

**DOI** [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-183-218](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-183-218)  
**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>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

## **МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

**Анотація.** У статті розглянуто конституційні засади державного управління освітою як галузі соціального управління і державної діяльності, проаналізовано теоретичні аспекти формування нових механізмів впливу держави на реформування освітньої галузі України, формування ефективної системи управління розвитком освіти України в сучасних умовах децентралізації та становлення державно-громадського управління на основі європейського досвіду. Окреслено основні завдання щодо розвитку партнерства органів управління освітою та організацій громадянського суспільства в сучасних умовах реформування освіти в Україні. 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. Важливого значення набуває науково-теоретичне обґрунтування державно-громадської моделі управління в закладах освіти різних типів та підпорядкування, розробка рекомендацій з провадження та розвитку ефективного управління в освіті у цілому як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління. У статті зроблено спробу аналізу наукового розуміння поняття, змісту та принципів державно-громадського управління у сфері освіти; досліджено науково-

методологічні основи державно-громадського управління закладами освіти, розглянуто сутність та особливості впровадження громадського самоврядування та державно-громадського управління в діяльності сучасного закладу освіти; розглянуто сутність та особливості впровадження публічно-приватного (державно-приватного) партнерства у сфері освіти; досліджено та розглянуто можливість інституалізації процесів децентралізації управління у сфері освіти та створення відповідних механізмів їх реалізації.

**Ключові слова:** освіта; механізми; управління; модель управління; децентралізація; оптимізація; державно-громадське управління; самоврядування; автономія.

## **1. ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Основною проблемою та ключовим завданням реформування національної системи освіти стає зміна засад управління і запровадження механізмів 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 освіти [2].

Мета ефективної системи 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* обумовлена 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.

Розвиток послуг освіти має певні ризики. До них, насамперед, відноситься питання управління системою освіти, розбалансованість в управлінні закладами освіти різних типів та підпорядкування, проблеми неналежного їх фінансування, складність оформлення необхідної документації під час можливої їх передачі у комунальну власність тощо.

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 способом 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.

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 стає однією з найважливіших у нинішніх соціально-економічних трансформаціях суспільства.

Вивчення світових тенденцій та особливостей розбудови освіти, 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. Для вироблення стратегії розвитку галузі освіти та механізмів формування ефективної системи управління розвитком освіти України в сучасних умовах децентралізації та становлення державно-громадського управління особливо пізнавальним є досвід європейських країн, в тому числі Польщі, Фінляндії, Чехії, Словаччини, Латвії, Литви, Естонії та інших.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз основних досліджень та публікацій показує, що вивченню проблеми управління розвитком освіти, оптимізації управління й адміністрування закладів та установ 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.

Теоретико-методологічне значення для розуміння й усвідомлення механізмів державного управління, проблем державного управління, державної освітньої політики й управління освітою, державно-громадського управління, управління закладами та установами освіти, залучення до управління ними громадськості в нових соціально-економічних умовах мають положення, викладені у працях науковців та освітян, зокрема В. Авер'янова, Ю. Алексеєва, В. Андрущенко, В. Бикова, Я. Болюбаша, В. Бочкарьова, Т. Бутирської, Ю. Вітренка, Л. Гаєвської, С. Гончаренка, А. Гошко, В. Грабовського, Б. Гранже, Я. Гречки, Л. Гриневич, А. Гуржія, М. Дарманського, Т. Десятова, Д. Дзвінчука, Н. Діденко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Журавського, І. Зязюна, Л. Калініна,

Л. Карамушки, Н. Клокар, М. Комарницького, К. Корсака, В. Кременя, С. Крисюка, В. Куйбіди, І. Лікарчука, В. Лугового, Т. Лукіної, А. Мазака, П. Надолішнього, С. Ніколаєнка, Н. Нижник, Н. Ничкало, В. Огаренка, О. Алейнікової, В. Олійника, Л. Паращенко, В. Пікельної, Н. Протасової, В. Радкевич, В. Рогової, І. Розпутенка, В. Свистун, Л. Сергєєвої, С. Сисоєвої, І. Смирнової, В. Супруна, Г. Федорова, П. Худомінського, Т. Шамової, В. Шилової та інших [1], [4]–[6], [8]–[11], [14]–[17], [21], [22].

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.

На жаль, українська освіта за роки незалежності фактично не стала загальнонаціональним пріоритетом. У результаті освітні зміни мали здебільшого зовнішній, формальний характер і не сприяли підвищенню якості освіти, а це призвело до значних соціально-економічних втрат сьогодення.

Сучасний же стан реформування системи освіти України характеризується змінами в усіх її підсистемах, зокрема, особлива увага при цьому приділяється децентралізації усієї системи освіти, регіоналізації та оптимізації управління освітою, запровадженню державно-громадського управління закладами освіти.

Як державний і громадський інститут, освіта передбачає відповідальність держави і суспільства за стан її функціонування. Тому саме зміна підходів до управління освітою, теоретико-методологічні та практичні аспекти механізмів управління системою освіти в умовах децентралізації влади є предметом даного дослідження.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є науково-теоретичне обґрунтування напрямів системних змін національної освіти та визначення сукупності механізмів формування ефективної системи управління розвитком освіти України в сучасних умовах модернізаційних процесів українського суспільства, децентралізації влади та становлення державно-громадського управління як пріоритету сучасної державної освітньої політики в Україні.

