

**UNIVERSITY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT**



**BULLETIN  
OF POSTGRADUATE  
EDUCATION:**

*collection of scientific papers*

*Social and Behavioral Sciences Series*

*Issue 7(36)*

---

---

ISSN 2522-9958

ID 48028

DOI <https://doi.org/10.32405/2522-9958>

Міністерство освіти і науки України  
Національна академія педагогічних наук України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Університет менеджменту освіти»

# ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

*Збірник наукових праць  
Випуск 7(36)  
Серія «Управління та адміністрування»*

*Внесений до переліку наукових фахових видань у галузі  
наук з державного управління рішенням  
Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України  
від 13 березня 2017 року № 374 (додаток 8)  
Серія «Управління та адміністрування»*

**Видання індексується:**

*IndexCopernicus;*

*Infobaseindex;*

*SJIF (Impact Factor);*



*Akademic Resource Index;*



**CiteFactor**

*CiteFactor;*

*Google Scholar;*

*Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського*

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/vpoupra>

**Київ  
2019**

ISSN 2522-9958

ID 48028

DOI <https://doi.org/10.32405/2522-9958>

Ministry of Education and Science of Ukraine  
National Academy of Educational Science of Ukraine  
State Higher Educational Institution  
«University of Educational Management»

# BULLETIN OF POSTGRADUATE EDUCATION

*Collection of scientific papers*  
*Issue 7(36)*  
*Series « Management and administration »*

*Listed in the list of scientific professional publications*  
*in the Sciences in Public Administration solution*  
*Attestation Board of the Ministry of Education and Science of Ukraine*  
*№ 374 of 13.03.2017 (addition № 8)*  
*Series «Management and administration»*

**Edition is indexed:**

*IndexCopernicus;*

*Infobaseindex;*

*SJIF (Impact Factor);*



*Akademic Resource Index;*



**CiteFactor**

*CiteFactor;*

*Google Scholar;*

*National Library of them V. I. Vernadsky*

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/vpoupra>

**Kyiv**  
**2019**

УДК 378.091.046-021.68: [37.0+159.9] (082)

Свідоцтво про державну реєстрацію: серія КВ № 22086-11986Р від 16 травня 2016 р.

Затверджено Вченою радою  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 2 від 20 лютого 2019 р.)

**Головний редактор**

**Віктор Олійник**, доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2576-0722>

**Заступники головного редактора:**

**Олена Алейнікова**, доктор наук з державного управління, професор. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4876-3563>

**Євген Карташов**, доктор наук з державного управління. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6522-5508>

**Відповідальний секретар:**

**В'ячеслав Супрун**, кандидат економічних наук, доцент. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>

**Редакційна колегія:**

**Микола Белопольський**, доктор економічних наук, професор; **Лариса Гаєвська**, доктор наук з державного управління, доцент; **Ніна Діденко**, доктор наук з державного управління, професор; **Геннадій Дмитренко**, доктор економічних наук, професор; **Ігор Дунаєв**, доктор наук з державного управління, доцент; **Микола Кириченко**, доктор філософії, член-кор. Академії наук вищої освіти України; **Наталія Клокар**, доктор педагогічних наук, професор; **Тетяна Лукіна**, доктор наук з державного управління, професор; **Володимир Олійник**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Сергей Петков**, доктор юридичних наук, професор; **Тетяна Посєлова**, доктор наук з державного управління, професор; **Катерина Романенко**, доктор наук з державного управління, доцент; **Зоя Рябова**, доктор педагогічних наук, професор; **Віктор Сиченко**, доктор наук з державного управління, професор; **Ганна Тимошко**, доктор педагогічних наук, професор; **Зузевичюте Вайва**, доктор наук, професор (м. Каунас, Республіка Литва); **Юджин Йорданеску**, PhD, професор Університету Сібіу ім. Лучіана Благі (м. Сібіу, Румунія); **Альфред Кураташевілі**, доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор (Республіка Грузія); **Рамона Лілі**, доктор економічних наук, професор («Aurel Vlaicu» University of Arad, Румунія); **Гражина Ригал**, доктор хабілітований, професор (м. Ченстохова, Республіка Польща); **Елена Хорска**, доктор економічних наук хабілітований, професор (Нітра, Словацька Республіка).

**Технічний редактор: Яніна Васильченко**

**Вісник післядипломної освіти:** зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. : М. Белопольський [та ін.]. — Київ: Юстон, 2019. — Вип. 7(36). — 156 с. — (Серія «Управління та адміністрування»).

ISBN 978-617-7361-75-5.

У збірнику висвітлюються актуальні наукові проблеми державного управління та адміністрування, професійної підготовки фахівців, розвитку післядипломної освіти в Україні.

Для науковців, науково-педагогічних і педагогічних працівників вищої школи, керівників закладів вищої освіти, викладачів і слухачів закладів післядипломної освіти.

УДК 378.091.046-021.68: [37.0+159.9] (082)

ISBN 978-617-7361-75-5

© ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2019

UDC 378.091.046-021.68: [37.0+159.9] (082)

*Registration certificate KV No. 22086-11986R dated 16.05.2016*

*Approved by the Academic Council  
SHEI «University of educational management»  
(protocol № 2 dated 20 February 2019)*

**Editor-in-Chief**

**Victor Oliylyk**, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor, Full Member (Academician) of NAES of Ukraine.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2576-0722>.

