

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-9\(38\)-63-97](https://doi.org/10.32405/2522-9958-9(38)-63-97)  
УДК 377.37.01:35

**Супрун В'ячеслав Васильович**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
email: [proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПРОФЕСІЙНІЙ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНІЙ) ОСВІТІ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ**

**Анотація.** У статті розглянуто науково-методичні засади упровадження ефективної системи управління розвитком професійної (професійно-технічної) освіти у сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління, становлення державно-громадського управління освітою України. Зазначено основні причини, що вплинули на стан справ у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Умова ефективного управління освітою – збалансований розподіл повноважень, прав та відповідальності органів освіти і науки на загальнодержавному та регіональному рівнях, врегулювання механізму взаємин органів виконавчої влади та самоврядування щодо забезпечення функціонування як системи освіти в цілому, так і конкретного закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах децентралізації та суспільних змін щодо формування державної освітньої політики, освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності цих закладів у межах, визначених чинним законодавством.

Той факт, що останнім часом ухвалюється й обговорюється ряд законодавчих та нормативно-правових актів щодо професійної (професійно-технічної) освіти, які регулюють діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти та органів управління ними, вказує на існування проблеми модернізації системи професійної освіти в Україні та її визнання.

У нових соціально-економічних умовах сучасна система управління освітою поступово набуває ознак громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління, що має забезпечити

перехід України до постінформаційного суспільства. Водночас, сучасна система управління професійною (професійно-технічною) освітою має забезпечити випереджувальний інноваційний розвиток, а також створити умови для відтворення соціокультурного середовища заради розвитку, самоствердження та самореалізації особистості впродовж усього життя.

При цьому важливого значення набуває науково-теоретичне обґрунтування державно-громадської моделі управління у закладі професійної (професійно-технічної) освіти і розроблення рекомендацій з упровадження та розвитку ефективного управління в професійній (професійно-технічній) освіті в цілому як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління.

У статті розглядаються питання децентралізації та оптимізації управління професійною (професійно-технічною) освітою у сучасних соціально-економічних умовах, робиться спроба аналізу наукового розуміння поняття, змісту та принципів державно-громадського управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; досліджуються науково-методологічні основи державно-громадського управління цими закладами, розглянуто сутність та особливості упровадження громадського самоврядування та державно-громадського управління у діяльності сучасного закладу професійної (професійно-технічної) освіти; розглянуто сутність та особливості упровадження публічно-приватного (державно-приватного) партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; проаналізовано стан взаємодії та взаємин центральних і місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, розподілу повноважень між центром, регіоном і закладом професійної (професійно-технічної) освіти, основних суб'єктів державно-громадського управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, визначено ознаки та концептуальні засади централізації та децентралізації управління, з'ясовано переваги та недоліки децентралізації управління; запропоновано та обґрунтовано нову організаційну модель упровадження ефективної системи управління розвитком професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах; досліджено та розглянуто можливість інституалізації процесів децентралізації управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та створення відповідних механізмів їх реалізації, а також запропоновано концептуальні засади

способів вирішення проблем у сфері управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти України.

**Ключові слова:** професійна (професійно-технічна) освіта; управління; державно-громадська модель управління; децентралізація; оптимізація; децентралізація управління; самоврядування; автономія.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Основною проблемою, яка потребує розв'язання, є підвищення якості та конкурентоспроможності української освіти, вирішення стратегічних завдань національної системи освіти у нових економічних і соціокультурних умовах, інтеграції її у європейський та світовий освітній простір.

На цьому шляху стає перепорою невідповідність підготовки кваліфікованих кадрів потребам особи, національної економіки та суспільства. Відсутність в Україні протягом тривалого періоду виваженої державної політики у підготовці кваліфікованих робітників призвела до критичного дисбалансу на внутрішньому ринку праці, виробництво відчуває гострий дефіцит робітничих кадрів.

Сучасний механізм управління відтворенням робітничого потенціалу не відповідає викликам ринку праці, вимогам роботодавців, гальмує розвиток економіки, що загрожує національній безпеці України.

Законодавчо невирішеними залишаються питання управління системою професійної (професійно-технічної) освіти, не визначено розподіл повноважень, прав та відповідальності органів освіти і науки на загальнодержавному та регіональному рівнях, неврегульовано механізми взаємин органів виконавчої влади та самоврядування щодо забезпечення функціонування як системи професійної освіти в цілому, так і конкретного закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах децентралізації та суспільних змін. Управлінська діяльність ще й досі перебуває у полоні стереотипів радянських часів і будується на авторитарних підходах та застарілій законодавчій базі. Недостатньою також є самостійність закладу професійної (професійно-технічної) освіти щодо розпоряджання матеріальними і фінансовими ресурсами.

Принципи фінансування не відповідають вимогам сучасного ринку праці. Надважливим викликом сучасності залишається оптимізація та контроль фінансування закладів та установ системи професійної (професійно-технічної) освіти з державного та місцевих бюджетів.

Ключовим завданням реформування національної системи освіти стає зміна засад управління і запровадження його державно-громадської моделі та громадського самоврядування. Як свідчить європейська практика, під час зміщення акцентів управління з державних на громадські у переході на системний, корпоративний характер і виявляється потужний стимул розвитку, послідовної гармонізації державно-громадського управління, збагачення громадського потенціалу в управлінні, розвитку нових підходів до управління, які виступають джерелом реформування системи професійної (професійно-технічної) освіти [2].

Мета ефективною оптимізації управління – оптимальне поєднання державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади. Головними його завданнями є реалізація визначених прав та обов'язків педагогічних працівників, здобувачів освіти та їхніх батьків на участь в управлінні закладами освіти; демократизація державного управління професійною (професійно-технічною) освітою; задоволення потреб та інтересів учасників навчально-виховного та навчально-виробничого процесів; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань.

Назріла потреба якісних змін у взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо питань функціонування і розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Потребує реформування система управління. Насамперед, в умовах децентралізації набуває актуальності забезпечення їх автономності, передусім, фінансово-економічної самостійності, ефективного залучення інвестицій у розвиток системи освіти, введення стимулів як для суб'єктів господарювання, так і для педагогічних працівників.

Нагальним стає також вирішення проблеми щодо підвищення ефективності діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які не задовольняють реальних потреб ринку праці. Як наслідок, значна частина державного бюджету використовується на навчання неконкурентних на ринку праці робітників, що не сприяє їхній продуктивній зайнятості.

Розвиток послуг освіти має певні ризики. Серед них, насамперед, розбалансованість в управлінні закладами професійної (професійно-технічної) освіти, неналежне їх фінансування, складність оформлення потрібної документації під час можливої передачі у комунальну власність тощо. Жодним законодавчим актом не визначено повноваження, не врегульовано механізми взаємин органів виконавчої влади і самоврядування на загальнодержавному рівні та на місцях щодо

забезпечення функціонування як системи професійної (професійно-технічної) освіти в цілому, так і конкретного закладу в питаннях підпорядкування та відповідальності в умовах децентралізації та суспільних змін, затвердження засновницьких документів, налагодження методичного забезпечення, організації роботи з педагогічними кадрами, їх тарифікації, підвищення кваліфікації тощо.

Важливим стає також виважений та раціональний розподіл повноважень, прав, відповідальності органів освіти і науки на загальнодержавному та регіональному рівнях, взаємодії суб'єктів управління освітою, закладів та установ професійної (професійно-технічної) і фахової передвищої освіти, органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів освіти, громадських організацій і громадян в умовах реформування освітньої галузі.