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

- вивчити європейський досвід державної освітньої політики й управління освітою, управління закладами та установами освіти, залучення громадськості до управління закладами та установами освіти, провадження державно-громадського управління та самоврядування;



- проаналізувати законодавчу базу та підзаконні нормативно-правові акти, виявити їх суперечності, 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;
- здійснити аналіз наукового розуміння поняття, змісту та принципів державно-громадського управління у сфері освіти;
- проаналізувати 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 шляхом провадження державно-громадського управління закладами освіти;
- розглянути сутність та особливості провадження громадського самоврядування та державно-громадського управління в діяльності сучасного закладу освіти;
- розглянути сутність та особливості провадження публічно-приватного (державно-приватного) партнерства у сфері освіти;
- дослідити та розглянути можливість інституалізації процесів децентралізації управління у сфері освіти та створення відповідних механізмів їх реалізації.

*Об'єкт дослідження* – формування та реалізація механізмів ефективної системи управління та адміністрування розвитком освіти України в сучасних умовах децентралізації та становлення державно-громадського управління.

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

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи пізнання: логічного та порівняльного аналізу (для виявлення особливостей державно-громадського управління в освіті); системного аналізу (для формування цілісного уявлення про систему державного управління та громадського самоврядування в системі освіти); статистичний метод та метод економічного аналізу (для оцінки стану

розвитку освіти); соціологічні методи (для виявлення стану освіти з точки зору соціальних груп та суб'єктів освітнього процесу) 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, розвитку демократичного громадянства, державно-громадського управління, управління закладами та установами освіти, а також законодавчі та нормативно-правові акти, що встановлюють правові та організаційні основи суспільних відносин у сфері освіти України.

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

Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання; системно-синергетичний підхід до пізнання процесів і 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 провадження громадського самоврядування і розвитку державно-громадського управління в освіті та прогностичними тенденціями їх розвитку; положення про об'єктивність взаємозв'язку освіти із соціально-економічними змінами, що відбуваються у суспільстві; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й експериментальне вивчення предметів і явищ з метою розкриття сутності управління 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, запровадження механізмів державно-громадського управління, державно-приватного та соціального партнерства в умовах децентралізації влади, визначенні концептуальних засад взаємодії центральних та місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, розподілу повноважень між центром, регіоном та закладом освіти.

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

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.

Загальний вигляд структури законів у галузі освіти в Україні має такі складові:

- загальні положення (правове регулювання відносин, державна політика, гарантії громадян), основні терміни та їх визначення;
- система освіти і науки (структура системи, стандарти освіти, освітні програми, кваліфікації та документи про освіту, організаційно-правовий статус закладів освіти, порядок створення, реорганізація, управління та автономія закладу освіти, колегіальні органи управління закладів освіти);
- управління системою освіти і науки (компетенція суб'єктів управління, контроль за якістю, забезпечення якості освіти);
- учасники освітнього процесу, соціальний захист учасників освітнього процесу;
- права та обов'язки здобувачів освіти;
- права та обов'язки педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників, інших осіб, які залучаються до освітнього процесу;
- інфраструктура та фінансово-економічні відносини;
- міжнародне співробітництво;
- прикінцеві та перехідні положення.

Для управління освітою створюється система державних органів управління, органів громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених законодавством. В організаційно функціональній структурі державного управління освітою можемо виділити три рівні:



1) *вищий* (Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів) формує засади державної освітньої політики, приймає закони, визначає економічні, соціальні, юридичні гарантії їх реалізації, контролює їх дотримання, затверджує загальнодержавні програми розвитку, обсяг фінансування. Кабінет Міністрів України визначає перелік центральних органів виконавчої влади, вносить пропозиції Верховній Раді щодо призначення їх керівників, реалізує державну освітянську політику тощо);

2) *центральный* (МОН, інші органи, які беруть участь у формуванні державної освітньої політики, розробляють концепції, прогнози, проекти цільових державних програм розвитку, пропозицій і доповнень до законодавчих актів, здійснюють контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти);

3) *місцевий* (органи влади АРК, місцеві держадміністрації, виконавчі органи місцевих і районних у містах рад, які відповідають за реалізацію державної освітньої політики на території відповідної адміністративної одиниці, готують і вносять на розгляд відповідної ради проекти бюджетних витрат на освіту, здійснюють управління закладами освіти, координують роботу інших структур влади щодо реалізації державних, регіональних програм розвитку освіти).

За всієї різноманітності моделей управління освітою у світі всі вони зводяться до двох історично сформованих – централізованої та децентралізованої. *Централізована система управління освітою* сприяє створенню освітніх стандартів, збереженню та зміцненню почуття культурної спільноти населення країни. Централізована система посилює авторитарні тенденції керівництва освітою, обмежує ініціативу педагогічних працівників і місцевої адміністрації, ускладнює пошуки нових шляхів, нав'язує надмірну одноманітність форм і методів управлінської роботи, ігнорує або недооцінює особливості регіональної специфіки.