**Deputies Editor:**

**Olena Aleinikova**, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4876-3563>

**Eugene Kartashov**, Doctor of Sciences in Public Administration. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6522-5508>

**Executive secretary:**

**Vyacheslav Suprun**, Ph.D. of economics, Associate Professor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>.

**Members of Editorial Board:**

**Mykola Belopolsky**, Dr. Econ. Sciences, Professor; **Larysa Gaevska**, Doctor of Science in State. management, associate Professor; **Nina Didenko**, Doctor of Science in State. management, Professor; **Gennady Dmitrenko**, Dr. Econ. Sciences, Professor; **Igor Dunaev**, Doctor of Science in State. management, associate Professor; **Mykola Kyrychenko**, Doctor of Philosophy, Corresponding Member (Academician) of Higher Education Academy of Sciences of Ukraine; **Nataliia Klokar**, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; **Tetyana Lukina**, Doctor of Science in State. management, associate Professor; **Vladimir Oliylyk**, PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor; **Sergey Petykov**, Dr. Jur. Habilitated Sciences, Professor (Pidgay, Slovak Republic); **Tatyana Pospelova**, Doctor of Science in State. management, Professor; **Katerina Romanenko**, Doctor of Science in State. management, Professor; **Zoya Ryabova**, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; **Victor Sychenko**, Doctor of Science in State. management, associate Professor; **Anna Tymoshko**, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; **Zuzevichiute Viva**, Ph.D., Professor (Kaunas, Republic of Lithuania); **Eugen Iordanescu**, PhD, Professor, Lucian Blaga University (Sibiu, Romania); **Alfred Kuratashvili**, Dr. Econ., Philosophy. and Jurassic Sciences, Professor (Republic of Georgia); **Ramona Lily**, Dr. Econ. Sciences, Professor (Aurel Vlaicu University of Arad, Romania); **Grazina Rigal**, Dr. Habilitated, Professor (Czestochowa, Republic of Poland); **Elena Khorska**, Dr. Econ. Habilitated Sciences, Professor (Nitra, Slovak Republic).

**Technical Editor: Yanina Vasilchenko**

**Bulletin of Postgraduate education:** collection of scientific papers / NAES of Ukraine SHEI «University of Educational Management»; Editor-in-Chief V. V. Oliylyk; Editorial board : M. Belopolsky [and others]. — Kyiv: Yuston, 2019. — Issue 7(36). — 156 p. — (Series «Management and administration»).

**ISBN 978-617-7361-75-5.**

The collection covers topical scientific problems of public administration and administration, professional training of specialists, as well as other issues of development of postgraduate education in Ukraine.

For scientists, pedagogical staff and heads of higher educational institutions, methodologists, teachers and students of postgraduate educational institutions.

UDC 378.091.046-021.68: [37.0+159.9] (082)

ISBN 978-617-7361-75-5

© SHEI «University of educational management», 2019

## ЗМІСТ

<b>Відомості про авторів .....</b>	<b>7</b>
<b>Антонова О. Р.</b> Конституційно-правовий механізм участі Президента України у регулюванні питань шлюбу і сім'ї .....	<b>9</b>
<b>Дмитренко Г. А.</b> Унікальний вектор підвищення ефективності державного управління в контексті модернізації України .....	<b>23</b>
<b>Козенко Р. В., Пікож Т. М., Супрун К. В.</b> Реалізація освітньої політики в умовах формування інклюзивного освітнього простору .....	<b>46</b>
<b>Марусіна Л. М., Логінов А. Ю.</b> Організаційні аспекти управління освітніх округів, мережі опорних шкіл, забезпечення рівного доступу до освіти, зокрема дітей із особливими потребами .....	<b>79</b>
<b>Супрун В. В., Лопата М. П.</b> Державно-громадське управління в професійній (професійно-технічній) освіті як пріоритет державної освітньої політики .....	<b>101</b>
<b>Циган В. В.</b> Міжсекторальне партнерство у сфері професійної освіти як посилення спроможності територіальних громад .....	<b>131</b>

## CONTENT

<b><i>Information about the authors</i></b> .....	7
<b><i>Olena Antonova</i></b> . The constitutional and legal mechanism of the participation of the President of Ukraine in the regulation of issues of the slave and family .....	9
<b><i>Gennadiy Dmytrenko</i></b> . Unique vector of growth the efficiency of public administration in the context of modernization of ukraine .....	23
<b><i>Roman Kozenko, Tamara Picosh, Kostiantyn Suprun</i></b> . Implementation of educational policy in the conditions of the formation of inclusive educational space .....	46
<b><i>Larisa Marusina, Andriy Loginov</i></b> . Organizational aspects of educational districts management, network of protective schools, providing equal access to education, special children with special needs .....	79
<b><i>Vyacheslav Suprun, Nikolai Lopata</i></b> . Public-public administration in professional (vocational) education as a priority state educational policy .....	101
<b><i>Victor Tsugan</i></b> . Inter-sectoral partnership in the field of professional education as enhancing the capacity of territorial communities .....	131

## Відомості про авторів

**Антонова Олена Ростиславівна**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України, Київ, Україна.

**Дмитренко Геннадій Анатолійович**, доктор економічних наук, професор, Київ, Україна.

**Козенко Роман Володимирович**, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ, Україна.

**Логінов Андрій Юрійович**, методист методичного кабінету відділу освіти Золотоніської районної державної адміністрації Черкаської області, Золотоноша, Черкаська область.

**Лопата Микола Петрович**, директор Переяслав-Хмельницького центру професійно-технічної освіти Київської області, аспірант кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Переяслав-Хмельницький, Україна.

