

[https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)-213-235](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)-213-235)

УДК 351.851 : 65.012.2

**Супрун В'ячеслав Васильович,**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** У статті розглянуто ключові аспекти застосування стратегічного управління в контексті державного регулювання розвитку освіти України в сучасних умовах децентралізації та становлення державно-громадського управління. Проаналізовано теоретичні аспекти формування нових механізмів впливу держави на реформування освітньої галузі України, формування ефективної системи управління інноваційним розвитком освіти України в сучасних умовах децентралізації та становлення державно-громадського управління на основі європейського досвіду. Окреслено основні завдання щодо розвитку міжсекторального партнерства в сучасних умовах реформування освіти в Україні. При цьому, умовою ефективного управління освітою постає збалансований розподіл повноважень, прав та відповідальності органів освіти і науки як на загальнодержавному, так і на регіональному та місцевому рівнях, врегулювання механізму взаємовідносин органів виконавчої влади та самоврядування щодо забезпечення функціонування як системи освіти в цілому, так і конкретного закладу освіти в умовах децентралізації управління та суспільних змін щодо формування державної освітньої політики, освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності у межах визначених чинним законодавством повноважень. Зазначено, що важливого значення набуває науково-теоретичне обґрунтування інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління, розробка рекомендацій з провадження ефективного управління в освіті в цілому як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління. Визначено, що система стратегічного

управління розвитком освітньої галузі передбачає реалізацію стратегічних заходів на національному, регіональному та муніципальному рівнях, на кожному з яких визначається перелік адміністративних, фінансово-економічних, та інших інструментів, ресурсного забезпечення, що сприятимуть ефективності державного регулювання освітньої галузі. Окреслено перелік проблем об'єктивного та суб'єктивного характеру інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління на сучасному етапі.

**Ключові слова:** освіта; управління; інноваційний розвиток; партнерство; децентралізація; стратегічне управління; автономія; державно-громадське управління; освітня політика.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Досвід багатьох країн показує, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади та управлінь освіти в них.

Безперечно, що під час створення об'єднаних територіальних громад та впровадження нових засад діяльності в освітній галузі, в умовах сьогодення доцільним є перехід від системи централізованого управління мережею закладів і установ освіти і передача відповідальності за їх діяльність місцевим органам виконавчої влади, на території яких вони перебувають.

Закономірно, що головним завданням при цьому постає перерозподіл повноважень центру і регіонів, зокрема у питаннях підпорядкування та відповідальності в умовах децентралізації, створення регіональних моделей функціонування освіти, які забезпечать належне функціонування як системи освіти в цілому, так і кожного закладу дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти, налагодження методичного забезпечення, роботи з педагогічними кадрами, їх тарифікації, підвищення кваліфікації тощо, сприятимуть об'єднанню зусиль всіх зацікавлених сторін у забезпеченні якості освіти, стануть реальною підтримкою влади на місцях у формуванні та розвитку демократичного громадянства, дозволять налагодити взаємозв'язки закладів освіти із місцевими органами виконавчої влади та самоврядування, громадськими організаціями, місцевими підприємствами, установами, організаціями, дадуть змогу оновити зміст з урахуванням регіонального компоненту та суттєво покращать матеріально-технічну базу.

Важливим залишається збалансування обсягів підготовки, зайнятості та попиту в межах кожного регіону на кадри, збереження

контингенту здобувачів освіти та педагогічного персоналу.

Безперечно, основною проблемою та ключовим завданням реформування національної системи освіти стає зміна засад управління і запровадження механізмів державно-громадської моделі та громадського самоврядування, передача повноважень на місце.

Мета ефективної системи стратегічного управління освітою полягає в оптимальному поєднанні державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади, створенні механізмів формування управління розвитком освіти України на основі європейського досвіду. Основними його завданнями є реалізація визначених прав та обов'язків педагогічних, науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти, учнів та їхніх батьків на участь в управлінні закладами освіти; демократизація державного управління освітою; задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань.

Безумовно необхідними є якісні зміни у взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо питань функціонування і розвитку закладів освіти. Потребує реформування система управління ними. Насамперед, в умовах децентралізації, набуває актуальності забезпечення їх автономності, у першу чергу, їх фінансово-економічної самостійності, ефективного залучення інвестицій у розвиток системи освіти, введення стимулів як для суб'єктів господарювання, так і для педагогічних, науково-педагогічних працівників.

Важливим стає також вирішення проблеми щодо підвищення ефективності діяльності закладів освіти, які не задовольняють реальних потреб ринку праці та суспільства.