*Децентралізована модель управління освітою* відкриває широкий простір для розвитку місцевої ініціативи, полегшує проведення різноманітних педагогічних експериментів, дозволяє здійснювати розвиток освіти з урахуванням місцевих особливостей. Завдяки своїм позитивним рисам кожна з моделей управління освітою знаходить місце в сучасному світі. 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. Як правило, при аналізі процесів децентралізації розглядаються чотири рівні управління: центральний уряд (центральний рівень); державні регіональні органи влади (регіональний рівень);

муніципальні або інші місцеві самоврядні органи влади (місцевий рівень); заклади освіти [6].

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 в державних і комунальних навчальних закладах, 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.

Зазначимо, що підзаконні нормативно-правові акти не можуть звужувати зміст і обсяг конституційного права на освіту, а також визначених законом автономії суб'єктів освітньої діяльності та академічних свобод учасників освітнього процесу. Листи, інструкції, методичні рекомендації, інші документи органів виконавчої влади, крім наказів, зареєстрованих Міністерством юстиції України, та документів, що регулюють внутрішню діяльність органу, не є нормативно-правовими актами і не можуть встановлювати правові норми.

Наголосимо, що суб'єкт освітньої діяльності має право самостійно приймати рішення з будь-яких питань у межах своєї автономії, визначеної цим Законом, спеціальними законами та/або установчими документами, зокрема з питань, не врегульованих законодавством.

Органи управління у сфері освіти забезпечують обов'язкове громадське обговорення проектів нормативно-правових актів, що стосуються системи освіти, та участь представників громадськості у підготовці та прийнятті цих документів.

Як засвідчують результати аналізу стратегічних документів щодо розвитку освіти, першим кроком незалежної держави Україна у загальнонаціональному масштабі стосовно перебудови освіти став I з'їзд педагогічних працівників України, який проходив у Києві в грудні 1992 року. Міністр освіти і науки Петро Таланчук.

Освітня програма розглянула основні позиції Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття»), яку 3 листопада 1993 року було затверджено відповідною постановою Кабінету Міністрів України. Програма визначала багато прогресивних ідей, наприклад створення таких умов, за яких народ України став би нацією, що постійно навчається; забезпечення випереджального розвитку освітньої галузі в цілому, створення життєздатної системи безперервного навчання і виховання; створення нової системи та функцій державного управління освітою, створення системного механізму саморегуляції галузі освіти на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях та в навчально-виховних закладах і наукових установах освіти; розроблення і запровадження механізму державної оцінки діяльності навчальних закладів, якості підготовки фахівців через систему атестації та акредитації; механізмів державної підтримки талановитої молоді; механізму соціального захисту дітей, учнів, студентів та аспірантів, пільгового кредитування, додаткового фінансування для здобуття ними освіти; механізмів економічного стимулювання і пільгового оподаткування науково-дослідної роботи; вдосконалення механізмів фінансово-господарської діяльності місцевих органів державної влади та органів громадського самоврядування навчально-виховних закладів; вироблення ефективних механізмів входження до освітніх і наукових програм ЮНЕСКО, інших міжнародних організацій, фондів тощо [7].

Документ декларував надання автономії навчально-виховним закладам у вирішенні основних питань їхньої діяльності, багатоукладність та варіантність освіти, оновлення змісту освіти. На нашу думку, національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») має прогресивний зміст, характеризується змістовою чіткістю структури документа, проте більшість її норм так і залишилися, на жаль, нереалізованими.

Наступним документом, що окреслює концептуальні засади розвитку освіти, став Указ Президента України «Про Національну доктрину розвитку освіти» від 17 квітня 2002 року, в якому суттєво більший акцент

поставлено на якості освіти, створенні відкритої і демократичної моделі системи управління сферою освіти, потребі враховувати регіональні особливості, організацію експертизи освітніх інновацій.

Передувало прийняттю цього Указу проведення 8–9 жовтня 2001 року II з'їзду педагогічних працівників України, у якому брало участь близько 600 запрошених гостей та 1880 делегатів.

Представництво влади на цьому форумі було значним: Президент України Леонід Кучма, Прем'єр-міністр України Анатолій Кінах, перший заступник Голови Верховної Ради України Віктор Медведчук, президент Національної академії наук України Борис Патон і навіть послы іноземних держав та представники міжнародних організацій. Головою організаційного комітету з'їзду був віце-прем'єр-міністр України Володимир Семиноженко. Міністр освіти і науки Василь Кремень.

Делегати з'їзду працювали у семи секціях – «Дошкільна освіта», «Позашкільна освіта і виховання», «Загальна середня освіта», «Професійно-технічна освіта», «Вища освіта і наукова робота», «Післядипломна освіта», «Управління та економіка освіти».

Делегатами освітянського форуму було прийнято Національну доктрину розвитку освіти. У документі зазначено, що доктрина затверджується з метою визначення стратегії та основних напрямів подальшого розвитку освіти в Україні, забезпечення пріоритетності розвитку освіти і науки, першочерговості розв'язання освітніх проблем. Головне завдання – залучення громадськості до формування державної політики в галузі освіти та визначення подальшого її розвитку [18].