Недосконалість законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, якими регулюються питання професійної (професійно-технічної) освіти, неврахування ними змін, що відбуваються в економіці та суспільному житті країни, фінансування за залишковим принципом, зниження соціального статусу педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, втрата привабливості та престижності є факторами, що стримують розв'язання наявних проблем і формування єдиної концептуально узгодженої та науково обґрунтованої державної політики щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти. Ключовим способом подолання проблем, на нашу думку, є децентралізація усієї системи освіти, регіоналізація та оптимізація управління, що допоможе вирішити значну частину цих проблем.

Основною проблемою, яка потребує розв'язання, є невідповідність підготовки кваліфікованих кадрів потребам особи, національної економіки та суспільства, що зумовлено централізованою та бюрократизованою системою управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; незацікавленістю місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти регіону; недостатньою співпрацею закладів освіти з роботодавцями та бізнес-партнерами.

Проблема децентралізації управління професійною (професійно-технічною) освітою, залучення громадськості до розроблення й ухвалення управлінських рішень щодо зміни методологічних підходів, змісту та технології навчання молоді до успішної професійної діяльності в ринкових умовах відповідно до потреб сучасного виробництва стає однією з найважливіших соціально-економічних трансформацій суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз основних досліджень і публікацій свідчить про те, що вивченню проблеми оптимізації управління й адміністрування закладів і установ професійної (професійно-технічної) освіти, визначення перспектив управління їх розвитком в Україні, становлення і розвитку державно-громадського управління освітою приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і у практичних питаннях її реалізації.

Проблеми державної освітньої політики і управління освітою, державно-громадського управління, управління закладами та установами професійної (професійно-технічної) освіти, залучення громадськості до управління закладами та установами освіти досліджували науковці та освітяни, зокрема Ю. Алексєєв, В. Андрущенко, В. Биков, Я. Болюбаш, В. Бочкар'єв, Ю. Вітренко, Г. Гаєвська, А. Гошко, В. Грабовський, Б. Гранже, Л. Гриневич, А. Гуржій, М. Дарманський, Т. Десятов, Д. Дзвінчук, Н. Діденко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Журавський, О. Зайченко, І. Зязюн, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Клокар, М. Комарницький, С. Королюк, К. Корсак, В. Кремень, В. Куйбіда, Н. Лавриненко, І. Лікарчук, В. Луговий, Т. Лукіна, В. Майборода, С. Майборода, С. Ніколаєнко, Н. Нижник, Н. Ничкало, О. Олейнікова, В. Олійник, В. Пікельна, Н. Протасова, В. Радкевич, В. Рогова, О. Савченко, В. Свистун, Л. Сергєєва, С. Сисоєва, І. Смирнова, В. Супрун, Г. Сурмило, Г. Федоров, П. Худомінський, Т. Шамова, О. Щербак та інші [1], [4]–[8], [10], [11], [17].

Однак, незважаючи на інтерес науковців до питань управління освітою, закладами та установами професійної (професійно-технічної) освіти, теоретичні та методологічні розробки у цій сфері слід поглибити, враховуючи необхідність структурної, організаційної, змістової, фінансово-економічної перебудови галузі освіти та інші зміни, що відбуваються чи плануються у системі професійної освіти та навчання в Україні.

Сучасний стан реформування системи освіти України характеризується змінами в усіх її підсистемах, зокрема, особлива увага приділяється децентралізації усієї системи освіти, регіоналізації та оптимізації її управління і запровадженню державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти.

Як державний та громадський інститут, освіта передбачає відповідальність держави і суспільства за стан її функціонування. Тому саме зміна підходів до управління професійною (професійно-технічною) освітою є предметом цього дослідження.

Умовою ефективного управління освітою є взаємодія органів державної влади з органами громадського самоврядування, які мають право вносити пропозиції щодо формування державної освітньої політики,

вирішувати питання освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти у межах, визначених чинним законодавством.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є науково-теоретичне обґрунтування напрямів системних змін національної професійної (професійно-технічної) освіти і навчання у контексті тенденцій децентралізації управління та модернізаційних процесів українського суспільства, розроблення теоретичних, науково-методичних основ та практичних рекомендацій щодо децентралізації і функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти, упровадження громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління як пріоритету сучасної державної освітньої політики в Україні.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- вивчити світовий та європейський досвід державної освітньої політики і управління освітою, управління закладами та установами професійної (професійно-технічної) освіти, залучення громадськості до управління закладами та установами освіти, впровадження державно-громадського управління та самоврядування;
- проаналізувати законодавчу базу та підзаконні нормативно-правові акти, виявити їх суперечності, визначити основні напрями їх удосконалення;
- проаналізувати наукове розуміння поняття, зміст та принцип державно-громадського управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;
- вивчити правові механізми взаємодії суб'єктів сучасної моделі управління в умовах децентралізації;
- визначити ознаки та концептуальні засади централізації та децентралізації управління;
- з'ясувати переваги та недоліки децентралізації управління;
- здійснити оцінювання заходів децентралізації способом впровадження державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти;
- розглянути сутність і особливості упровадження громадського самоврядування та державно-громадського управління в діяльності сучасного закладу професійної (професійно-технічної) освіти та публічно-приватного (державно-приватного) партнерства;

- запропонувати та обґрунтувати нову організаційну модель упровадження ефективної системи управління розвитком професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах;
- дослідити та розглянути можливість інституалізації процесів децентралізації управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та створення відповідних механізмів їх реалізації.

*Об'єкт дослідження* – формування та реалізація ефективної системи публічного управління та адміністрування розвитком освіти способом упровадження державно-громадського управління.

*Предмет дослідження* – теоретико-методологічні та практичні аспекти державно-громадського управління в системі професійної (професійно-технічної) освіти в умовах децентралізації.

### **3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи: логічного та порівняльного аналізу (для виявлення особливостей державно-громадського управління в професійній (професійно-технічній) освіті як окремій освітній ланці); системного аналізу (для формування цілісного уявлення про систему публічного управління та громадського самоврядування; аналізу і синтезу (для визначення понять «регіоналізація, децентралізація професійної (професійно-технічної) освіти», «освітні потреби», «державно-громадське управління регіональною професійною (професійно-технічною) освітою»; статистичний метод та метод економічного аналізу (для оцінювання стану розвитку професійної (професійно-технічної) освіти регіону); соціологічні методи (для виявлення стану професійної (професійно-технічної) освіти регіону з погляду соціальних груп та суб'єктів освітнього процесу) тощо.

Теоретичною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження у сфері державної освітньої політики і управління освітою, державно-громадського управління, управління закладами та установами професійної (професійно-технічної) освіти, законодавчі та нормативно-правові акти, що встановлюють правові та організаційні основи суспільних відносин у сфері професійної (професійно-технічної) освіти України.

### **4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Методологічну основу дослідження складають: закони і категорії наукового пізнання; системно-синергетичний підхід до пізнання процесів



та явищ у нестабільних системах, зокрема соціальних; закони і закономірності інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; теоретичні положення загального менеджменту та освітніх інновацій як сучасного спеціалізованого наукового напрямку управління інноваційними процесами упровадження громадського самоврядування і розвитку державно-громадського управління в професійній (професійно-технічній) освіті та прогностичними тенденціями їх розвитку; принципи науковості, історизму, взаємозв'язку теорії і практики управління соціальними системами; положення про об'єктивність взаємозв'язку професійної (професійно-технічної) освіти із соціально-економічними змінами, які відбуваються у суспільстві; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне та експериментальне вивчення предметів і явищ з метою розкриття сутності децентралізації управління розвитком освіти.