**Марусіна Лариса Миколаївна**, аспірант кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ, Україна; провідний спеціаліст відділу освіти Золотоніської районної державної адміністрації Черкаської області, Золотоноша, Черкаська область.

**Пікож Тамара Михайлівна**, старший викладач кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ, Україна.

**Супрун В'ячеслав Васильович**, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ, Україна

**Супрун Костянтин В'ячеславович**, аспірант кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна.

**Циган Віктор Васильович**, директор Західно-Дніпровського центру професійно-технічної освіти Дніпропетровської області, аспірант кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Саксагань, Україна.



## Information about the authors

**Olena Antonova**, Candidate of sciences in public administration, associate professor parliamentarianism and political management of the National academy of public administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

**Gennadiy Dmytrenko**, DSc of economics, professor, Kyiv, Ukraine.

**Roman Kozenko**, Candidate of Sciences in Public Administration, Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management of Education Central Institute of Postgraduate Education School of Business Administration "University of Management Education", Kyiv, Ukraine.

**Andriy Loginov**, Methodist of the methodical cabinet Education Department of Zolotonosha District state administration of Cherkasy region Zolotonosha, Cherkasy region.

**Nikolai Lopata**, director of the Pereyaslav-Khmelnitsky Center vocational education of the Kiev region, post-graduate student of the Department of Public Administration and Management Education Central Institute of Postgraduate Education School of Business Administration "University of Management Education", Pereyaslav-Khmelnitsky, Ukraine.

**Larisa Marusina**, post-graduate student of the department of civil service and management of education Central Institute of Postgraduate Education School of Business Administration "University of Management Education", Kyiv, Ukraine; Leading Specialist of Zolotonosha Education Department district state administration of Cherkasy region, Zolotonosha, Cherkasy region.

**Tamara Picosh**, Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management of Education Central Institute of Postgraduate Education School of Business Administration "University of Management Education", Kyiv, Ukraine.

**Vyacheslav Suprun**, Ph.D. of economics, associate professor Professor of the Department of Public Administration and Management Education Central Institute of Postgraduate Education School of Business Administration "University of Management Education", Kyiv, Ukraine.

**Kostiantyn Suprun**, post-graduate student of the Department of Public Administration and Management of Education Central Institute of Postgraduate Education School of Business Administration "University of Management Education", Kyiv, Ukraine.

**Victor Tsugan**, Director of the West-Dnipro Center vocational education of Dnipropetrovsk region, post-graduate student of the department of public administration and management education of the Central Institute of Postgraduate Education of the School of Business Administration "University of Management Education", Saksagan, Ukraine

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-7\(36\)-9-22](https://doi.org/10.32405/2522-9958-7(36)-9-22)  
УДК 351.1

**Антонова Олена Ростиславівна,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри парламентаризму та  
політичного менеджменту  
Національної академії державного управління  
при Президентові України,  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6575-7915>  
[elenrostan20@ukr.net](mailto:elenrostan20@ukr.net)

## **КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ УЧАСТІ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ У РЕГУЛЮВАННІ ПИТАНЬ ШЛЮБУ І СІМ'Ї**

**Анотація.** У статті розглянуто конституційно-правові засади участі Президента України у регулюванні шлюбу і сім'ї, зокрема визначено, що безпосередньо функцію Президента України у сфері регулювання шлюбу і сім'ї конституційно не визначено.

Роль Президента України у регулюванні шлюбу і сім'ї полягає в тому, що відповідно до Конституції України він: а) є гарантом конституційних прав і свобод людини і громадянина, тому зобов'язаний забезпечувати державну охорону сім'ї, дитинства, материнства і батьківства, соціальний захист та належний життєвий рівень сімей (ст. 102); б) дбає про національну безпеку України, тому повинен уживати всіх необхідних заходів з усунення загроз стабільності в соціальній сфері суспільства, зокрема: неефективну державну політику з подолання бідності; розбалансовану систему соціального захисту населення; загострення демографічної ситуації; зростання дитячої бездоглядності, безпритульності, бродяжництва (ч. 1, ст. 106). Встановлено, що для регулювання питань шлюбу і сім'ї утворено: а) інститут Уповноваженого Президента України з прав дитини, який зобов'язаний оперативно реагувати на факти порушення прав дитини; б) Громадську консультативну раду з питань захисту прав дитини як рівноправного партнера держави у формуванні і реалізації сімейної політики. Пріоритетне місце у регулюванні сімейної політики належить Уповноваженому Президента України з прав дитини, який здійснює постійний моніторинг дотримання в Україні конституційних прав дитини, виконання Україною міжнародних зобов'язань у цій сфері та внесення в установленому порядку Президентові України пропозицій щодо припинення і запобігання повторенню порушень прав і законних

інтересів дитини; внесення Президентіві України пропозицій щодо підготовки проектів законів, актів Президента України з питань прав та законних інтересів дитини; здійснення заходів, спрямованих на інформування населення про права та законні інтереси дитини. Громадська консультативна рада з питань захисту прав дитини виступає рівноправним партнером держави у вирішенні соціально-економічних, гуманітарних і політичних проблем. Це дає змогу, по-перше, звільнити державу від виконання окремих надмірно обтяжливих для неї соціальних завдань із збереження високих соціальних стандартів для населення; по-друге, легітимізувати рішення органів державної влади (враховуючи потреби населення).