Декларується першочерговість забезпечення доступності здобуття якісної освіти протягом життя, потребу прискореного, випереджального інноваційного розвитку освіти, запровадження нових економічних та управлінських механізмів розвитку освіти. Отже, якість, доступність та безперервність освіти як складові конституційного права особи на освіту.

Отже, ідея автономізації закладів освіти серед концептуальних засад розвитку освіти в Україні – не є новою. Передусім її реактулізацію пов'язано з реформою децентралізації влади. Однак, на жаль, належного організаційного забезпечення ця ідея не мала, в цілому залишалася централізована «радянська» система управління. Демократизацію процедури призначення керівників навчальних закладів також не було здійснено. Водночас процес імплементації Національної доктрини породив низку політичних заяв і конкретних завдань.

Втретє освітяни України на широкий загаль зібрались 28 жовтня 2011 року. Пленарне засідання III Всеукраїнського з'їзду працівників освіти проходило на базі центру культури та мистецтв Національного

авіаційного університету. Координував роботу міністр освіти і науки, молоді та спорту України Дмитро Табачник. Прем'єр-міністр України Микола Азаров виступив перед делегатами.

У роботі з'їзду брали участь 1000 делегатів з усіх регіонів України, зокрема 362 делегати представляли середню школу, 34 – позашкільну освіту, 41 – професійно-технічну, майже 200 – вищу освіту. Крім того, на заході також працювали окремі працівники Академії педагогічних наук, громадських організацій і профспілок. До того ж було ще понад 500 запрошених: колишні міністри освіти, ветерани, вчителі-новатори тощо.

За результатами роботи було прийнято Національну стратегію розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр., яка стала базою оновлення нормативно-правової забезпечення системи освіти, що визначає правові, організаційні та фінансові основи інноваційного розвитку системи освіти, модернізації змісту освіти та запровадження профільної старшої школи у загальноосвітніх навчальних закладах, подальший розвиток зовнішнього незалежного оцінювання навчальних досягнень учнів тощо [19].

Документ обговорювали на близько 400 різних заходах, до його тексту було внесено понад 5 тис. поправок. Інструментом реалізації пріоритетних завдань Національної стратегії є забезпечення виконання завдань та заходів державних цільових соціальних програм у царині освіти.

Слід зазначити, що розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 вересня 2013 р. № 686-р затверджено план заходів з реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року.

Таким чином 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 навчальних закладів, наближення їх до місцевого оточення, розвитку співробітництва навчальних закладів 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» [23]. 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[12].

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 загально-цивілізаційного 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 в 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, розвитку професійно-технічних і вищих навчальних закладів та відновленні трудових ресурсів країни;
- 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 робітничих 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 [16].

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, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою» [18].

Як бачимо, 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 [19]. 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.

У розділі «Модернізація системи управління освітою» Національної стратегії розвитку освіти на 2012–2021 рр. виокремлено також основні засади цього процесу через розвиток 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 [19].

Отже, децентралізація освіти в Україні стає тим важелем, що має забезпечити її модернізацію на основі перспективного європейського досвіду. Нині не викликає жодних сумнівів теза, 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 [21].

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 [3] 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 державно-громадського управління.

Система державно-громадського управління полягає в забезпеченні оптимального 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.

Громадське самоврядування в закладі освіти – це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у межах повноважень, визначених його установчими документами та законодавством [22].

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.

Так, у закладі освіти можуть діяти два основних різновиди громадських органів.

*Перший:*

- органи самоврядування працівників закладу освіти;
- органи самоврядування здобувачів освіти;
- органи батьківського самоврядування;
- інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

*Другий* – органи спільного управління педагогів, здобувачів освіти та їхніх батьків, яким надано статус органів громадського управління закладом освіти: загальні збори (конференція), рада 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.

Загальні збори (конференція) скликаються не менше 2 разів на рік (в жовтні та травні). Рішення загальних зборів (конференції) трудового колективу, прийняті у межах їх повноважень, є обов'язковими до виконання всіма працівниками закладу освіти [3].

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.

Як правило, педагогічна рада утворюється за наявності не менше трьох педагогічних працівників. Усі педагогічні працівники зобов'язані брати участь у засіданнях педагогічної ради. Головою педагогічної ради є керівник закладу освіти або його структурного підрозділу.

Зауважмо, що педагогічна рада:

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

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.

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



проведення, планування різноманітних заходів, відповідальність за яких несуть самі здобувачі освіти.

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

Таким чином, у закладах освіти та їх структурних підрозділах може діяти самоврядування здобувачів освіти, яке здійснюється відповідно до законодавства України про освіту та відповідних положень про їх самоврядування. Самоврядування здобувачів освіти може здійснюватися на рівні класу, групи, структурного підрозділу закладу освіти, закладу освіти.