*Актуальність проблеми дослідження* обумовлено зростаючою роллю освіти як галузі, що має потужний потенціал для формування та провадження ідей демократичного суспільства, формування й розвитку майбутнього української держави, необхідністю реформування системи освіти України на всіх її рівнях, потребою налагодження дієвих відносин державних, регіональних та місцевих органів управління освітою і організацій громадянського суспільства в Україні як визначального механізму підвищення ефективності державного управління.

Необхідним стає також виважений і раціональний розподіл повноважень, прав та відповідальності органів освіти і науки на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, взаємодії суб'єктів управління освітою, закладів та установ освіти, органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів освіти, громадських організацій і громадян

в умовах реформування освітньої галузі.

Цілком очевидно, що поєднання зусиль держави та громади як рівноправних партнерів у створенні стратегій реформування освітньої галузі, забезпеченні контролю якості освітніх послуг, посиленні соціального захисту усіх учасників освітнього процесу, розширенні мережі закладів освіти, підготовці конкурентоспроможних кадрів може забезпечити повноцінне та всебічне розв'язання проблем державного управління у сфері освіти. Управління освітою повинно бути державно-громадським, адже законодавче забезпечення освітньої діяльності залишатиметься малодійовим без суспільної підтримки.

Певна недосконалість законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, якими регулюються питання різних сфер освіти, неврахування ними змін, що відбуваються в економіці і суспільному житті країни, фінансування за залишковим принципом, зниження соціального статусу педагогічних, науково-педагогічних працівників, науковців, втрата привабливості та престижності професії вчителя є факторами, що стримують розв'язання наявних проблем та формування єдиної концептуально узгодженої та науково обґрунтованої державної політики щодо розвитку національної освіти. Ключовим шляхом подолання наявних проблем, на наш погляд, є децентралізація усієї системи освіти, регіоналізація та оптимізація управління освітою, що прямо чи опосередковано, допоможе вирішити значну частину наявних проблем щодо ефективної співпраці системи освіти, влади і громади, яка має бути зорієнтована на реалізацію завдань забезпечення якості життя громадян.

Проблема формування ефективної системи управління розвитком освіти, створення та провадження її механізмів, залучення громадськості до розробки й ухвалення управлінських рішень щодо зміни методологічних підходів, змісту та технологій навчання молоді до успішної професійної діяльності в ринкових умовах відповідно до сучасних потреб, обґрунтування інноваційної моделі науково – методичного супроводу професійного розвитку, зокрема, підвищення кваліфікації, педагогічних і управлінських кадрів системи освіти стає однією з найважливіших у нинішніх соціально-економічних трансформаціях суспільства.

Вивчення світових тенденцій та особливостей розбудови освіти Польщі, Фінляндії, Чехії, Словаччини, Латвії, Литви, Естонії та інших країн, модернізація управлінських механізмів має важливе значення для модернізації освітньої галузі України, дає основу для прогнозування і реального відродження національної освіти, системного управління нею та наближення до європейських стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічну основу дослідження склали роботи з питань державного управління, адміністративної реформи в Україні, розвитку місцевого самоврядування, державної освітньої політики й управління освітою, державно-громадського управління, управління закладами та установами освіти, залучення до управління ними громадськості в нових соціально-економічних умовах таких науковців і освітян, зокрема В. Авер'янова, Ю. Алексеєва, В. Андрущенко, Я. Болюбаша, В. Бочкарьова, К. Ващенко, Ю. Вітренка, Л. Гаєвської, А. Гошко, В. Грабовського, Я. Гречки, Л. Гриневич, А. Гуржія, М. Дарманського, Д. Дзвінчука, Н. Діденко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Журавського, Л. Загайнова, І. Зязюна, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Клокар, М. Комарницького, К. Корсака, В. Кременя, С. Крисюка, В. Куйбіди, І. Лікарчука, В. Лугового, Т. Лукіної, А. Мазака, О. Михайленко, П. Надолішнього, Г. Науменка, С. Ніколаєнка, Н. Нижник, Н. Ничкало, В. Огаренка, О. Олейнікової, В. Олійника, Л. Паращенко, В. Пікельної, Н. Протасової, В. Радкевич, В. Рогової, І. Розпутенка, В. Свистун, С. Сисоєвої, І. Смирнової, В. Супруна, Ю. Сурміна, Н. Тарасенко, Г. Федорова, П. Худомінського, Т. Шамової, Л. Юрчук та інших [1], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [10], [11], [14], [15].

Однак, незважаючи на значний науковий та практичний інтерес до окресленої предметної галузі, невирішеною частиною проблеми є дослідження механізмів державного управління освітою в контексті здійснення реформ, що відбуваються та плануються в системі освіти України.