**Ключові слова:** сім'я; сімейна політика; Уповноважений Президента України з прав дитини; щорічні послання до Верховної Ради України; конституційні повноваження.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Особливе місце в системі органів державної влади, що забезпечують конституційно-правове регулювання шлюбу і сім'ї, належить Президентіві України. Проте безпосередньо функцію Президента України у сфері регулювання шлюбу і сім'ї конституційно не визначено. Вона впливає з його правового статусу, який наділяє Президента України повноваженнями, згідно з якими він впливає на діяльність усіх органів державної влади.

Роль Президента України у регулюванні шлюбу і сім'ї полягає в тому, що відповідно до Конституції України він: а) є гарантом конституційних прав і свобод людини і громадянина, тому має забезпечувати державну охорону сім'ї, дитинства, материнства і батьківства, соціальний захист та належний життєвий рівень сімей (ст. 102); б) дбає про національну безпеку України, тому повинен уживати всіх необхідних заходів з усунення загроз стабільності в соціальній сфері суспільства, зокрема: неефективної державної політики з подолання бідності; розбалансованої системи соціального захисту населення; загострення демографічної ситуації; зростання дитячої бездоглядності, безпритульності, бродяжництва (ч. 1, ст. 106) [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним підґрунтям для дослідження слугували наукові праці таких учених, як С. Вакуленко [2], Г. Кришталь [3], Л. Мельничук [4], А. Мішина [5], С. Ничипоренко [6], І. Семенець-Орлова [7], І. Чеховська [8] та ін.

Незважаючи на значний науковий доробок з проблематики, кожен із дослідників звертав увагу лише на окремі аспекти у сферах цивільного,

сімейного чи адміністративного права.

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

**Метою** статті є конституційно-правовий механізм участі Президента України у формуванні сімейної політики.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: визначити роль Президента України у регулюванні шлюбу і сім'ї; проаналізувати діяльність інституту Уповноваженого Президента України з прав дитини та сферу впливу громадської консультативної ради з питань захисту прав дитини на формування і реалізацію сімейної політики.

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

Компаративний аналіз наукових концепцій до проблеми формування і реалізації сімейної політики дав змогу застосувати потенціал системного підходу, визначити конституційно-правові засади діяльності інститутів президента України.

Очевидно, що використані у статті поняття «сім'я», «сімейна політика» можна розглядати як педагогічну, психологічну і соціологічну категорії. Їх поєднання дає можливість збагатити науку державного управління.

Так, поняття «сім'я», зокрема, філософією сприймається як «найважливіша форма організації буття»; соціологією – як «специфічний соціальний феномен»; публічним управлінням та адмініструванням – як «невід'ємний елемент державної політики»; демографічною наукою – як «відтворювальна структура населення»; економікою – як «господарська виробнича одиниця»; педагогікою – «як фактор формування особистості»; правовою наукою – як «правовідносини між подружжям, між батьками і дітьми» тощо. Отже, сім'я – це багатоаспектне поняття.

Таке визначення є особливо важливим на сучасному етапі розвитку суспільства, коли спостерігається криза сім'ї, яку характеризує зниження рівня народжуваності, ролі сім'ї у вихованні дітей; зростання кількості розлучень, неповних сімей, позашлюбних народжень; зниження демографічних показників; збільшення частки громадян похилого віку щодо працездатного населення, сімейних дисфункцій тощо. Така ситуація склалася через суперечності, що виникли між реальними можливостями сім'ї й обов'язками, які на неї покладає держава. Відповідно до ст. 51 Конституції України сім'я, дитинство, материнство і батьківство охороняються державою. Ці положення мають особливе значення з погляду відповідних зобов'язань держави перед сім'єю, її членами та суспільством.

Інструментом реалізації цих зобов'язань є сімейна політика, що має

впливати на забезпечення сприятливих умов для розвитку сім'ї та її членів.

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

Для вирішення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових, спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – застосовувався для порівняння вітчизняного і зарубіжного законодавства; категорійно-семантичний аналіз – надав можливість поточнити і розширити зміст понять «сім'я», «сімейна політика»; індуктивний метод – забезпечив експертне оцінювання стану сімейної політики за час незалежності; діалектичний метод – забезпечив формування цілісного і системного уявлення про закономірності та сутнісні характеристики забезпечення сімейної політики, обґрунтував взаємопов'язані принципи дослідження (системності, ресурсності, сімейноцентричності і динамічності статусу сім'ї); емпіричний метод – допоміг зібрати інформацію, яку містять президентські послання; інституціональний підхід – сприяв систематизації інститутів формування й реалізації сімейної політики в Україні та класифікації інститутів президента.

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

Зміст участі Президента України у регулюванні шлюбу і сім'ї передають щорічні і позачергові послання до Верховної Ради України (п. 2 ч. 1, ст. 106 Конституції України), в яких викладено позицію президента з основних напрямів внутрішньої та зовнішньої політики або інформацію про важливі рішення, ухвалені ним відповідно до його конституційних повноважень.