Слід зазначити, що органи самоврядування здобувачів освіти мають право:

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

Зазначимо, що характерною ознакою переходу до державно-громадського управління закладами освіти є створення недержавних структур, які розширюють можливості закладу освіти у виборі партнерів для забезпечення надання якісних освітніх послуг та можливостей їхнього ресурсного забезпечення, соціально-реабілітаційні центри, благодійні фонди, громадські організації, організації об'єднань роботодавців та інші організації, які підтримують і реалізують освітні ініціативи.

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 [10].

Державно-громадське управління має вертикальну будову й знаходиться під контролем у держави, диктує умови нижчим організаціям

(зокрема, закладу освіти). Це чітко прослідковується в текстах Закону України «Про освіту», де обґрунтовуються цілі, завдання, функції держави по відношенню до освітніх установ – механізми державного управління. Однак у Законі присутня (хоча і меншою мірою) громадська складова, наприклад, право освітніх установ створювати освітні об'єднання – асоціації, фонди, тобто громадські структури [3].

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, учні, соціально активні громадяни, які переймаються питаннями розвитку освіти.

Наглядова рада закладу освіти сприяє виконанню завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти із суб'єктами господарської діяльності, роботодавцями та 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 освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю, ініціює проведення аудиту діяльності закладу освіти [3, с. 13].

На місцевому і регіональних рівнях створено ради учнівського самоврядування, об'єднання батьків, ради директорів закладів освіти, ради ректорів закладів вищої освіти тощо.

На всеукраїнському рівні – проведено Перший (1992 р.), Другий (2001 р.), Третій з'їзди педагогічних працівників України, Перший Всеукраїнський з'їзд працівників дошкільної освіти (2010 р.), Перший Всеукраїнський з'їзд учителів математики (2012 р.), Перший Всеукраїнський з'їзд учителів інформатики (2012 р.), Перший Всеукраїнський Форум учителів іноземних мов «Якість освіти: унікальна роль мови» (2013 р.). У 1995 р. створена Всеукраїнська асоціація працівників професійно-технічної освіти» (ВАПП), у 2005 р. – Громадська рада освітян і науковців (ГРОНУ), почали діяти Спілка ректорів вищих навчальних закладів України, Асоціація керівників шкіл України, Асоціація керівників позашкільних закладів освіти, інші громадські структури та організації.

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.

Відповідно до змісту Національної стратегії розвитку освіти в Україні 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.

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 [20].

Тому вивчення досвіду європейських країн викликане їхнім теоретичним та практичним здобутком у цій сфері діяльності і є пізнавальним для розбудови Україною державно-громадської системи управління освітою.

Аналіз загальноосвітніх 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) [22]. 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 [11].

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 нова 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 [17].

У цілому організаційну структуру державно-громадського управління у закладі освіти складають: наглядова рада, директор закладу освіти і педагогічна рада (як носії державного управління); а також

учнівське самоврядування, батьківський комітет, рада закладу, загальні збори (конференція) (як носії громадського управління).

Важливе значення для забезпечення ефективності та надійності впровадження політик та процедур громадського самоврядування безпосередньо у закладі освіти має діяльність органів самоврядування працівників закладу освіти; органів самоврядування здобувачів освіти; органів батьківського самоврядування та інших органів громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

У закладі освіти утворюється, як правило, наглядова рада для визначення та координації його основних напрямів діяльності, дотримання мети його утворення, нагляду за управлінням переданим йому майном. Наглядова рада закладу, як правило, сприяє виконанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти із суб'єктами господарської діяльності, з державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськістю, суспільно-політичними організаціями в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю [3].

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. В сьогоденній освіті відбувається перебудова взаємовідносин учасників освітньої діяльності на демократичній, партнерській основі. До управління закладами освіти, окрім державних органів управління освітою, поступово долучаються педагоги, учні, їхні батьки та громада.

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 шаблоном до наступного.

Необхідно зазначити, що державне управління поки що в Україні посправжньому 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 загальноосвітніми закладами; 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.

Проведення 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 передбачає скорочення рівнів управління, його децентралізацію, розширення соціальної бази, підвищення дисципліни суб'єктів управлінських відносин. Для формування державно-громадського управління необхідним є дотримання не тільки взаємного інтересу суб'єктів, але й взаємних зобов'язань та відповідальності. Механізми державного управління стійким розвитком в освітній системі являють собою динамічну структуру гнучкої взаємодії соціальних суб'єктів, характер якої складається й визначається соціальним поведінням цих суб'єктів.

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

Масштабне реформування освіти в Україні стало можливим завдяки прийняттю рамкового Закону України «Про освіту», який визначив метою освіти всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

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.

У передових країнах Європи історично склалися різні моделі управління освітою. Саме тому, навіть в умовах зближення політики в рамках Європейського Союзу освітні системи залишаються унікальними в кожній країні з різним ступенем централізації/децентралізації управління та фінансування сфери освіти.

Порівняльний аналіз розподілу повноважень між рівнями управління в сфері освіти в країнах з різним рівнем економічного і політичного розвитку дав змогу виявити, що постіндустріальні країни з високими соціоекономічними показниками характеризуються більшим рівнем децентралізації управління освітою, ніж країни, що розвиваються, або нещодавно вибороли свою незалежність.