*Предметом даного дослідження є теорія і практика регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління в умовах децентралізації влади.*

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Метою** статті є науково-теоретичне обґрунтування напрямів системних змін національної освіти та визначення сукупності положень, спрямованих на формування стратегічних засад державного регулювання інноваційного розвитку управління розвитком освіти в сучасних умовах модернізаційних процесів українського суспільства, децентралізації влади та становлення державно-громадського управління як пріоритету сучасної державної соціально-економічної політики України.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- вивчити європейський досвід управління системою освіти, управління закладами та установами освіти у зарубіжній та вітчизняній теорії;

- проаналізувати законодавчу базу та підзаконні нормативно-правові акти, визначити основні напрями їх удосконалення;
- провести аналіз наукової літератури та охарактеризувати тенденції розвитку управління освітою у взаємодії з інституціями громадянського суспільства у європейських країнах;
- оцінити стан реформування освітньої галузі в Україні крізь призму інтересів громадянського суспільства;
- розглянути сутність та особливості провадження міжсекторального партнерства;
- дослідити та розглянути можливість інституалізації процесів децентралізації управління у сфері освіти та створення відповідних механізмів їх реалізації.

*Об'єкт дослідження* – процес становлення та функціонування ефективної системи управління та адміністрування розвитком освіти України в сучасних умовах децентралізації управління.

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

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи пізнання: логічного та порівняльного аналізу; системного аналізу; статистичний метод та метод економічного аналізу; соціологічні методи та інше.

Теоретичною базою дослідження є наукові та літературні джерела, праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження у сфері державної освітньої політики, децентралізації влади та місцевого самоврядування, управління освітніми системами на різних рівнях, кращих європейських і вітчизняних практик функціонування освітніх систем в умовах децентралізації влади.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

У процесі наукового пошуку передбачається використання таких методів досліджень: загальні методи дослідження явищ і процесів управління; логічні методи пізнання; емпіричні методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання; закони і закономірності інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; теоретичні положення загального менеджменту та освітніх інновацій як сучасного спеціалізованого наукового напрямку управління інноваційними процесами провадження державно-громадського управління в освіті; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й

експериментальне вивчення предметів і явищ з метою розкриття сутності управління інноваційним розвитком освіти.

Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження були здійснені у межах теми науково-дослідної роботи ДЗВО «Університет менеджменту освіти» в рамках 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).

Роль автора полягає в розробці пропозицій щодо політики модернізації національної освіти і науки шляхом оптимізації управління та адміністрування в освіті, обґрунтування інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління, розроблення рекомендацій з провадження ефективного управління в освіті в цілому як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління, розподілу повноважень між центром, регіоном та закладом освіти.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

В основу управління освітою покладено державну освітню політику, яка фіксується в чинному законодавстві та доцільно орієнтує управлінську діяльність. Основною складовою нормативної бази реформування освіти сучасної України, починаючи з дня її незалежності та визнання як суверенної держави, є Конституція України, Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Національна доктрина розвитку освіти, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр., Закони України «Про освіту» (1991 р.), «Про освіту» (2017 р.), «Про загальну середню освіту» (1999 р.), «Про повну загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту» (1998 р.), «Про позашкільну освіту» (2000 р.), «Про дошкільну освіту» (2001 р.), «Про вищу освіту» (2002 р.), «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про фахову передвищу освіту» (2019 р.), Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти» (2019 р.) та інші.

Правові норми визначають пріоритети держави, регулюють суспільні відносини між учасниками освітньої галузі, у сфері власності, фінансово-господарській діяльності, соціальному захисті працівників.

Державна політика в освіті характеризується неперервним виробленням і здійсненням заходів щодо реформування освітньої галузі. Правове регулювання сфери освіти є інструментом розвитку освіти. Освіта

виступає як специфічний об'єкт правового впливу.

У нових соціально-економічних умовах декларується необхідність модернізації управління освітою інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах, яка передбачає:

- оптимізацію державних управлінських структур;
- децентралізацію управління;
- перерозподіл функцій та повноважень;
- перехід до програмно-цільового управління;
- поєднання державного та громадського контролю;
- створення системи моніторингу управлінських рішень, їх впливу

на якість освітніх послуг на всіх рівнях.

За великим рахунком, передбачається поступовий перехід від репродуктивної, авторитарної освіти до освіти інноваційного, гуманістичного типу.

Водночас, під впливом нових соціально-економічних умов, процесу інтернаціоналізації суспільного життя, інтеграції освітньої сфери ці дві моделі управління (децентралізована й централізована) виявляють помітну тенденцію до конвергенції.

Основним законом України – Конституцією, законодавчими актами України, що стосуються освітньої діяльності, визначені стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями й шляхи модернізації в управлінні системою освіти. Основними напрямками розвитку освіти є демократизація, децентралізація, а також перехід до державно-громадської моделі управління освітою.

