thanks to him, the active generation is actively involved in the implementation of a wide range of projects, interaction with various public and private institutions. However, the establishment of effective models of social partnership requires the fulfillment of certain conditions, including: legal, psychological, informational, and so on. The ability to combine these components is the key to successful interaction of educational institutions with external stakeholders. However, not all educational institutions use the opportunities of social partnership to the full. Most enjoy established relationships without seeking to expand their partners and without relying on the interest and support of other entities, especially private enterprises and non-governmental organizations. Such a negative perception of possible interaction is facilitated by the confidence of educators that non-profit, government projects may not be of interest to entrepreneurs and businessmen. Therefore, as a rule, representatives of educational institutions passively wait for commercial appeals that may come from stakeholders regarding the lease of space, use of material resources, while not being able to position in the market to achieve their core business.*

Having studied foreign experience in social partnership, we have identified the main aspects of successful implementation of projects, among which the most undeveloped and in need of implementation in Ukrainian educational institutions is marketing and economics, which involves creating a kind of "brand" from each educational institution. its unique mission, slogan, strategic plan, corporate code, etc. And, although it may seem that all these components a priori exist in educational institutions, their public presentation requires some effort and knowledge of market laws, and their implementation leads to an increase in the rating of prestige and recognition of institutions, and thus motivates other members of society to cooperate. including economic sphere.

Key words: *social partnership, models of social partnership, dignity, mission, education of citizens.*

Сокол Любов, докторантка Інституту проблем виховання Національної академії педагогічних наук України, кандидат психологічних наук (Київ, Україна)

Соціальне партнерство у закладах освіти: шляхи розвитку

Sokol Liubov, Doctoral Student of the Institute of Problem on Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, PhD in Psychology (Kyiv, Ukraine)

Social partnership in educational institutions: ways of development

e-mail: k_lm@ukr.net