Механізми державного управління виконують регуляторну й мобілізаційну функції, що виявляється в активізації суб'єктів управління та зміні їх цільових і ціннісних настанов у процесі проектування змін в освіті, забезпечує зв'язок і взаємозумовленість управлінських рішень.

Основними пріоритетами державної політики у сфері освіти повинні бути:

- підтримка появи та функціонування різноманітних форм організації освітньої діяльності, заснованих на різних формах власності, управління, фінансування тощо;
- пріоритетна роль держави в управлінні та фінансуванні галузі освіти: високий суспільний авторитет професії педагога, це повинна бути одна з найбільш високооплачуваних та шанованих професій в країні;
- державний сектор освіти залишається пріоритетним, але роль його на різних рівнях та складових освіти не є однаковою (найвагоміша і найбільш затребувана – на рівні загальної середньої освіти):
  - сприяння розвитку недержавних, неприбуткових закладів освіти;
  - об'єктом особливої уваги та контролю держави виступають ті сфери освіти (галузі, спеціальності), які мають стратегічне значення для розвитку національного виробництва, його експортної орієнтації;
  - сприяння розвитку ініціативи суб'єктів освітньої діяльності, залученню громадськості до управління освітою.

Умовою ефективного управління освітою визначається 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 та установ освіти у межах визначених чинним законодавством повноважень.

Особливої актуальності сьогодні набувають питання визначення складу й функціональних позицій суб'єктів управління розвитком, соціальних взаємодій різнопланових груп зацікавлених сторін партнерства, інституційних форм участі громадськості в управлінні розвитком, ефективних технологій соціального проектування розвитку, можливостей оцінок ефективності управління та низки інших проблем.

Отже, сучасний етап розвитку механізмів державного управління українською освітою характеризується тим, що державні органи влади в освітній сфері виконують кілька ролей у соціальній взаємодії, від традиційної взаємодії до системи ініціаторів і посередників соціальних взаємодій із позасистемними партнерами. Безумовно державні норми взаємовідносин в освіті перебувають на стадії нового формування, тому

випереджальні правові норми закріплення й регулювання таких відносин ще не знаходять очікуваного практичного впровадження.

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 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 закладів освіти, розширення їх прав і можливостей щодо фінансово-економічної 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, у тому числі в 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.

Цілком очевидно, що усі етапи робіт щодо децентралізації управління у сфері освіти повинні забезпечуватися відповідним науково-методичним супроводом, що потребуватиме залучення до цих процесів Національної академії педагогічних наук України та науково-методичних установ освіти, Центрів професійного розвитку. Крім того, необхідно буде визначити етапи та терміни реалізації процесу децентралізації управління системою професійної освіти, розробити та затвердити в установленому порядку стратегію децентралізації та план (довгостроковий та короткостроковий) її реалізації за усіма складниками та рівнями освіти.

Саме Всеукраїнські з'їзди працівників освіти – це один з головних органів громадського самоврядування в освіті: зібрання освітян України, що проходили в 1992, 2001 та 2011 роках з метою вирішення основних напрямів подальшого розвитку освіти в Україні та прийняття державних національних програм розвитку галузі, визначення стратегії пріоритетності розвитку освіти і науки, першочерговості розв'язання освітніх проблем. Наступний, четвертий, Всеукраїнський з'їзд працівників освіти повинен відбутися у 2022 році.

Прийняття нових законодавчих і правових актів щодо регулювання та розвитку сфери освіти, провадження реформи децентралізації влади не лише створюють потенційну основу, а й призводять до появи поступових якісних змін у формуванні нових механізмів впливу держави на реформування освітньої галузі України, створення ефективної системи управління розвитком освіти України в сучасних умовах децентралізації та становлення державно-громадського управління на основі європейського досвіду.

Разом з тим, основний принцип реформ – готовність до системних освітніх змін – ставиться під загрозу несприйняттям освіти як пріоритетного напрямку державної політики. У багатьох із ключових сучасних вітчизняних політичних документах освітню реформу не виділено в окремий розділ чи окремий напрям реформаторських дій.

Отже, децентралізацію в управлінні освітою слід здійснювати комплексно, між державою і громадянським суспільством, між органами влади і здобувачами освітніх послуг, між виконавчою владою і органами місцевого самоврядування, між керівником закладу, установи освіти та учасниками освітнього процесу. Цьому значною мірою сприятиме використання європейського та світового досвіду реформування освіти в процесі децентралізації влади та становлення громадянського суспільства.

**Перспективи подальших досліджень.** Вивченню проблеми 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.

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 освітою, то для чіткого розуміння специфічних проблем, пов'язаних з децентралізацією управління усіх складників та рівнів освіти, на нашу думку, необхідні подальші дослідження у цьому напрямі, а також необхідним буде визначити етапи та терміни реалізації процесу децентралізації та оптимізації управління освітою, розробити й



затвердити в установленому порядку стратегію децентралізації та плани (довгостроковий та короткостроковий) їх реалізації.

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.