*Модель державно-громадського управління освітою передбачає співпрацю в процесі управління органів різного походження (державних, громадських, самоврядування), що забезпечує поступовий перехід від централізованого до децентралізованого управління, децентралізацію управлінських процесів тощо.*

Закономірно, що основним правовим документом для освітньої галузі є Конституція України, що визначає і закріплює право громадян України на освіту. Система освіти в Україні відповідно до ст. 53 Конституції України – це державний інструмент реалізації конституційного права громадян України на освіту, а саме – доступності і безоплатності дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти у державних і комунальних закладах освіти, розвитку дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти; різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам.



Законодавство України про освіту ґрунтується на Конституції України та складається із Закону «Про освіту», спеціальних законів, інших актів законодавства у сфері освіти і науки та міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку.

Як засвідчують результати аналізу стратегічних документів щодо розвитку освіти, в сучасних умовах розбудови незалежної України суттєво змінюється роль держави, яка стає демократичним регулятором суспільних відносин, гарантом і захисником інтересів і прав кожного громадянина.

Сучасна теорія управління освітою ґрунтується на основних напрямках, що відповідають її головним цілям і пов'язані з задоволенням потреб основних суб'єктів освіти: особистості; суспільства; виробництва та освітньої галузі.

Результатом модернізації управління є розробка й упровадження відкритої демократичної моделі управління, яка побудована на підставі активної взаємодії із середовищем, спільній діяльності органів місцевого самоврядування з питань розроблення і впровадження моделі управління системою освіти об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади.

Покладені в основу інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління конституційні принципи вимагають чіткого уявлення про їх реалізацію.

Наразі, демократичні підходи до управління в освітній галузі в Україні здійснювалися поступово – з прийняттям низки законодавчих актів, зокрема, базового Закону України «Про освіту» (1991, 1996, 2017 рр.), а також законів стосовно основних ланок освіти, починаючи від дошкільної і завершуючи вищою освітою і наукою, Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття») (1993 р.), Національної доктрини розвитку освіти України (2002 р.) та Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. У цих документах розкриваються засади переходу від традиційної до державно-громадської системи управління шляхом чіткого розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; активізації участі батьків, зацікавлених сторін, піклувальних та інших рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації в освітньому процесі навчальних закладів тощо. Для України актуальним залишається процес децентралізації управління освітою, розширення автономії закладів освіти, наближення їх до місцевого оточення, розвитку співробітництва закладів освіти і громадських організацій.

Водночас наголосимо, що серед глобальних Цілей сталого розвитку, які визначають перспективи розвитку людства до 2030 року, визначено

забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх. Відповідно до цієї мети у національній доповіді було окреслено низку завдань щодо реалізації цілей сталого розвитку України, зокрема забезпечити доступність якісної шкільної освіти для всіх дітей та підлітків, доступність якісного дошкільного розвитку для всіх дітей, доступність професійної освіти, а також підвищити якість вищої освіти шляхом налагодження її тісного зв'язку з наукою [9].

Освітня політика становиться державним пріоритетом України, адже саме це є основою політичного, економічного, соціального та духовного прогресу суспільства. Державна політика у сфері 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 освіти; стейкхолдерами освіти, організаціями роботодавців, громадськими організаціями і громадянами України.

Разом з тим, одним із очікуваних результатів реалізації Національної стратегії відповідно до вимог часу, що забезпечує повноту реалізації функції якісної освіти, випереджаючого загальноцивілізаційного розвитку людини, проголошено створення системи освіти нового покоління.

З'ясовано, що в Національній стратегії використовується поняття «механізми реалізації державної політики в галузі освіти» та «механізми реалізації Національної стратегії розвитку освіти». Тобто, Національна стратегія спрямовує на розроблення, створення чи удосконалення таких механізмів реалізації державної політики у галузі освіти:

- механізмів (правових та економічних) стимулювання та заохочення бізнесу, роботодавців та інвесторів, фізичних і юридичних осіб до участі в розвитку системи освіти; у зміцненні навчально-матеріальної бази системи освіти;
- механізмів взаємодії органів управління освітою, сім'ї, освітніх установ, дитячих і молодіжних громадських організацій у напрямі розвитку, виховання і соціалізації дітей та молоді;
- механізмів фінансово-економічного забезпечення освіти, належної оплати праці педагогічних та науково-педагогічних працівників;
- механізму фінансування системи позашкільної освіти шляхом внесення змін до Бюджетного кодексу;
- механізму формування державного замовлення на підготовку кадрів відповідно до реальних потреб економіки, регіональних ринків праці, запитів суспільства;

- механізмів надання пільгових кредитів на будівництво та придбання житла педагогічним і науково-педагогічним працівникам;
- механізмів забезпечення педагогічних працівників сільської місцевості безоплатним житлом з опаленням і освітленням, підвезенням їх до місця роботи тощо.