У роботі використано історико-гносеологічний, економіко-статистичний підходи – для аналізу сучасного стану публічного управління та адміністрування в професійній (професійно-технічній) освіті; методи аналізу і синтезу – для розроблення ефективного механізму реалізації державної політики публічного управління та адміністрування, громадського самоврядування у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; експериментальний – для формування напрямів удосконалення державного регулювання та громадського самоврядування у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, системно-структурний, системно-функціональний, системно-синергетичний, діяльнісний підходи до пізнання процесів і явищ у відкритих динамічних системах.

Наукові результати, теоретичні положення і висновки дослідження були здійснені у межах теми науково-дослідної роботи ДЗВО «Університет менеджменту освіти» в діяльності лабораторії методології та практики професійного розвитку сучасного освітнього менеджера – «Науково-методичні засади підвищення ефективності державно-громадського управління неперервною освітою в умовах суспільної трансформації в Україні» (номер державної реєстрації РК № 0116U007183).

Завдання автора полягає у розробленні пропозицій щодо оптимізації публічного управління та адміністрування в професійній (професійно-технічній) освіті, запровадження механізмів державно-громадського управління в умовах децентралізації, визначенні концептуальних засад взаємодії центральних та місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, розподілу повноважень між центром, регіоном і закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

## **5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Конституцією та законодавчими актами України, що стосуються освітньої діяльності, визначені стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями і способи модернізації в управлінні системою освіти. Основними пріоритетами розвитку освіти є демократизація, децентралізація, перехід до державно-громадської моделі управління.

Освітня політика є державним пріоритетом України, адже саме це є основою політичного, економічного, соціального та духовного прогресу суспільства. Державна політика у сфері професійної (професійно-технічної) освіти визначається Верховною Радою України, реалізується Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування, яким підпорядковані заклади професійної (професійно-технічної) освіти; стейкхолдерами професійної освіти, організаціями роботодавців, громадськими організаціями і громадянами України.

Національною доктриною розвитку освіти України визначено, що сучасна система управління освітою має розвиватись як державно-громадська, водночас вона повинна враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії закладів освіти, конкурентоспроможність їхніх освітніх послуг. Діяльність у сфері освіти має спрямовуватися на пошуки нових демократичних відкритих моделей управління освітою, що орієнтує освітні процеси не на відтворення, а на розвиток. Нова модель системи управління сферою освіти має бути демократичною і відкритою. У ній передбачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою [12].

Національною стратегією розвитку освіти на період до 2021 року ухвалено основні напрями, пріоритети, завдання і механізми реалізації державної політики в галузі освіти у сучасних економічних та соціокультурних умовах [13]. Відповідно до змісту стратегії гнучка, цілеспрямована, ефективна система державно-громадського управління освітою, що забезпечує інтенсивний розвиток і якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни та запитів особистості, передбачає оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління професійною (професійно-технічною) освітою; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування, закладами і установами професійної (професійно-

технічної) освіти; розроблення системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо упровадження децентралізації управління, автономії закладів і установ професійної (професійно-технічної) освіти, розширення їхніх прав і можливостей щодо фінансової самостійності; апробацію і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком закладів та установ професійної (професійно-технічної) освіти; перехід до програмно-цільового управління тощо.

У розділі «Модернізація системи управління освітою» Національної стратегії розвитку освіти на 2012–2021 рр. виокремлено також основні засади цього процесу за допомогою розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство і держава стають рівноправними суб'єктами та партнерами [13].

Головним завданням сучасної української освіти є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору і самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності [3], впровадження ідеї демократії, життя в умовах сучасної держави, дотримання її законів, відстоювання своїх прав і свобод, практичної реалізації в подальшому дорослому житті знань, отриманих у закладі освіти. Це можна здійснити, на нашу думку, лише за допомогою створення системи державно-громадського управління. А вона полягає у забезпеченні оптимального поєднання державних і громадських органів управління закладом освіти на основі врахування громадської думки і залучення громадян до ухвалення управлінських рішень, які стосуються освітнього процесу, громадськості, держави і самоврядування.

Громадське самоврядування в закладі професійної (професійно-технічної) освіти – це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і завдяки органам громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації і забезпечення освітнього процесу, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти у межах повноважень, визначених установчими документами та законодавством [13].

Передусім, серед головних принципів розвитку державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти слід виокремити демократичність, відкритість, взаємодію,

узгодженість, спільну участь у здійсненні навчально-виробничого і навчально-виховного процесів, спільне управління та взаємний контроль.

Заклад професійної (професійно-технічної) освіти є місцем інтересів як держави, так і громади, він частка суспільного життя і елемент структури, що підвладна державному контролю. В умовах розвитку демократії та розширення практики співуправління заклад професійної (професійно-технічної) освіти все більше буде спиратися на громадські організації та громади. Це допоможе завершити перехід від політики патронажу і домінування державного над громадським до їх конструктивного партнерства та взаємодії.

Безпосереднє управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти здійснюють засновники або уповноважений ними орган, керівник закладу освіти, колегіальний орган управління.

В управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти мають право брати участь також органи громадського самоврядування у порядку та в межах, визначених законодавством України про освіту, професійну (професійно-технічну) освіту та установчими документами закладу.

Так, у закладі професійної (професійно-технічної) освіти можуть діяти два основних різновиди громадських органів.

*Перший:*

- органи самоврядування працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти;
- органи самоврядування здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти;
- органи батьківського самоврядування;
- інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

*Другий:*

- органи спільного управління педагогів, здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти та їхніх батьків, яким надано статус органів громадського управління закладом освіти: загальні збори (конференція), рада закладу.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу професійної (професійно-технічної) освіти є загальні збори (конференція) трудового колективу. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування визначаються законодавством та установчими документами закладу.

Загальні збори (конференція) скликаються не менше двох разів на рік (у жовтні та травні). Рішення загальних зборів (конференції) трудового

колективу, ухвалені у межах їх повноважень, є обов'язковими до виконання всіма працівниками закладу професійної (професійно-технічної) освіти [3], [9].

Основним постійним колегіальним органом управління закладу професійної (професійно-технічної) освіти або його структурного підрозділу є педагогічна рада, повноваження якої визначаються законодавством, статутом закладу та положеннями про структурні підрозділи.

Зазвичай педагогічна рада утворюється за наявності не менше трьох педагогічних працівників. Вони зобов'язані брати участь у засіданнях. Головою педагогічної ради є керівник закладу професійної (професійно-технічної) освіти або його структурного підрозділу.

Педагогічна рада:

- схвалює перспективний план розвитку та річний план роботи закладу професійної (професійно-технічної) освіти або його структурного підрозділу;
- схвалює освітні програми, зміни до них та оцінює результати їх виконання;
- затверджує правила внутрішнього розпорядку, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- розглядає питання щодо вдосконалення навчально-методичного забезпечення освітнього процесу;
- ухвалює рішення щодо переведення здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти, їх відрахування, притягнення до відповідальності за невиконання обов'язків, а також щодо відзначення, морального та матеріального заохочення здобувачів та інших учасників освітнього процесу;
- визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників; формує та затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогів;
- розглядає інші питання, віднесені законом та/або статутом закладу освіти до її повноважень.

Рішення педагогічної ради вводяться в дію наказами керівника та є обов'язковими до виконання всіма учасниками освітнього процесу у закладі професійної (професійно-технічної) освіти.

Доцільно наголосити, що самоврядування – один із головних принципів діяльності спільноти здобувачів освіти. Досвід багатьох років свідчить, що саме самоврядування здобувачів освіти – це не лише самостійне вирішення різноманітних питань, а й самостійне виконання,

проведення, планування низки заходів, відповідальність за які несуть самі здобувачі освіти.

Безумовно, розвиток самоврядування здобувачів освіти цікавий, насамперед, у контексті побудови міжрегіонального та міжнаціонального взаєморозуміння, він дає змогу ближче пізнати однолітків з інших регіонів України та зарубіжжя.