Зокрема, президентські послання визначають пріоритетні напрями у забезпеченні сімейної політики [9], [10]. Однак ці напрями в історії незалежної України не були послідовними, натомість залежали від визначеного президентом країни політичного курсу. Так, у 2001–2004 роках пріоритетом Президента України Леоніда Кучми була політика, що спрямовувалася на підтримку молодих сімей, на якнайшвидшу економічну стабілізацію сімей, подолання бідності в контексті політики соціально-економічних перетворень та стратегії реформ. Президент Віктор Ющенко розпочав свою президентську кар'єру з ігнорування конституційної вимоги про президентські послання (у 2006 році не звертався до Верховної Ради України із щорічним посланням про внутрішнє і зовнішнє становище України), тому парламент ухвалив спеціальну постанову, якою звернув увагу президента на невиконання ним його конституційних повноважень. Тоді у 2009 році у відповідь парламенту було виголошено послання президента «Рух уперед». У цьому посланні президент зосередив увагу на

збільшенні народжуваності та гендерній рівності. За часів правління Віктора Януковича пріоритетними були соціально-економічні відносини, тому у травні 2013 року було ухвалено «Державну цільову соціальну програму підтримки сім'ї до 2016 р.», яка поставила за мету підвищення соціального захисту сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах [11]. За правління президента Петра Порошенка увагу спрямовано на забезпечення вирішення нагальних питань соціального захисту учасників антитерористичної операції та членів їхніх сімей. Зокрема, у п. 2 Указу Президента України від 18.03.2015 № 150/2015 «Про додаткові заходи щодо соціального захисту учасників антитерористичної операції» визначено порядок забезпечення житлом сімей учасників бойових дій, які загинули (померли) під час проходження служби в районі проведення антитерористичної операції, у разі потреби у поліпшенні житлових умов тощо [12]. Тому вважаємо за необхідне відновлювати гуманістично-патріотичну складову сімейної політики, адже нині вона перевантажена загальносоціальними проблемами. При цьому не можна залишати поза увагою популяризацію сімейних цінностей, пропаганду раціональної статевої поведінки, підготовку молоді до сімейного життя тощо.

Важливу роль у забезпеченні конституційних повноважень Президента України відіграє створена відповідно до п. 28, ч. 1, ст. 106 Конституції України Адміністрація Президента України. Цей орган відповідно до п. 1 Положення про адміністрацію Президента України (затверджено Указом Президента від 02.04.2010 № 504/2010, поточна редакція Указ Президента від 05.07.2016 № 283/2016) є постійним допоміжним органом.

У контексті досліджуваної проблеми важливим видається те, що Адміністрація Президента України здійснює аналіз соціальних, гуманітарних та інших напрямів, готує на розгляд Президентів України пропозиції з питань формування та реалізації внутрішньої і зовнішньої політики держави, спрямованої на дотримання конституційних норм, прав і свобод людини і громадянина у сфері сімейної політики; здійснює контроль за виконанням указів та розпоряджень Президента України; аналізує акти Кабінету Міністрів України, Ради Міністрів АРК, рішення голів місцевих державних адміністрацій; розглядає проблеми за зверненнями громадян тощо.

У складі Адміністрації Президента України діє також Служба з питань звернень громадян, яка забезпечує реалізацію конституційного права громадян України на звернення до посадовців та органів влади. Одночасно здійснюється інформування влади (у цьому випадку – Президента України) щодо проблем, потреб та побажань громадян. У такий спосіб забезпечується

моніторинг громадської думки з найбільш гострих проблемних моментів сімей та їх членів, що надає можливість владі мати зворотний зв'язок із суспільством.

Проте саме існування деяких форм організації окремих елементів взаємодії ще не робить їх роботу ефективною. Служба з питань звернень громадян існує для збирання Адміністрацією Президента України запитів від окремих громадян, а не від активної суспільності – громадських організацій, що докорінно змінює акценти у взаємодії цієї установи з громадськістю. Адміністрація Президента України не отримує опрацьовану й структуровану інформацію, яка б виражала інтереси та потреби організованих груп від громадськості. Натомість працівники Адміністрації самостійно (незалежно та відособлено від суб'єкта подання) опрацьовують і структурують інформацію, що не дає змоги сприймати такі звернення як організовану позицію саме громадськості, а не окремих громадян.

До того ж взаємодія з громадськістю взагалі не належить до пріоритетів діяльності Адміністрації Президента України. Про це свідчить, зокрема, той факт, що взаємодія Адміністрації з органами влади здійснюється за допомогою значно потужніших організаційних форм. Така ж окрема служба діє для забезпечення зв'язків з Конституційним Судом України та представництва інтересів Президента України і створених ним допоміжних органів та служб у судах загальної юрисдикції. Отже, сама концепція організації структури Адміністрації Президента України свідчить про дещо поверхове та недостатньо уважне ставлення до взаємодії законодавчої влади з громадськістю як суб'єктів формування і реалізації сімейної політики.

Для розвитку системи соціального захисту сім'ї, дітей та молоді має значення Указ Президента України «Питання Уповноваженого Президента України з прав дитини» від 11.08.2011 р. № 811/2011 (поточна редакція Указ Президента від 15.09.2015 № 528/2015) [13]. Цим Указом затверджено Положення про Уповноваженого з прав дитини, створено окремий структурний підрозділ Адміністрації Президента України – відділ забезпечення діяльності Уповноваженого Президента України з прав дитини та на виконання п. 6 Положення про Уповноваженого Президента України з прав дитини розпорядженням Глави Адміністрації Президента України від 14.11.2011 р. № 105 – Громадську консультативну раду з питань захисту прав дитини.

Основними завданнями Уповноваженого Президента України з прав дитини є: постійний моніторинг дотримання в Україні конституційних прав дитини, виконання Україною міжнародних зобов'язань у цій сфері та внесення в установленому порядку Президентіві України пропозицій щодо

припинення і запобігання повторенню порушень прав і законних інтересів дитини; внесення Президентом України пропозицій щодо підготовки проектів законів, актів Президента України з питань прав та законних інтересів дитини; здійснення заходів, спрямованих на інформування населення про права та законні інтереси дитини.