Крім того, як механізми реалізації Національної стратегії розвитку освіти України визначено оновлення нормативно-правової бази системи освіти; удосконалення структури системи освіти; модернізацію змісту освіти; забезпечення національного виховання, розвитку і соціалізації дітей та молоді; інформатизацію освіти; посилення кадрового потенціалу системи освіти.

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

Отже, децентралізація освіти в Україні стає тим важелем, що має забезпечити її модернізацію на основі перспективного європейського досвіду.

Водночас необхідно зазначити, що відносини між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування мають докорінно змінюватися. У цьому зв'язку багатьма країнами світу прогресивною вважається саме ідея децентралізації. Децентралізація управління освітою – характерна ознака освітніх систем різних країн. У більшості розвинутих країн *децентралізація здійснюється трьома взаємодоповнювальними шляхами*: залучення громадського впливу на розв'язання проблем освіти, посилення ролі місцевих органів управління освітою в ухваленні рішень, зростання автономії закладів освіти в управлінні їхніми ресурсами [15].

Наразі, державна освітня політика України включає широкий напрям співробітництва з інститутами громадянського суспільства та іншими недержавними органами в розробленні сценаріїв освітніх змін, здійсненні освітніх експериментів та спільних проектів.

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 та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності [2] і 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 можливо здійснити, на наш погляд, лише за допомогою створення системи державного регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління.

Важливим при цьому є оптимальне поєднання державних і громадських органів управління закладом освіти на основі врахування громадської думки й залучення громадян до ухвалення управлінських рішень, які стосуються освітнього процесу, громадськості, держави і самоврядування.

Передусім серед головних принципів розвитку державно-громадського управління закладами освіти слід виокремити демократичність, відкритість, взаємодію, узгодженість, спільну участь у здійсненні навчально-виробничого і навчально-виховного процесів, спільне управління та взаємний контроль.

Заклад освіти як соціально-культурний центр є місцем інтересів як держави, так і громади, він є одночасно часткою суспільного життя й елементом структури, що підвладна державному контролю. В умовах розвитку демократії й розширення практики співуправління заклад освіти все більше буде спиратися на громадські організації й громади. Це допоможе завершити

перехід від політики патронажу й домінування державного над громадським до їх конструктивного партнерства та взаємодії.

Безпосереднє управління закладом освіти здійснюють засновники або уповноважений ними орган, керівник закладу освіти, колегіальний орган управління закладу освіти. В управлінні закладом освіти мають право брати участь також органи громадського самоврядування у порядку та в межах, визначених законодавством про освіту та установчими документами закладу освіти. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти є загальні збори (конференція) трудового колективу. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти.

Основним постійно діючим колегіальним органом управління закладу освіти або його структурного підрозділу є педагогічна рада, повноваження якої ради визначаються законодавством, статутом закладу освіти та положеннями про його структурні підрозділи.

Рішення педагогічної ради, прийняті в межах її повноважень, вводяться в дію наказами керівника та є обов'язковими до виконання всіма учасниками освітнього процесу у закладі освіти.

Серед основних ознак державно-громадського управління передусім слід виокремити таке: спільна управлінська 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.

Як свідчать проведені нами дослідження, при центральних, регіональних та місцевих органах виконавчої влади України створюються громадські ради, громадські колегії; представників громадськості також долучено до складу колегій органів виконавчої влади. Безпосередньо у закладах освіти створюються наглядові ради, ради закладів, до складу яких входять батьки, здобувачі освіти, соціально активні громадяни, які переймаються питаннями розвитку освіти.

Проте, незважаючи на значні зусилля з боку закладів освіти і органів управління освітою, ініціативи прогресивних громадян та окремих громад, а також достатню кількість сформованих інституцій, державно-громадське управління розвитком освіти в Україні, його функціональна здатність і реальний вплив ще залишаються низькими. Попри численні приклади впровадження його елементів на всіх управлінських рівнях освіти воно не набуло системності, залишається малоефективним, як правило, громадські

інституції не впливають на процеси освітньої галузі, оскільки не наділені необхідними і достатніми повноваженнями. З іншого боку, громадські структури управління залишаються нерозвиненими й частково через просте небажання цього партнерства з боку державних структур.

Можна констатувати, що актуальним для регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління є виважений перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування, закладами і установами освіти; розроблення системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо впровадження децентралізації управління, автономії закладів і установ освіти, розширення їхніх прав і можливостей щодо фінансової самостійності; апробацію і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком закладів та установ освіти; перехід до програмно-цільового управління тощо.

Стратегія інноваційного розвитку освіти визначає актуальну тенденцію сприйняття освіти як найважливішої сфери для розвитку громадянського суспільства шляхом провадження моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [14]. Тому вивчення досвіду європейських країн викликане їхнім теоретичним та практичним здобутком у цій сфері діяльності і є пізнавальним для розбудови Україною регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління.