Отже, у закладах професійної (професійно-технічної) освіти та їх структурних підрозділах може діяти самоврядування здобувачів освіти, яке здійснюється відповідно до законодавства України про освіту, професійну (професійно-технічну) освіту та положення про самоврядування здобувачів освіти.

Самоврядування може здійснюватися на рівні групи, структурного підрозділу закладу професійної (професійно-технічної) освіти закладу.

Слід зазначити, що органи самоврядування мають право:

- брати участь в обговоренні питань освітнього процесу, експериментальної та інноваційної діяльності закладу, науково-дослідної роботи, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування;
- проводити просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи;
- брати участь у заходах (процесах) із забезпечення якості освітнього процесу в закладі під час інституційного аудиту;
- захищати права та інтереси здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти;
- вносити пропозиції до плану роботи закладу, змісту освітніх програм.

Очевидно, що заклади професійної (професійно-технічної) освіти повинні відіграти значну роль у наданні профільної освіти з одночасним здобуттям повної загальної середньої освіти.

Наразі пропонується запровадити такі типи закладів професійної (професійно-технічної) освіти:

- **професійний коледж** – заклад професійної (професійно-технічної) освіти, що реалізує стандарт професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти для різнорівневої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації профільного спрямування, що відповідають третьому-п'ятому рівням Національної рамки кваліфікацій, а також забезпечує здобуття профільної середньої освіти професійного спрямування;

- **центр професійної (професійно-технічної) освіти** – заклад професійної (професійно-технічної) освіти, що забезпечує здобуття кваліфікацій, які відповідають другому-четвертому рівням Національної

рамки кваліфікацій, здійснює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників з різних видів економічної діяльності, професійне навчання, зокрема безробітних, а також забезпечує здобуття базової, профільної середньої освіти професійного спрямування;

- **центр професійного розвитку працівників** – заклад професійної (професійно-технічної) освіти, що забезпечує здобуття кваліфікацій, які відповідають другому-четвертому рівням Національної рамки кваліфікацій та може утворюватися як юридична особа або без такого статусу (у складі підприємств, установ, організацій), реалізує власні освітні програми для підготовки відповідно до стандартів професійної (професійно-технічної) освіти або професійних стандартів, освітні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників та кваліфікованих робітників, здійснює професійне навчання, зокрема безробітних і працівників;

- **професійний ліцей** – заклад професійної (професійно-технічної) освіти, що здійснює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, що відповідають другому-третьому рівням Національної рамки кваліфікацій, здійснює професійне навчання, зокрема безробітних і працівників, а також забезпечує здобуття базової та/або профільної середньої освіти професійного спрямування.

У системі професійної (професійно-технічної) освіти можуть діяти також інші типи закладів освіти, зокрема зі специфічними умовами навчання.

Для підвищення престижності та привабливості професійної освіти особам, які навчаються у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, пропонується надавати статус:

- **студентів** – особам, які здобувають кваліфікації, що відповідають третьому-п'ятому рівням Національної рамки кваліфікацій, та зараховані на первинне професійне навчання у встановленому порядку до закладу професійної (професійно-технічної) освіти на базі повної загальної середньої освіти;

- **учнів** – особам, які здобувають профільну середню освіту професійного спрямування та зараховані на навчання у встановленому порядку до закладу професійної (професійно-технічної) освіти на основі базової загальної середньої освіти;

- **курсантів** – особам, які здобувають професійну (професійно-технічну) освіту за кваліфікаціями третього-п'ятого рівнів Національної рамки кваліфікацій, та зараховані на навчання у встановленому порядку до закладу спеціалізованої професійної (професійно-технічної) освіти та закладу професійної (професійно-технічної) освіти із специфічними

умовами навчання на базі повної загальної середньої освіти або здобутого кваліфікаційного рівня «кваліфікований робітник»;

- **слухачів** – особам, які здобувають професійну (професійно-технічну) освіту за кваліфікаціями другого-п'ятого рівнів Національної рамки кваліфікацій, та зараховані на навчання у встановленому порядку до закладу професійної (професійно-технічної) освіти, підприємства, організації, установи на навчання за програмами професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

Характерною ознакою переходу до державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти є створення недержавних структур, які розширюють можливості закладу у виборі партнерів для забезпечення надання якісних освітніх послуг та можливостей їхнього ресурсного забезпечення, соціально-реабілітаційні центри, благодійні фонди, громадські організації, об'єднання роботодавців та інші.

Серед основних ознак державно-громадського управління, передусім, слід виокремити спільну управлінську діяльність державних і недержавних структур у керівництві інноваційними освітніми проектами; прийняття рішень державним органом управління з обов'язковим узгодженням проекту рішення з представниками громадськості; делегування частини владних повноважень структурам, що представляють інтереси певних груп громадськості [8].

Державно-громадське управління має вертикальну будову і знаходиться під контролем держави, диктує умови нижчим організаціям (зокрема, закладам професійної (професійно-технічної) освіти). Це чітко прослідковується в текстах Закону України «Про освіту», де обґрунтовуються цілі, завдання, функції держави по відношенню до освітніх установ – механізми державного управління. У законі присутня (хоча і меншою мірою) громадська складова, наприклад, право освітніх установ створювати освітні об'єднання – асоціації, фонди, тобто громадські структури [3].

З іншого боку, громадські структури управління залишаються нерозвиненими і, частково, з-за небажання цього партнерства з боку державних структур.

Відповідно до змісту Національної стратегії розвитку освіти в Україні гнучка, цілеспрямована, ефективна система державно-громадського управління, що забезпечує інтенсивний розвиток і якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни та запитів особистості, передбачає оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління професійною (професійно-технічною)



освітою; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління, органами місцевого самоврядування, закладами і установами професійної (професійно-технічної) освіти; розроблення системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо впровадження децентралізації управління, автономії закладів і установ, розширення їхніх прав і можливостей фінансової самостійності; апробацію і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком закладів та установ професійної (професійно-технічної) освіти; перехід до програмно-цільового управління тощо.

Стратегія розвитку освіти визначає актуальну тенденцію сприйняття освіти як найважливішої сфери для розвитку громадянського суспільства способом впровадження моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [14].

Для виконання перспективних завдань розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти, залучення фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективної взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами, передбачається створення наглядової (підкувальної) ради.

Наглядова рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти сприятиме виконанню завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності, ефективній взаємодії із суб'єктами господарської діяльності (роботодавцями, і об'єднаннями, професійними спілками, іншими стейкхолдерами), з державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськістю, суспільно-політичними організаціями в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності, здійснення громадського контролю за діяльністю закладу, проведення аудиту.

Відповідно до законодавства наглядова (підкувальна) рада має право: брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу та контролювати її виконання; сприяти залученню додаткових джерел фінансування; аналізувати та оцінювати діяльність закладу і його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу; вносити засновнику подання про заохочення або

відкликання керівника закладу; здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами.

Крім того, наглядова рада має повноваження щодо нагляду за дотриманням установчих документів закладу, участі у проведенні конкурсного відбору керівника, внесення подання засновнику про призначення, заохочення або дострокове розірвання контракту з керівником закладу у випадках, передбачених законодавством, установчими документами або трудовим договором (контрактом), а також здійснення інших повноважень, визначених законодавством, установчими документами та дорученнями засновника.

Отже, члени наглядової (підкувальної) ради закладу мають право брати участь у роботі колегіальних органів з правом дорадчого голосу. Водночас до складу наглядової (підкувальної) ради не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти [3], [9].