Для виконання покладених завдань Уповноважений має право брати участь в опрацюванні проектів законів, актів Президента України з питань прав та законних інтересів дитини; відвідувати спеціальні установи для дітей, заклади соціального захисту дітей та інші заклади, в яких перебувають діти; звертатися до державних органів щодо сприяння вирішенню питань, віднесених до компетенції Уповноваженого та одержувати від них необхідну інформацію, документи і матеріали; вивчати стан роботи із соціально-правового захисту дітей у закладах для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, спеціальних установах для дітей і закладах соціального захисту дітей; взаємодіяти з організаціями, зокрема міжнародними, з питань захисту прав та законних інтересів дитини тощо. Як найбільш наближений до дитини, Уповноважений має також можливість оперативно реагувати на факти порушення прав дитини, особисто беручи участь у відновленні їх, залучаючи до цього необхідних спеціалістів та експертів.

Так, нещодавно з ініціативи Уповноваженого, за підтримки Фонду розвитку ЗМІ Посольства США та Офісу Ради Європи в Україні, громадської організації «Телекритика» було організовано круглий стіл «Діти на телебаченні: як висвітлювати та дотримуватися правил» через порушення прав дитини в ток-шоу СТБ «Один за всіх». Серед ряду пропозицій круглого столу треба, передусім, виокремити вимогу стосовно дотримання ст. 57 Закону про телебачення і радіомовлення, відповідно до якої кожен телеканал повинен мати редакційний статут та редакційну раду (склад редакційних рад на 50% формує засновник, на 50% – творчий колектив). Цей редакційний статут відповідно до закону має містити норми щодо захисту прав неповнолітніх [14].

Громадська консультативна рада з питань захисту прав дитини виступає рівноправним партнером держави у вирішенні соціально-економічних, гуманітарних і політичних проблем. Це дає змогу, по-перше, звільняти державу від виконання окремих надмірно обтяжливих для неї соціальних завдань із збереження високих соціальних стандартів для населення (наприклад, у Німеччині залучення громадських організацій допомагає заощаджувати 30–37% вартості таких послуг для держави); по-друге, легітимізувати рішення органів державної влади (враховуючи потреби населення). На сьогодні в Україні є проблеми, які перешкоджають



реалізації громадських ініціатив та діяльності громадських об'єднань. Про це зазначено в аналітичній записці «Основні тенденції та проблеми реалізації "Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки"». Проблеми полягають у недостатньому залученні представників громадянського суспільства (зокрема із волонтерами) до надання соціальних, медичних та освітніх послуг [15].

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

Підсумовуючи сказане вище, можна констатувати, що інституційна система регулювання питань шлюбу і сім'ї має багаторівневий характер. Центральне місце в ній належить Президентові України як суб'єкту формування і реалізації цього напряму діяльності; тенденція зміни напрямів формування державної сімейної політики в Україні свідчить про розвивальний характер політичного курсу Президента України, зафіксованого у його щорічних посланнях, – від політики, що спрямовувалася на економічну стабілізацію сімей, до збільшення народжуваності, гендерної рівності. Сьогодні інститут послань Президента України знаходиться у стані реформування. Це стосується як його інституційної складової (визначення суб'єктів підготовки послань), так і процедурної складової (встановлення форм, методів, механізмів підготовки) послань.

Встановлено, що для регулювання питань шлюбу і сім'ї утворено: а) інститут Уповноваженого Президента України з прав дитини (відділ забезпечення діяльності Уповноваженого Президента України з прав дитини Адміністрації Президента України та Громадську консультативну раду з питань захисту прав дитини), який має змогу оперативно реагувати на факти порушення прав дитини; б) координаційну раду з питань розвитку громадянського суспільства як рівноправного партнера держави у процесі вирішення соціально-економічних, гуманітарних і політичних проблем, що дає змогу: по-перше, звільнити державу від виконання окремих надмірно обтяжливих для неї соціальних завдань; по-друге, підвищувати якість публічно-правових рішень завдяки врахуванню потреб сімей та їх членів.

**Перспективи подальших досліджень.** Представлені результати досліджень є початковою ланкою у дослідженні інститутів формування і реалізації сімейної політики в Україні.

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

- [1] С. М. Вакуленко, «Оптимізація сімейної політики в умовах сучасного українського суспільства», автореф. дис. канд. наук. Харків, Україна, 2007, 20 с.
- [2] Г. Кришталь, Сімейна політика в ЄС – приклад Польщі. *Інститут родини та подружнього життя; Український католицький університет*. [Електронний ресурс]. Доступно: [family-institute.org.ua](http://family-institute.org.ua)
- [3] Л. М. Мельничук, «Європейський досвід реалізації сімейної політики», *Університетські наукові записки*, № 4(24), с. 432–437, 2007.
- [4] А. Мішин, «Державна сімейна політика як цілісна науково-практична проблема», *Вісник Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту*, № 1/2, с. 17–22, 2010.
- [5] С. В. Ничипоренко, *Молодіжна сімейна політика в Україні*. Умань, Україна: Видавець «Сочінський», 2011, 217 с.
- [6] І. А. Семенець-Орлова, *Сімейна політика: проблема наукової дефініції*. [Електронний ресурс].  
Доступно: [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIW\\_2011/Politologia/7\\_74867.doc.ht](http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2011/Politologia/7_74867.doc.ht)
- [7] І. В. Чеховська, «Співвідношення соціальної і сімейної політики: деякі теоретичні і практичні аспекти», *Право та управління*, № 1, с. 465–474, 2011.
- [8] Верховна Рада України (1996, Черв. 28). *Конституція України № 750-VII или 750-18. Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141.
- [9] І. Б. Жилияєв, «Послання президента як інструмент державної політики», *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*, вип. 2/4, с. 394–406, 2006.
- [10] *Офіційний сайт Верховної Ради України*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
- [11] Законодавство України (2016, Лют. 04). *Постанова Кабінету Міністрів України № 40-2016-п, Про затвердження Державної цільової соціальної програми підтримки сім'ї до 2016 року, від 15.05.2013 року № 341*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341-2013-%D0%BF>.
- [12] Законодавство України (2015, Берез. 18). *Указ Президента України № 150/2015, Про додаткові заходи щодо соціального захисту учасників антитерористичної операції*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/150/2015>.