Аналіз загальносвітових тенденцій реформування національних систем освіти у сфері управління дає підстави сформулювати перелік основних завдань децентралізації, в основу яких покладено: політичні мотиви (у більшості країн світу вони є підґрунтям ентузіазму для зростання участі громадськості в ухваленні державних рішень); фінансові мотиви (центральні уряди не в змозі надати повне фінансування, якого потребує сфера освіти); мотиви ефективності (зумовлені тим, що ухвалення рішень на місцевому рівні допомагає зменшити витрати на досягнення кожного окремого результату). Виходячи з теорії управління, децентралізація – це, як правило, такий спосіб територіальної організації влади, за яким держава передає право на ухвалення рішень з певних питань або в певній сфері структурам локального чи регіонального рівня, що перебувають поза системою виконавчої влади і є відносно незалежними від неї. Досвід багатьох країн показує, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш 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 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 і особливостей діяльності закладів освіти, підвищення їхньої автономії та зміцнення зв'язків із суспільством, соціальними партнерами та виробництвом.

Перш за все, для ефективного реалізації комплексу першочергових завдань і заходів, спрямованих на модернізацію управління галуззю освіти України в сучасних умовах, на нашу думку, мають бути вироблені концептуальні підходи до стратегії децентралізації у сфері освіти, укомплектовані органи місцевої влади та самоврядування кваліфікованими кадрами, сформована цілісна державно-громадська система управління освітою, що забезпечена відповідними ресурсами. І це повинно знайти своє відображення в 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 вирішення суспільних потреб, а отже, об'єднує в собі дві складові: державну та громадську, тобто, складає інтегровану державно-громадську модель управління. У нових соціально-економічних умовах інноваційна система управління освітою поступово набуває ознак громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління, що має забезпечити прискорений випереджальний інноваційний розвиток, перехід України до постінформаційного суспільства.

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

Однак, слід зазначити, що в управлінні закладом освіти все ще переважає державний компонент, в якому позиції громади представлені не в повній мірі. Переведення управління освітою на задекларований у нормотворчих документах державно-громадський рівень змінює цілі цього процесу й передбачає проходження низки певних взаємопов'язаних етапів, кожний з яких висуває свої завдання й є обов'язковим перехідним щаблем до наступного.

Необхідно зазначити, що державне управління поки що в Україні по-справжньому не передбачає участі громадськості і незалежних експертів в освітньому процесі. Відсутність діалогу негативно впливає не тільки на державну освітню політику, для якої вимоги європейської інтеграції ще не виступають ні

змістовними, ні організаційними рамками, а й на соціальний клімат.

Досягнення державно-громадського рівня управління закладом освіти гальмується низкою чинників, усунення яких потребує уваги як з боку самих цих закладів, так і (а скоріше насамперед) 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 закладами освіти; слабку розробку науково-методичних засад демократичного, державно-громадського управління освітою та ін. Цілком очевидно, що метою державно-громадського управління освітою постає 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 освіти; демократизація державного управління освітою; задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань.

Провадження державно-громадського управління, порядок створення та організації діяльності громадських органів управління освітою, принципи їх роботи, порядок розподілу функцій і повноважень, врегулювання питань контролю за діяльністю всіх суб'єктів й їх відповідальності, – усе це та інше повинно бути унормованим на усіх рівнях законодавства, і перш за все для того, щоб ця модель стала дієвим організаційно-правовим механізмом взаємодії інститутів громадянського суспільства та держави і виконувала провідну роль у впровадженні управлінських реформ в Україні.

В основу управління освітою покладено державну освітню політику, яка фіксується в чинному законодавстві та доцільно орієнтує управлінську діяльність. Разом з тим, в умовах модернізаційних перетворень, розвиток освітньої галузі може припускатись певних змін щодо принципів і механізмів державного управління освітою. Відтак, оптимізація управління, формування стратегічних засад державного регулювання інноваційного розвитку управління розвитком освіти в сучасних умовах передбачає скорочення рівнів управління, його децентралізацію, розширення соціальної бази, підвищення дисципліни суб'єктів управлінських відносин. Для цього необхідним є дотримання не тільки взаємного інтересу суб'єктів, а й взаємних зобов'язань та відповідальності.

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

В умовах децентралізації влади в Україні, модернізація системи



освіти, її перехід на новий термін і зміст навчання, становлення державно-громадської форми управління освітою можливі лише за умови ефективної системи управління розвитком освіти України, формування нових механізмів впливу держави на реформування освітньої галузі України на основі європейського та світового досвіду.

Управління освітою повинно 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.

Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державного регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, регіону та запитів особистості.

Зазначене передбачає:

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

Особливо важливо запровадити ефективні механізми та інструменти для реалізації стратегії регіонального розвитку, орієнтуючись на інноваційний розвиток, базуючись на кращих стандартах та практиках Європейського Союзу.