У подальших дослідженнях цієї теми важливим вбачається порівняльно-історичний аналіз процесів децентралізації та вивчення особливостей формування законодавчої бази управління освітою в постсоціалістичних країнах; аналіз зарубіжних систем підготовки управлінських кадрів у процесі поглиблення децентралізації управління освітою; створення такої системної моделі провадження громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління в освіті України, що має супроводжувати управління закладами освіти в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління, яка буде найефективнішою в сучасних умовах суспільних змін та реформування освітньої галузі України. Основні напрями подальших досліджень проблеми мають бути пов'язані з визначенням практичних механізмів впливу держави на реформування освітньої галузі України, формування ефективної системи управління розвитком освіти, становлення освіти України шляхом громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління, що відповідатиме найкращим європейським та світовим зразкам.

## **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. 05). *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: Видавництво «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] Л. М. Гриневич, «Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі», автореф. дис. канд. наук; Інститут педагогіки АПН України. Київ, 2005, 26 с.
- [7] Кабінет Міністрів України (1993, Листоп. 03). *Про Державну національну програму «Освіта» (Україна XXI століття) № 896*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>
- [8] Г. В. Єльнікова, «Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління», *Директор школи*, № 40(280), с. 10–11, 2003.
- [9] С. В. Королюк, «Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи». *Теорія та методика управління освітою*, № 3, 2010. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10kormsa.pdf>.
- [10] В. Кремень, «Державно-громадська модель управління освітніми змінами», *Директор школи*, № 4, 2001.
- [11] І. П. Лопушинський, О. І. Ковнір, «Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентралізації влади в Україні», *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електронне наук. фахове вид. Херсонського національного технічного ун-ту*, № 1, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://el-zbirn-du.at.ua/>.
- [12] Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, *Цілі сталого розвитку, Україна: Національна доповідь 2017*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>
- [13] 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/).
- [14] О. Михайленко, «Державно-громадське управління освітою», *Директор школи*. Київ, Україна, № 1, с. 46–51, 2007.

- [15] Н. І. Клокар, Г. Г. Науменко, Л. В. Гунько, «Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади», *Рідна школа*. Київ, Україна, № 11/12, С. 27–31, 2017.
- [16] Л. І. Паращенко, «Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти», *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 1, 2012.
- [17] 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>.
- [18] Президент 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>
- [19] Президент 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>.
- [20] *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).
- [21] Н. Тарасенко, *Децентралізація освіти в Україні: плани, проблеми, перспективи*. [Електронний ресурс] Доступно: <http://xn-80aid1auz.xn-80ao2a3f.xn-j1amh/160-detsentralizatsiya-osviti-v-ukrajini-plani-problemi-perspektivi-2.html>.
- [22] Л. Юрчук, «Тенденції децентралізації управління освітою в Україні», *Вісник Національної академії держ. управління при Президентові України*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-36.pdf>.
- [23] United Nations. Ukraine. *Цілі сталого розвитку в Україні*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/quality-education>.

## **MECHANISMS OF FORMATION EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEMS IN EDUCATION OF UKRAINE ON THE BASIS OF EUROPEAN EXPERIENCE**

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

**Abstract.** The article examines the constitutional principles of public administration as an area of social management and public activity, analyzes the theoretical aspects of the formation of new mechanisms of state influence on the reform of the Ukrainian educational sector, the formation of an effective system for managing the development of education in Ukraine in the modern conditions of decentralization and the establishment of public-public administration on the basis of European experience. The main tasks of the development of partnership between education authorities and civil society organizations in the current conditions of education reform in Ukraine are outlined. The condition of effective education management is a balanced distribution of powers, rights and responsibilities of education and science bodies at the national as well as at regional and local levels, regulation of the mechanism of relations between executive bodies and self-government in ensuring the functioning of both the education system as a whole and the educational institution in the conditions of decentralization of management and social changes in the formation of state educational policy, educational, research, methodical, financial and economic activity within the limits set by law powers. Of great importance is the scientific and theoretical substantiation of the state-public model of management in educational establishments of different types and subordination, the development of recommendations for the implementation and development of effective management in education as a priority of the state educational policy of Ukraine in the current conditions of modernization of education and decentralization of management. The article attempts to analyze the scientific understanding of the concept, content and principles of public administration in the field of education; the scientific and methodological bases of state-public management of educational institutions are investigated, the essence and peculiarities of introduction of public self-

government and state-public administration in the activity of a modern educational institution are considered; the essence and peculiarities of introduction of public-private (public-private) partnership in the field of education are considered; the possibility of institutionalization of the processes of decentralization of management in the field of education and creation of appropriate mechanisms for their implementation were investigated and considered.

**Keywords:** education; mechanisms; management; management model; decentralization; optimization; state and public administration; municipality; autonomy.