- [13] Законодавство України (2011, Серп.1). Указ Президента України № 811/2011, «Питання Уповноваженого Президента України з прав дитини», *Офіційний вісник України*, 2011, № 63, ст. 2494.
- [14] «Один за всіх», ГО «Телекритика», Нацрада, СТБ, діти і телебачення, круглий стіл, медіа і діти, права дітей, ток-шоу *Права дітей і телебачення: як захищати, а не порушувати*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/kids/prava>
- [15] *Основні тенденції та проблеми реалізації «національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки»: аналітична записка національного інституту стратегічних досліджень*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.niss.gov.ua/articles>

## THE CONSTITUTIONAL AND LEGAL MECHANISM OF THE PARTICIPATION OF THE PRESIDENT OF UKRAINE IN THE REGULATION OF ISSUES OF THE SLAVE AND FAMILY

**Olena Antonova,**

Candidate of sciences in public administration,  
associate professor parliamentarianism and  
political management of the National academy of  
public administration under the President of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6575-7915>  
[elenrostan20@ukr.net](mailto:elenrostan20@ukr.net)

**Abstract.** The article examines the constitutional and legal basis for the participation of the President of Ukraine in the regulation of marriage and family, in particular, it is determined that the function of the President of Ukraine in the sphere of regulation of marriage and family is not defined constitutionally. The role of the President of Ukraine in the regulation of marriage and family is that he, according to the Constitution of Ukraine: a) is a guarantor of constitutional rights and freedoms of a person and citizen, therefore, is obliged to provide state protection of family, childhood, motherhood and fatherhood, social protection and an adequate standard of living families (art. 102); b) ensures the national security of Ukraine, therefore, must take all necessary measures to eliminate threats to stability in the social sphere of society, in particular: ineffective state policies to overcome poverty; unbalanced system of social protection of the population; exacerbation of the demographic situation; the growth of child neglect, homelessness, vagrancy (part 1 of article 106). It has been established that to regulate the issues of marriage and family, a) the institution of the Authorized President of Ukraine on the rights of the child

is established, which is obliged to respond promptly to the facts of violation of the rights of the child; b) a public advisory council on the protection of the rights of the child, as an equal partner of the state in the formation and implementation of family policy. The priority in the regulation of family policy belongs to the Commissioner of the President of Ukraine for the Rights of the Child, who constantly monitors the observance in Ukraine of the constitutional rights of the child, Ukraine's fulfillment of international obligations in this area and submits, in the prescribed manner, to the President of Ukraine proposals to curb and prevent the repetition of violations of rights and legitimate interests child; making proposals to the President of Ukraine on drafting laws, acts of the President of Ukraine on the rights and legitimate interests of the child; the implementation of measures aimed at informing the public about the rights and legitimate interests of the child. The Public Advisory Council on the protection of the rights of the child is an equal partner of the state in solving social, economic, humanitarian and political tasks. This allows, firstly, to exempt the state from the implementation of certain social tasks that are too burdensome for it while maintaining high social standards for the population; secondly, to legitimize the decisions of public authorities (taking into account the needs of the population).

**Keywords:** family; family policy; Commissioner of the President of Ukraine for the Rights of the Child; annual messages to the Verkhovna Rada of Ukraine; constitutional powers.

## КОНСТИТУЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ УЧАСТИЯ ПРЕЗИДЕНТА УКРАИНЫ В РЕГУЛИРОВАНИИ ВОПРОСОВ БРАКА И СЕМЬИ

**Антонова Елена Ростиславовна,**  
кандидат наук по государственному управлению,  
доцент кафедры парламентаризма и  
политического менеджмента Национальной академии  
государственного управления при Президенте Украины,  
Киев, Украина.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6575-7915>  
[elenrostan20@ukr.net](mailto:elenrostan20@ukr.net)

**Аннотация.** В статье рассмотрены конституционно-правовые основы участия Президента Украины в регулировании брака и семьи, в частности определено, что непосредственно функция Президента Украины в сфере регулирования брака и семьи конституционно не определена. Роль Президента Украины в регулировании брака и семьи заключается в том, что согласно Конституции Украины он:

а) является гарантом конституционных прав и свобод человека и гражданина, поэтому обязан обеспечивать государственную охрану семьи, детства, материнства и отцовства, социальную защиту и надлежащий жизненный уровень семей (ст.102); б) заботится о национальной безопасности Украины, поэтому должен принимать все необходимые меры по устранению угроз стабильности в социальной сфере общества, в частности: неэффективную государственную политику по преодолению бедности; разбалансированную систему социальной защиты населения; обострение демографической ситуации; рост детской безнадзорности, беспризорности, бродяжничества (ч. 1, ст. 106).