Для координації питань визначення та впровадження державної і регіональної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у кожному регіоні (області) утворюється і діє регіональна рада стейкхолдерів або регіональна рада професійної (професійно-технічної) освіти, що є консультативно-дорадчим органом для формування та реалізації політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Типове положення про діяльність регіональної ради стейкхолдерів або регіональної ради професійної (професійно-технічної) освіти та порядок її створення затверджуються центральним органом виконавчої влади – Міністерством освіти і науки України.

До складу регіональної ради стейкхолдерів або регіональної ради професійної (професійно-технічної) освіти входять представники:

- органу виконавчої влади та самоврядування Автономної Республіки Крим, обласних, Київської міської державних адміністрацій;
- міських рад міст обласного значення – обласних центрів;
- обласних, Київського та Севастопольського міських центрів зайнятості;
- роботодавців, зокрема, їх галузевих (міжгалузевих) об'єднань;
- профспілок, зокрема, їх галузевих (міжгалузевих) об'єднань;
- навчально-методичних (науково-методичних) центрів (кабінетів) професійної (професійно-технічної) освіти;
- закладів професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема, їх об'єднань.

Передусім, регіональні ради стейкхолдерів або регіональні ради професійної (професійно-технічної) освіти:

- сприяють формуванню та реалізації регіональної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;
- розробляють пропозиції щодо формування регіонального замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів;
- формують пропозиції щодо мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти та забезпечення обсягів їх фінансування, напрямів підготовки кадрів;
- сприяють залученню вітчизняних та іноземних інвесторів, міжнародних проектів для розвитку професійної (професійно-технічної) освіти регіону;
- налагоджують співпрацю закладів професійної (професійно-технічної) освіти регіону та зацікавлених сторін;
- розробляють пропозиції щодо модернізації та вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- вносять пропозиції щодо змін до нормативно-правових актів з питань розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, підвищення якості трудового потенціалу держави, області;
- аналізують та організовують професійне навчання відповідно до технологічних вимог підприємств області, сприяють інтеграції навчально-виробничого процесу закладів професійної (професійно-технічної) освіти із технологіями виробництва в області;
- розробляють пропозиції щодо надання фінансової підтримки закладам професійної (професійно-технічної) освіти, сприяють у пошуку, залученню інвесторів та реалізації міжнародних проектів, інших позабюджетних джерел на розвиток професійної (професійно-технічної) освіти, формування ринку праці;
- організовують проведення заходів з обміну та поширення досвіду щодо удосконалення регіональних програм розвитку професійної (професійно-технічної) освіти та виконання інших завдань.

Діяльність регіональної ради стейкхолдерів або регіональної ради професійної (професійно-технічної) освіти визначається і затверджується Кабінетом Міністрів України.

Регіональні ради стейкхолдерів або регіональні ради професійної (професійно-технічної) освіти очолюють, як правило, заступники обласних, Київської міської державних адміністрацій, які координують питання соціально-економічного розвитку регіону.

Рада у своїй діяльності керується Конституцією України та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України,

розпорядженнями обласної державної адміністрації, а також положенням про її діяльність.

Рішення регіональних рад стейкхолдерів або регіональних рад професійної (професійно-технічної) освіти, прийняті у межах їх компетенції, обов'язкові для розгляду місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями регіону.

Регіональна рада стейкхолдерів або регіональна рада професійної (професійно-технічної) освіти під час виконання покладених на неї завдань взаємодіє з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями [16].

Склад Ради затверджується розпорядженням обласної державної адміністрації. Голова Ради організовує її роботу та забезпечує виконання покладених на неї завдань. Секретар Ради здійснює організаційне забезпечення її діяльності та ведення діловодства, оформлення протоколів, розсилку та зберігання відповідних документів, передавання їх в установленому порядку до архіву апарату обласної державної адміністрації.

Основною формою роботи Ради є засідання, які проводяться за потреби, але не рідше одного разу на півріччя. Пропозиції та рекомендації Ради можуть бути реалізовані завдяки ухваленню обласною державною адміністрацією рішення (розпорядження, доручення), проект якого вносить Рада відповідно до своїх повноважень.

Як правило, організаційне, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності Ради здійснює департамент (управління) освіти і науки обласної державної адміністрації.

Наголосимо, що наказом Міністерства освіти і науки України від 10 липня 2015 року затверджено зміни до Положення про організацію навчально-виробничого процесу у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Ужиті заходи сприятимуть подальшій автономії навчального закладу. Зокрема, закладу надається право самостійно визначати основні напрями діяльності в поточному навчальному році.

При підготовці документації з планування навчально-виробничого процесу вилучені такі документи як перелік навчально-виробничих робіт з професії на семестр чи курс навчання та плани виробничого навчання на місяць.

Спрощено розроблення робочих навчальних планів за професіями для певного ступеня професійно-технічної освіти. Педагогічний працівник має право самостійно ухвалювати рішення щодо підготовки учнів до

кваліфікаційної атестації, а саме: стосовно вибору обладнання кабінету, навчально-наочних посібників, довідників, технологічних карт та інших матеріалів. Також з урахуванням варіативного компонента він може розробляти власні (авторські) навчальні програми, змінюючи розподіл годин між темами тощо.

Повноваження та відповідальність за розроблення навчальних планів і програм, що враховують вимоги роботодавців до змісту навчання, доцільно було б передати регіонам та безпосередньо закладам професійної (професійно-технічної) освіти відповідного профілю. Важливим є також питання щодо проведення незалежного оцінювання якості компетенцій випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та інших категорій громадян, які набули їх у процесі трудової діяльності чи шляхом неформальної освіти. Така практика існує в багатьох країнах Європейського Союзу і дає позитивні результати (наприклад, в Іспанії, Данії, Нідерландах). За таких умов працівник зацікавлений у постійному підвищенні своєї кваліфікації, набутої різними способами. У процесі реалізації такої моделі в Україні необхідно створити незалежні інституції сертифікації кваліфікацій [16].

Можна констатувати, що прикладом дієвого державно-громадського управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти є діяльність Всеукраїнської асоціації працівників професійно-технічної освіти (ВАПП). Це добровільна громадська організація, яка для реалізації спільних інтересів об'єднує колективи закладів освіти, що займаються підготовкою робітничих кадрів, та роботодавців.

Мета діяльності ВАПП – забезпечення соціально-правового захисту працівників і здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти, сприяння збереженню, розвитку та оновленню системи підготовки робітничих кадрів. Основні завдання Асоціації:

- об'єднання зусиль громадян, педагогічних колективів для збереження і оновлення системи професійної (професійно-технічної) освіти та захисту їх інтересів;
- участь у створенні сучасних форм громадського самоврядування та громадсько-державного управління професійною (професійно-технічною) освітою;
- розроблення пропозицій до відповідних законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів;
- налагодження зв'язків з міністерствами, відомствами, організаціями, підприємствами, закладами освіти, науковцями та керівниками суб'єктів господарювання з проблем підготовки робітничих кадрів;

- проведення конференцій, семінарів, симпозіумів, зустрічей з метою обміну досвідом, розроблення спільних рішень, рекомендацій щодо розбудови професійної освіти;
- сприяння правовому та соціальному захисту здобувачів і працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- здійснення громадського контролю за дотриманням законодавства і нормативів у галузі професійної (професійно-технічної) освіти;
- формування громадської думки щодо підвищення престижу робітничої професії і системи професійної (професійно-технічної) освіти тощо.

Основу ВАПП становлять первинні осередки, створені в закладах освіти, які готують робітничі кадри, міські та обласні асоціації.

За 24 роки діяльності Асоціація посіла постійне місце у справі формування в Україні громадянського суспільства, її позицію враховують органи державної виконавчої влади при прийнятті тих чи інших рішень.