Відтак, система стратегічного управління розвитком освітньої галузі передбачає реалізацію стратегічних заходів на національному,

регіональному та муніципальному рівнях, на кожному з яких визначається перелік адміністративних, фінансово-економічних, та інших інструментів, ресурсного забезпечення, що сприятимуть ефективності державного регулювання освітньої галузі.

Цілком очевидно, що усі етапи робіт щодо інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління повинні забезпечуватися відповідним науково-методичним супроводом, що потребуватиме залучення до цих процесів інституцій Національної академії педагогічних наук України.

**Перспективи подальших досліджень.** Вивченню проблем інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління, формування ефективної системи управління розвитком освіти України, становлення та розвитку громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління освітою приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і у практичних питаннях її реалізації.

Водночас, актуальними завданнями залишаються збереження і поширення кращих традицій національної системи освіти, реальне забезпечення доступності здобуття якісної освіти для всіх громадян та входження вітчизняної системи освіти в освітній і науковий простір Європи і світу. Зберігаючи кращий досвід вітчизняної освіти, необхідно здійснювати стратегію випереджувального розвитку освіти, забезпечувати її цілісне, системне оновлення, осучаснення в контексті тих змін, які здійснюються в політичному, економічному, екологічному, культурному, правовому просторі нашої держави, враховуючи загальносвітові тенденції. Натомість основна мета здійснюваних і майбутніх перетворень – якість освіти. Якісна освіта в сучасному розумінні має задовольнити ті вимоги, які ставить до кожної особи швидко змінюване суспільство.

Основні напрями подальших досліджень проблеми мають бути пов'язані з визначенням практичних механізмів впливу держави щодо інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління, формування ефективної системи управління розвитком освіти центральними, регіональними і місцевими органами управління, що відповідатиме найкращим європейським та світовим зразкам.

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

- [1] В. Андрущенко, «Державно-громадський характер управління освітою», *Вища освіта України*, № 3, с. 5–8, 2011.
- [2] Верховна Рада України. (2017, Верес. 5). *Закон України № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс].

- Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [3] 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.
- [4] В. А. Грабовський, «Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні», дис. канд. наук. Київ, 2006, 233 с.
- [5] Л. М. Гриневич, «Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі», автореф. дис. канд. наук / 13.00.01. Київ: Ін-т педагогіки АПН України, 2005, 26 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*, № 3, 2010. [Електронний ресурс].  
Доступно: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_3/15.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/15.pdf)
- [8] В. Кремень, «Державно-громадська модель управління освітніми змінами», *Директор школи*, № 4, 2001.
- [9] Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. (2017, Верес. 12). *Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>
- [10] Н. І. Клокар, Г. Г. Науменко, Л. В. Гунько, «Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади», *Рідна школа*, № 11/12, с. 27–31, 2017.
- [11] Л. І. Паращенко, «Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти», *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 1, 2012.
- [12] Верховна Рада України. (2002, Квіт. 17). *Указ Президента 347/2002 «Про Національну доктрину розвитку освіти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
- [13] Верховна Рада України. (2013, Черв. 25). *Указ Президента 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>
- [14] *Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид.* / 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-](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/43149163-90e1-4bdb-)


[a2f2-d04dd0c9cbc9.pdf](#)

- [15] Н. Тарасенко, «Децентралізація освіти в Україні: плани, проблеми, перспективи», *Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади*, 2018.

## STATE REGULATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL INDUSTRY ON THE BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT

**Vyacheslav Suprun,**

Ph.D. of economics, associate professor,  
Professor of the Department of Public Administration  
and Management Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
SIHE «University of Management Education».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

**Abstract.** The article considers the key aspects of the application of strategic management in the context of state regulation of the development of education in Ukraine in the current conditions of decentralization and the formation of public administration. Theoretical aspects of formation of new mechanisms of state influence on reforming of educational branch of Ukraine, formation of effective system of management of innovative development of education of Ukraine in modern conditions of decentralization and formation of public administration on the basis of European experience are analyzed. The main tasks for the development of intersectoral partnership in the current conditions of education reform in Ukraine are outlined. At the same time, the condition for effective education management is a balanced distribution of powers, rights and responsibilities of education and science at the national, regional and local levels, regulation of the mechanism of relations between executive authorities and self-government to ensure the functioning of the education system as a whole and a specific educational institution in terms of decentralization of management and social change in the formation of state educational policy, educational, research, methodological, financial and economic activities within the powers defined by current legislation. It is noted that the scientific and theoretical substantiation of innovative development of the educational sector on the basis of strategic management, development of recommendations for effective management in education in general as a priority of state educational policy of Ukraine in modern modernization of education and decentralization. It is determined that the system of strategic management of education


development provides for the implementation of strategic measures at the national, regional and municipal levels, each of which determines the list of administrative, financial, economic and other instruments, resources that will contribute to effective regulation of education. The list of problems of objective and subjective nature of innovative development of the educational branch on the basis of strategic management at the present stage is outlined.