## **МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ УКРАИНЫ НА ОСНОВЕ ЕВРОПЕЙСКОГО ОПЫТА**

**Супрун Вячеслав Васильевич,**

кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента образования и права  
Центрального института последипломного образования  
ГУВО «Университет менеджмента образования».  
Киев, Украина.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

**Аннотация.** В статье рассмотрены конституционные основы государственного управления образованием как области социального управления и государственной деятельности, проанализированы теоретические аспекты формирования новых механизмов воздействия государства на реформирование образования Украины, формирование эффективной системы управления развитием образования Украины в современных условиях децентрализации и становления государственно-общественного управления на основе европейского опыта. Определены основные задачи по развитию партнерства органов управления образованием и организаций гражданского общества в современных условиях реформирования образования в Украине. Условием эффективного управления образованием стоит 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



функціонування як системи освіти в цілому, так і конкретного навчального закладу в умовах децентралізації управління і суспільних змін по формуванню державної освітньої політики, освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності в межах визначеного законодавством повноважень. Важливе значення набуває науково-теоретичне обґрунтування державно-суспільної моделі управління в навчальних закладах різних типів і підпорядкування, розробка рекомендацій по впровадженню і розвитку ефективного управління в освіті в цілому як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти і децентралізації управління. В статті зроблено спробу аналізу наукового розуміння поняття, змісту і принципів державно-суспільного управління в сфері освіти; досліджено науково-методологічні основи державно-суспільного управління навчальними закладами, розглянуто сутність і особливості впровадження суспільного самоуправління і державно-суспільного управління в діяльності сучасного навчального закладу; розглянуто сутність і особливості впровадження публічно-приватного (державно-приватного) партнерства в сфері освіти; досліджено і розглянуто можливість інституалізації процесів децентралізації управління в сфері освіти і створення відповідних механізмів їх реалізації.

**Ключевые слова:** освіта; механізми; управління; модель управління; децентралізація; оптимізація; державно-суспільне управління; самоуправління; автономія.

#### 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. Haievskа, Stanovlennia derzhavno-hromadskoi systemy upravlinnia osvitoiu na mistsevomu rivni (80-ti rr. XX – pochatok XXI st.). Uman, Ukraina: Vyd-vo «Sofiiа», 2007, 63 s.
- [5] V. A. Hrabovskiy, «Derzhavno-hromadske upravlinnia zahalnoi serednoi osvitoiu na raionnomu rivni», dys. kand. nauk. Kyiv, Ukraina, 2006, 233 s.
- [6] L. M. Hrynevych, «Tendentsii detsentralizatsii upravlinnia bazovoi osvitoiu v suchasni Polshchi», avtoref. dys. kand. nauk; Instytut pedahohiky APN Ukrainy. Kyiv, 2005, 26 s.
- [7] Kabinet Ministriv Ukrainy (1993, Lystop. 03). Pro Derzhavnu natsionalnu prohramu «Osvita» (Ukraina KhKhI stolittia) № 896. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>
- [8] H. V. Yelnykova, «Teoretychni pidkhody do modeliuvannia derzhavno-hromadskoho upravlinnia», Dyrektor shkoly, № 40(280), s. 10–11, 2003.
- [9] S. V. Koroliuk, «Osoblyvosti hromadsko-derzhavnoho 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>.
- [10] V. Kremen, «Derzhavno-hromadska model upravlinnia osvitnimy zminamy», Dyrektor shkoly, № 4, 2001.
- [11] I. P. Lopushynskiy, O. I. Kovnir, «Stan ta perspektyvy reformuvannia osvity v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini», Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia: elektronne nauk. fakhove vyd. Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho un-tu, № 1, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://el-zbirn-du.at.ua/>.
- [12] Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy, Tsili staloho rozvytku, Ukraina: Natsionalna dopovid 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>
- [13] 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/).
- [14] O. Mykhailenko, «Derzhavno-hromadske upravlinnia osvitoiu», Dyrektor shkoly. Kyiv, Ukraina, № 1, s. 46–51, 2007.
- [15] N. I. Klokar, H. H. Naumenko, L. V. Hunko, «Osvita v OTH: novi pidkhody do upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady», Ridna shkola. Kyiv, Ukraina, № 11/12, s. 27–31, 2017.
- [16] L. I. Parashchenko, «Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia zahalnoi serednoi osvitoiu v konteksti natsionalnoi stratehii rozvytku osvity», Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, № 1, 2012.

- [17] K. A. Postol, «Derzhavno-hromadska model upravlinnia osvitoiu yak napriamok suchasnoho derzhavotvorennia v Ukraini», Pravo, Vyp.24, s. 221–226, 2014. (Serii 18 «Ekonomika i pravo»). [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/7386/1/Postol.pdf>.
- [18] Prezydent 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>
- [19] Prezydent 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>.
- [20] 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).
- [21] N. Tarasenko, Detsentralizatsiia osvity v Ukraini: plany, problemy, perspektyvy. [Elektronnyi resurs] Dostupno: <http://xn-80aid1auz.xn-80ao2a3f.xn-j1amh/160-detsentralizatsiya-osviti-v-ukrajini-plani-problemi-perspektivi-2.html>.
- [22] L. Yurchuk, «Tendentsii detsentralizatsii upravlinnia osvitoiu v Ukraini», Visnyk Natsionalnoi akademii derzh. upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno:<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-36.pdf>.
- [23] United Nations. Ukraine. Цілі сталого розвитку в Україні. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/quality-education>.

Стаття надійшла до редакції  
06 квітня 2020 року