ВАПП значну увагу приділяє вирішенню проблем становлення та розвитку державно-громадської моделі управління професійною (професійно-технічною) освітою, практичним питанням її реалізації, оптимальному поєднанню державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади. Основними завданнями Асоціація вважає реалізацію визначених прав та обов'язків педагогічних працівників, здобувачів освіти та їхніх батьків на участь в управлінні закладами професійної (професійно-технічної) освіти; демократизацію державного управління освітою; задоволення потреб та інтересів учасників навчально-виховного та навчально-виробничого процесів; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні спільних завдань.

Ряд керівників регіональних осередків ВАПП, закладів та установ професійної освіти працюють на громадських засадах помічниками-консультантами народних депутатів України.

У 2020 році відзначатиметься 25-річчя діяльності ВАПП.

## **6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що в умовах децентралізації влади в Україні модернізація системи освіти, її перехід на новий термін і зміст навчання, розвиток державно-громадського управління та поступовий перехід до громадсько-державної форми управління можливі лише за умови ефективного управління галуззю на місцях.

Досвід багатьох країн свідчить, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади. Зрозуміло, що під час переходу до нових засад діяльності в освітній сфері доцільно відмовитися від системи централізованого управління мережею закладів професійної (професійно-технічної) освіти і передати відповідальність місцевим органам виконавчої влади, на території яких вони перебувають. Такий процес прийнято називати децентралізацією управління освітою, хоча цей термін не відображає всіх нюансів та особливостей діяльності закладів освіти, підвищення їхньої автономії та зміцнення зв'язків з суспільством, соціальними партнерами та виробництвом.

Насамперед, для ефективної реалізації комплексу першочергових завдань і заходів, спрямованих на модернізацію управління системою професійної (професійно-технічної) освіти України в сучасних умовах, на нашу думку, мають бути вироблені концептуальні підходи до стратегії децентралізації, органи місцевої влади укомплектовані кваліфікованими кадрами, сформована цілісна державно-громадська система управління професійною освітою, що забезпечена відповідними ресурсами. Все це має знайти відображення у законодавчих актах.

З'ясовано, що реформування моделі управління освітою в Україні є пріоритетним і відповідає загальним тенденціям розвитку державотворення, які орієнтуються на активне залучення громадськості до задоволення суспільних потреб, а отже, об'єднує державну та громадську, тобто становить інтегровану державно-громадську модель управління.

В сучасних соціально-економічних умовах нова система управління професійною (професійно-технічною) освітою поступово набуває ознак громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління, що має забезпечити випереджувальний інноваційний розвиток, перехід України до постінформаційного суспільства [11], [15].

Загалом, організаційну структуру державно-громадського управління у закладі професійної (професійно-технічної) освіти складають: наглядова рада, керівник закладу освіти і педагогічна рада (як носії державного управління); а також учнівське самоврядування, батьківський комітет, рада училища, загальноучилищні збори (конференція) – носії громадського управління.

Важливе значення для забезпечення ефективності та надійності впровадження політик та процедур громадського самоврядування безпосередньо у закладі професійної (професійно-технічної) освіти має

діяльність органів самоврядування працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти; органів самоврядування здобувачів освіти; органів батьківського самоврядування та інших органів громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

У закладі професійної (професійно-технічної) освіти утворюється, як правило, наглядова рада для визначення та координації основних напрямів діяльності, дотримання мети його утворення, нагляду за управлінням майном. Наглядова рада закладу сприяє виконанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії з суб'єктами господарської діяльності (роботодавцями, їх об'єднаннями, професійними спілками, іншими стейкхолдерами), з державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськістю, суспільно-політичними організаціями в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу, здійснює громадський контроль за його діяльністю.

Характерні для сучасного українського суспільства соціальні, політичні та економічні процеси вимагають визначення пріоритетів у змісті, принципах, функціях освіти, провідних засадах її розвитку. Ключовим пріоритетом державної освітньої політики є державно-громадське управління освітніми закладами. У сьогоденній освіті відбувається перебудова взаємовідносин учасників освітньої діяльності на демократичній, партнерській основі. До управління закладами освіти, окрім державних органів управління, поступово долучаються педагоги, учні, їхні батьки та громада.

Стратегія розвитку освіти визначає актуальну тенденцію її сприйняття як найважливішої сфери для розвитку громадянського суспільства способом впровадження моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

В управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти все ще переважає державний компонент, в якому позиції громади представлені не повною мірою. Переведення управління освітою на задекларований у нормотворчих документах державно-громадський рівень змінює цілі цього процесу і передбачає проходження низки певних взаємопов'язаних етапів, кожний з яких висуває свої завдання й є обов'язковим перехідним щаблем до наступного.



Досягнення державно-громадського рівня управління закладом освіти гальмується деякими чинниками, усунення яких потребує уваги як з боку закладів, так і з боку держави. Серед таких чинників можна назвати: низький рівень правової культури більшості учасників освітньої діяльності; незацікавленість значної кількості працівників і керівників у тому, щоб суспільство залучалося до управління загальноосвітніми закладами; слабку розробку науково-методичних засад демократичного, державно-громадського управління освітою тощо.

У статті зроблено аналіз наукового розуміння поняття та змісту державно-громадської моделі управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах модернізації освіти; проаналізовано правові механізми взаємодії суб'єктів сучасної моделі управління та самоврядування в умовах децентралізації управління; встановлено сутність та особливості впровадження державно-громадського управління в діяльності сучасного закладу професійної (професійно-технічної) освіти; визначено ознаки та моделі державно-громадського управління, його принципи, що виходять із завдань держави щодо досягнення загальної рівноваги; вивчено стан взаємодії і взаємовідносин основних суб'єктів державно-громадського управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Отже, метою державно-громадського управління професійною освітою є оптимальне поєднання державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади. Основними його завданнями є реалізація визначених прав та обов'язків педагогічних працівників, здобувачів освіти та їхніх батьків на участь в управлінні закладами професійної освіти; демократизація державного управління освітою; задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань.

Упровадження державно-громадського управління, порядок створення та організації діяльності громадських органів управління професійною освітою, принципи їх роботи, порядок розподілу функцій і повноважень, врегулювання питань контролю за діяльністю всіх суб'єктів та їх відповідальності, – усе це має бути нормами на усіх рівнях законодавства, і, насамперед, щоб ця модель стала дієвим організаційно-правовим механізмом взаємодії інститутів громадянського суспільства і держави та виконувала провідну роль в упровадженні управлінських реформ в Україні.

Управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-

громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

Треба створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості.

Зазначене передбачає:

- оптимізацію органів управління освітою, децентралізацію управління у цій сфері; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою;
- професійний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;
- розроблення системи заходів (науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їхніх прав і можливостей щодо фінансової самостійності;
- подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів;
- професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, зокрема у кризових ситуаціях, ухвалювати управлінські рішення у будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;
- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти;
- розвиток автоматизованих систем управління освітою.

Усі етапи робіт щодо децентралізації управління у сфері професійної освіти мають забезпечуватися відповідним науково-методичним супроводом, що потребуватиме залучення до цих процесів Національної академії педагогічних наук України та науково-методичних установ професійної освіти. Крім того, треба визначити етапи та терміни реалізації процесу децентралізації управління системою професійної освіти, розробити та затвердити стратегію децентралізації та план (довгостроковий та короткостроковий) її реалізації.

**Перспективи подальших досліджень.** Вивченню проблеми становлення та розвитку громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління професійною (професійно-технічною) освітою приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і у практичних питаннях її реалізації.