**Key words:** education; management; innovative development; partnership; decentralization; strategic management; autonomy; public administration; educational policy.

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Супрун Вячеслав Васильевич,**

кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента образования и права  
Центрального института последипломного образования  
ГУВО «Университет менеджмента образования».  
Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

**Аннотация.** В статье рассмотрены ключевые аспекты применения стратегического управления в контексте государственного регулирования развития образования Украины в современных условиях децентрализации и становления государственно-общественного управления. Проанализированы теоретические аспекты формирования новых механизмов воздействия государства на реформирование образования Украины, формирование эффективной системы управления инновационным развитием образования Украины в современных условиях децентрализации и становления государственно-общественного управления на основе европейского опыта. Определены основные задачи по развитию межсекторального партнерства в современных условиях реформирования образования в Украине. При этом, условием эффективного управления образованием есть сбалансированное распределение полномочий, прав и ответственности органов образования и науки как на общегосударственном, так и на региональном и местном уровнях, урегулирование механизма взаимоотношений органов исполнительной власти и самоуправления по обеспечению функционирования как системы образования в целом, так и

конкретного учебного заведения в условиях децентрализации управления и общественных изменений по формированию государственной образовательной политики, образовательной, научно-исследовательской, методической, финансово-экономической деятельности в пределах определенных действующим законодательством полномочий. Отмечено, что важное значение приобретает научно-теоретическое обоснование инновационного развития образования на основе стратегического управления, разработка рекомендаций по осуществлению эффективного управления в образовании в целом как приоритет государственной образовательной политики Украины в современных условиях модернизации образования и децентрализации управления. Определено, что система стратегического управления развитием образования предполагает реализацию стратегических мер на национальном, региональном и муниципальном уровнях, на каждом из которых определяется перечень административных, финансово-экономических и других инструментов, ресурсного обеспечения, способствующие эффективности государственного регулирования образования. Определен перечень проблем объективного и субъективного характера инновационного развития образования на основе стратегического управления на современном этапе.

**Ключевые слова:** образование; управление; инновационное развитие; партнерство; децентрализация; стратегическое управление; автономия; государственно-общественное управление; образовательная политика.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] V. Andrushchenko, «Derzhavno-hromadskyi kharakter upravlinnia osvitoiu», Vyshcha osvita Ukrainy, № 3, s. 5–8, 2011.
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 5). Zakon Ukrainy № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [3] L. A. Haievska, Stanovlennia derzhavno-hromadskoi systemy upravlinnia osvitoiu na mistsevomu rivni (80-ti rr. XX – pochatok XXI st.). Uman, Ukraina: Vyd-vo «Sofii», 2007, 63 s.
- [4] V. A. Hrabovskyi, «Derzhavno-hromadske upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu na raionnomu rivni», dys. kand. nauk. Kyiv, 2006, 233 s.
- [5] L. M. Hrynevych, «Tendentsii detsentralizatsii upravlinnia bazovoiu osvitoiu v suchasni Polshchi», avtoref. dys. kand. nauk / 13.00.01. Kyiv:

In-t pedahohiky APN Ukrainy, 2005, 26 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, № 3, 2010. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_3/15.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/15.pdf)
- [8] V. Kremen, «Derzhavno-hromadska model upravlinnia osvitnimy zminamy», Dyrektor shkoly, № 4, 2001.
- [9] Ministerstvo ekonomichnogo rozvytku i torhivli Ukrainy. (2017, Veres. 12). Tsili staloho rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>
- [10] N. I. Klokar, H. H. Naumenko, L. V. Hunko, «Osvita v OTH: novi pidkhody do upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady», Ridna shkola, № 11/12, s. 27–31, 2017.
- [11] L. I. Parashchenko, «Mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v konteksti natsionalnoi stratehii rozvytku osvity», Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, № 1, 2012.
- [12] Verkhovna Rada Ukrainy. (2002, Kvit. 17). Ukaz Prezydenta 347/2002 «Pro Natsionalnu doktrynu rozvytku osvity». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
- [13] Verkhovna Rada Ukrainy. (2013, Cherv. 25). Ukaz Prezydenta 344/2013 «Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>
- [14] Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt: navch.-nauk. vyd. / 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] N. Tarasenko, «Detsentralizatsiia osvity v Ukraini: plany, problemy, perspektyvy», Sluzhba informatsiino-analitychnoho zabezpechennia orhaniv derzhavnoi vlady, 2018.

*Стаття надійшла до редакції  
12 вересня 2021 року*