У подальших дослідженнях цієї теми важливим вбачається створення такої системної моделі впровадження громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління в освіті України, що має супроводжувати управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління, яка буде найефективнішою в сучасних умовах суспільних змін та реформування освітньої галузі України, реалізації концепції розвитку професійної (професійно-технічної) освіти відповідно до тих соціальних процесів глобального значення, складовою частиною яких вона є, а також її впровадження в межах майбутніх реформ. Основні напрями подальших досліджень проблеми мають бути пов'язані з визначенням практичних механізмів становлення професійної освіти України шляхом громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління, що відповідатиме найкращим європейським та світовим зразкам.

Оскільки сьогодні в державі мають бути вироблені підходи (бачення) в цілому до стратегії децентралізації освіти, становлення та розвитку громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління професійною (професійно-технічною) освітою, то для чіткого розуміння специфічних проблем, пов'язаних з децентралізацією управління (зі збереженням державної підтримки конституційних зобов'язань щодо надання відповідної освіти, наявністю мотивувальної та стимулювальної ролі державного і місцевих бюджетів для створення оптимальної мережі закладів та установ, запровадженням багатоканальності фінансування, розширенням прав і відповідальності закладів освіти), необхідні, на нашу думку, подальші дослідження у цьому напрямі. Також треба визначити етапи і терміни реалізації процесу децентралізації та оптимізації управління системою професійної (професійно-технічної) освіти, розробити і затвердити стратегію децентралізації та плани (довгостроковий та короткостроковий) їх реалізації.

Покладені в основу модернізації управління освітою конституційні принципи вимагають чіткого уявлення про їх реалізацію.

## **7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] В. Андрущенко «Державно-громадський характер управління освітою», *Вища освіта України*, № 3, с. 5–8, 2011.
- [2] *Біла книга національної системи освіти України*, В. Г. Кремень, Ред; Академія пед. наук України. Київ, Україна, 2009, 185 с.

- [3] Верховна Рада України (2017, Верес. 5). *Закон України № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- [4] Л. А. Гаєвська, *Становлення державно-громадської системи управління освітою на місцевому рівні (80-ті рр. XX – початок XXI ст.)*. Умань, Україна: Вид-во «Софія», 2007, 63 с.
- [5] В. А. Грабовський, «Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні», дис. канд. наук. Київ, Україна, 2006, 233 с.
- [6] Г. В. Єльнікова, «Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління», *Директор школи*, № 40(280), с. 10–11, 2003.
- [7] С. В. Королюк, «Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи», *Теорія та методика управління освітою: електронне наук. фахове вид.* № 3, 2010. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10kormsa.pdf>.
- [8] В. Кремень, «Державно-громадська модель управління освітніми змінами», *Директор школи*, № 4, 2001.
- [9] Міністерство освіти і науки України (2001, Лют. 05). *Наказ «Про затвердження Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу» № 45*. [Електронний ресурс].  
Доступно: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/3079/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/3079/).
- [10] О. Михайленко, «Державно-громадське управління освітою», *Директор школи*. Київ, Україна, № 1, с. 46–51, 2007.
- [11] К. А. Постол, «Державно-громадська модель управління освітою як напрямок сучасного державотворення в Україні», *Право*, Вип. 24, с. 221–226, 2014. (Серія 18 «Економіка і право»). [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/7386/1/Postol.pdf>.
- [12] Законодавство України (2002, Квіт. 17). *Указ Президента України «Про Національну доктрину розвитку освіти» 347/2002*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
- [13] Законодавство України (2013, Черв. 25). *Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» 344/2013*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.
- [14] *Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект* / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова [та ін.]; Н. Г. Протасова, Ред. Київ – Львів, Україна: НАДУ, 2012, 456 с. [Електронний ресурс].

Доступно: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/43149163-90e1-4bdb-a2f2-d04dd0c9cbc9.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/43149163-90e1-4bdb-a2f2-d04dd0c9cbc9.pdf).

- [15] Є. Суліма, «Вища освіта в контексті Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки», *Вища школа*, № 3, с. 7–10, 2012.
- [16] В. В. Супрун, «Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*. Київ, Україна: Атопол Груп, Вип. 2(31), с. 108–123, 2016. (Серія «Управління та адміністрування»).
- [17] Natalia KŁOKAR, «Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації», *PRACE NAUKOWE Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Rocznik Polsko-Ukraiński*, Т. XVIII, s. 399–413, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://wp.ujd.edu.pl/rocznik/uploads/Rocznik%20Ca%20%82o%20%9B%20%87.pdf>.

## FORMATION OF EFFICIENT MANAGEMENT SYSTEM IN PROFESSIONAL (PROFESSIONAL-TECHNICAL) EDUCATION AS A PRIORITY OF STATE EDUCATIONAL POLICY

**Vyacheslav Suprun,**

Ph.D. of economics, associate professor

Professor of the Department of

Management education and law

Central Institute of Postgraduate Education

SIHE «University of Educational Management»,

Kyiv, Ukraine.

ORCID & D: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>

[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

**Abstract.** The article deals with the scientific and methodological principles of implementing an effective management system for the development of vocational (vocational-technical) education in the modern conditions of modernization of education and decentralization of administration, the establishment of state and public administration in the education of Ukraine. The main reasons that influenced the state of affairs in the field of vocational (vocational-technical) education.

The condition of effective education management is a balanced distribution of powers, rights and responsibilities of education and science bodies at the national and regional levels, regulation of the mechanism of relations between the executive authorities and self-government in order to ensure the functioning of both the education system as a whole and the specific institution of professional (vocational) in the conditions of

decentralization and social changes in the formation of the state educational policy, educational, research, methodical, financial and economic her professional activities of institutions (vocational) education within the powers set by law.

The fact that recently adopted and discussed a number of legislative and regulatory acts on vocational (vocational-technical) education, which regulate the activities of institutions of vocational (vocational-technical) education and management bodies, indicates the problem of modernization of the vocational education system in Ukraine and its recognition.

In the new socio-economic conditions, the modern system of educational management is gradually acquiring the characteristics of public self-government and the state-public model of government, which should ensure the transition of Ukraine to a post-information society. At the same time, the modern system of management of vocational (vocational-technical) education should provide accelerated advancing innovative development, as well as create conditions for recreation of socio-cultural environment for development, self-affirmation and self-realization of the person throughout life.

At the same time, scientific and theoretical substantiation of the state-public model of management in the institution of professional (vocational-technical) education and development of recommendations on the implementation and development of effective management in vocational (vocational-technical) education as a priority of state educational policy of Ukraine in modern conditions of education modernization and decentralization of management.

The article deals with the issues of decentralization and optimization of management of vocational (vocational-technical) education in modern socio-economic conditions and attempts to analyze the scientific understanding of the concept, content and principles of public-public administration in the field of vocational (vocational-technical) education; the scientific and methodological foundations of state-public management of vocational (vocational-technical) education institutions are investigated, the essence and features of introduction of public self-government and state-public administration in the activity of the modern institution of vocational (vocational-technical) education are considered; the essence and peculiarities of introduction of public-private (public-private) partnership in the field of vocational (vocational-technical) education are considered; the state of interaction and relations between the central and local executive authorities and self-government, the distribution of powers

between the center, the region and the institution of vocational (vocational-technical) education, the main subjects of state-public administration of the institution of vocational (vocational-technical) education, are analyzed conceptual principles of centralization and decentralization of management, the advantages and disadvantages of decentralization of management have been identified; a new organizational model of implementing an effective system for managing the development of vocational (vocational-technical) education in modern conditions is proposed and substantiated; the possibility of institutionalization of processes of decentralization of management in the field of vocational (vocational-technical) education and creation of appropriate mechanisms for their realization are investigated and conceptual bases of the ways of solving problems in the sphere of management of institutions of vocational (vocational-technical) education of Ukraine are proposed.

**Keywords:** professional (vocational-technical) education; management; state-public model of management; decentralization; optimization; decentralization of management; municipality; autonomy.

### **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ (ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМ) ОБРАЗОВАНИИ КАК ПРИОРИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

**Супрун Вячеслав Васильевич,**

кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента  
образования и права

Центрального института последипломного образования  
ГЗВО «Университет менеджмента образования».

Киев, Украина.

ORCID иD: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>

*proftekhosvita@i.ua*

**Аннотация.** В статье рассмотрены научно-методические основы осуществления эффективной системы управления развитием профессионального (профессионально-технического) образования в современных условиях, модернизации образования и децентрализации управления, становление государственно-общественного управления в образовании Украины. Указаны

основные причины, влияющие на состояние дел в сфере профессионального (профессионально-технического) образования. Условие эффективного управления образованием – сбалансированное распределение полномочий, прав и ответственности органов образования и науки на общегосударственном и региональном уровнях, урегулирование механизма взаимоотношений органов исполнительной власти и самоуправления по обеспечению функционирования как системы образования в целом, так и конкретного учреждения профессионального (профессионально-технического) образования в условиях децентрализации и общественных изменений по формированию государственной образовательной политики, образовательной, научно-исследовательской, методической, финансово-экономической в деятельности учреждений профессионального (профессионально-технического) образования в пределах полномочий определенных действующим законодательством.

В последнее время принимается и обсуждается ряд законодательных и нормативно-правовых актов по профессиональному (профессионально-техническому) образованию, регулирующих деятельность учреждений образования и органов управления ими, что свидетельствует о проблемах модернизации системы профессионального образования в Украине.

В новых социально-экономических условиях современная система управления образованием постепенно приобретает признаки общественного самоуправления и государственно-общественной модели, которая должна обеспечить переход Украины к постинформационному обществу. В тоже время, современная система управления профессиональным (профессионально-техническим) образованием должна обеспечить опережающее инновационное развитие, а также создать условия воспроизводства социокультурной среды для развития, самоутверждения и самореализации личности на протяжении всей жизни.

Важное значение приобретает научно-теоретическое обоснование государственно-общественной модели управления в учреждении профессионального (профессионально-технического) образования и разработка рекомендаций по внедрению и развитию эффективного управления как приоритет государственной образовательной политики Украины.



В статье рассматриваются вопросы децентрализации и оптимизации управления профессиональным (профессионально-техническим) образованием в современных социально-экономических условиях и сделана попытка анализа научного понимания понятия, содержания и принципов государственно-общественного управления в сфере профессионального (профессионально-технического) образования; исследованы научно-методологические основы государственно-общественного управления учреждениями образования; рассмотрены сущность и особенности внедрения общественного самоуправления и государственно-общественного управления в деятельности современного учреждения образования; рассмотрены особенности внедрения публично-частного (государственно-частного) партнерства в сфере профессионального (профессионально-технического) образования; дан анализ взаимодействия и взаимоотношений центральных и местных органов исполнительной власти и самоуправления, распределения полномочий между центром, регионом и учреждением профессионального (профессионально-технического) образования, основных субъектов государственно-общественного управления учреждением образования, определены признаки и концептуальные основы централизации и децентрализации управления, рассмотрены преимущества и недостатки децентрализации управления; предложена и обоснована новая организационная модель эффективной системы управления развитием профессионального (профессионально-технического) образования в современных условиях; исследованы возможности институализации процессов децентрализации управления и создания соответствующих механизмов их реализации, а также предложены концептуальные пути решения проблем в сфере управления учреждениями профессионального (профессионально-технического) образования Украины.

**Ключевые слова:** профессиональное (профессионально-техническое) образование; управление; государственно-общественная модель управления; децентрализация; оптимизация; децентрализация управления; самоуправление; автономия.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] V. Andrushchenko «Derzhavno-hromadskyi kharakter upravlinnia osvitoiu», *Vyshcha osvita Ukrainy*, № 3, s. 5–8, 2011.
- [2] Bila knyha natsionalnoi systemy osvity Ukrainy, V. H. Kremen, Red; Akademiia ped. nauk Ukrainy. Kyiv, Ukraina, 2009, 185 s.
- [3] Verkhovna Rada Ukrainy (2017, Veres. 5). Zakon Ukrainy № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- [4] L. A. Haievska, Stanovlennia derzhavno-hromadskoi systemy upravlinnia osvitoiu na mistsevomu rivni (80-ti rr. XX – pochatok XXI st.). Uman, Ukraina: Vyd-vo «Sofiia», 2007, 63 s.
- [5] V. A. Hrabovskyi, «Derzhavno-hromadske upravlinnia zahalnoi serednoi osvitoiu na raionnomu rivni», dys. kand. nauk. Kyiv, Ukraina, 2006, 233 s.
- [6] H. V. Yelnykova, «Teoretychni pidkhody do modeliuvannia derzhavno-hromadskoho upravlinnia», *Dyrektor shkoly*, № 40(280), s. 10–11, 2003.
- [7] S. V. Koroliuk, «Osoblyvosti hromadsko-derzhavnogo upravlinnia v diialnosti suchasnoi shkoly», *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu: elektronne nauk. fakhove vyd.*, № 3, 2010. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10kormsa.pdf>.
- [8] V. Kremen, «Derzhavno-hromadska model upravlinnia osvitnimy zminamy», *Dyrektor shkoly*, № 4, 2001.
- [9] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2001, Liut. 05). Nakaz «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro pikluvalnu radu zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu» № 45. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/3079/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/3079/).
- [10] O. Mykhailenko, «Derzhavno-hromadske upravlinnia osvitoiu», *Dyrektor shkoly*. Kyiv, Ukraina, № 1, s. 46–51, 2007.
- [11] K. A. Postol, «Derzhavno-hromadska model upravlinnia osvitoiu yak napriamok suchasnoho derzhavotvorennia v Ukraini», *Pravo*, Vyp. 24, s. 221–226, 2014. (Seriia 18 «Ekonomika i pravo»). [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/7386/1/Postol.pdf>.
- [12] Zakonodavstvo Ukrainy (2002, Kvit. 17). Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Natsionalnu doktrynu rozvytku osvity» 347/2002. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
- [13] Zakonodavstvo Ukrainy (2013, Cherv. 25). Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku» 344/2013. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

- [14] Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt / N. H. Protasova, V. I. Luhovyi, Yu. O. Molchanova [ta in.]; N. H. Protasova, Red. Kyiv – Lviv, Ukraina: NADU, 2012, 456 s. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/43149163-90e1-4bdb-a2f2-d04dd0c9cbc9.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/43149163-90e1-4bdb-a2f2-d04dd0c9cbc9.pdf).
- [15] Ye. Sulima, «Vyshcha osvita v konteksti Natsionalnoi stratehii rozvytku osvity v Ukraini na 2012–2021 roky», Vyshcha shkola, № 3, s. 7–10, 2012.
- [16] V. V. Suprun, «Teoretychni ta praktychni aspekty rehuliuвання profesiinoi osvity v Ukraini», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats. Kyiv, Ukraina: Atopol Hrup, Vyp. 2(31), s. 108–123, 2016. (Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia»).
- [17] Natalia KLOKAR, «Rozvytok profesiinykh kompetentnosti kerivnykiv mistsevykh orhaniv upravlinnia osvitoiu v umovakh detsentralizatsii», PRACE NAUKOWE Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Rocznik Polsko-Ukraiński, T. XVIII, s. 399–413, 2016. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://wp.ujd.edu.pl/rocznik/uploads/Rocznik%20Ca%C5%82o%C5%9B%C4%87.pdf>.