Установлено, что для регулирования вопросов брака и семьи образованы: а) институт Уполномоченного Президента Украины по правам ребенка, который обязан оперативно реагировать на факты нарушения прав ребенка; б) Общественный консультативный совет по вопросам защиты прав ребенка как равноправный партнер государства в формировании и реализации семейной политики. Приоритетное место в регулировании семейной политики принадлежит Уполномоченному Президента Украины по правам ребенка, который осуществляет постоянный мониторинг соблюдения в Украине конституционных прав ребенка, выполнение Украиной международных обязательств в этой сфере и внесение в установленном порядке Президенту Украины предложений по пресечению и предотвращению повторения нарушений прав и законных интересов ребенка; внесение Президенту Украины предложений по подготовке проектов законов, актов Президента Украины по вопросам прав и законных интересов ребенка; осуществление мероприятий, направленных на информирование населения о правах и законных интересах ребенка. Общественный консультативный совет по вопросам защиты прав ребенка выступает равноправным партнером государства в решении социально-экономических, гуманитарных и политических проблем. Это позволяет, во-первых, освободить государство от выполнения отдельных чрезмерно обременительных для нее социальных задач по сохранению высоких социальных стандартов для населения; во-вторых, легитимизировать решения органов государственной власти (учитывая потребности населения).

**Ключевые слова:** семья; семейная политика; Уполномоченный Президента Украины по правам ребенка; ежегодные послания в Верховный Совет Украины; конституционные полномочия.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] S. M. Vakulenko, «Optymizatsiia simeinoi polityky v umovakh suchasnoho ukrainskoho suspilstva», avtoref. dys. kand. nauk. Kharkiv, Ukraina, 2007, 20 s.
- [2] H. Kryshchal, Simeina polityka v YeS – pryklad Polshchi. Instytut rodyny ta podruzhnogo zhyttia; Ukrainskyi katolytskyi universytet. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: family-institute.org.ua
- [3] L. M. Melnychuk, «Ievropeyskyi dosvid realizatsii simeinoi polityky», Universytetski naukovi zapysky, № 4(24), s. 432–437, 2007.
- [4] A. Mishyn, «Derzhavna simeina polityka yak tsilisna naukovo-praktychna problema», Visnyk Ministerstva Ukrainy u spravakh simi, molodi ta sportu, № 1/2, s. 17–22, 2010.
- [5] S. V. Nychyporenko, Molodizhna simeina polityka v Ukraini. Uman, Ukraina: Vydavets «Sochinskyi», 2011, 217 s.
- [6] I. A. Semenets-Orlova, Simeina polityka: problema naukovoï defynitsii. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIW\\_2011/Politologia/7\\_74867.doc.ht](http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2011/Politologia/7_74867.doc.ht)
- [7] I. V. Chekhovska, «Spivvidnoshennia sotsialnoi i simeinoi polityky: deiaki teoretychni i praktychni aspekty», Pravo ta upravlinnia, № 1, s. 465–474, 2011.
- [8] Verkhovna Rada Ukrainy (1996, Cherv. 28). Konstytutsiia Ukrainy № 750-VII yly 750-18. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1996, № 30, st. 141
- [9] I. B. Zhyliaiev, «Poslannia prezydenta yak instrument derzhavnoi polityky», Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologhiia, pravo), vyp. 2/4, s. 394–406, 2006.
- [10] Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
- [11] Zakonodavstvo Ukrainy (2016, Liut. 04). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 40-2016-p, Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy pidtrymky simi do 2016 roku, vid 15.05.2013 roku № 341. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341-2013-%D0%BF>.
- [12] Zakonodavstvo Ukrainy (2015, Berez. 18). Ukaz Prezydenta Ukrainy № 150/2015, Pro dodatkovyi zakhody shchodo sotsialnoho zakhystu uchashnykiv antyterorystychnoi operatsii. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/150/2015>.
- [13] Zakonodavstvo Ukrainy (2011, Serp. 1). Ukaz Prezydenta Ukrainy № 811/2011, «Pytannia Upovnovazhenoho Prezydenta Ukrainy z prav dytyny», Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2011, № 63, st. 2494.

- [14] «Odyn za vsikh», НО «Telekrytyka», Natsrada, STB, dity i telebachennia, kruhlyi stil, media i dity, prava ditei, tok-shou Prava ditei i telebachennia: yak zakhyshchaty, a ne porushuvaty. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/kids/prava>
- [15] Osnovni tendentsii ta problemy realizatsii «natsionalnoi stratehii spryiannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2016–2020 roky»: analitychna zapyska natsionalnogo instytutu stratehichnykh doslidzhen. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.niss.gov.ua/articles>

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-7\(36\)-23-45](https://doi.org/10.32405/2522-9958-7(36)-23-45)  
УДК 354.352.001

Дмитренко Геннадій Анатолійович,  
доктор економічних наук, професор,  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6835-7354>  
[dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua)

## УНІКАЛЬНИЙ ВЕКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

**Анотація.** Недосконалість системи державного управління, що обумовлює занепад України, породжена слабкою цілеорієнтацією органів влади на місцевому, регіональному і, особливо, національному рівнях на підвищення якості життя громадян сіл, селищ, міст. Процес удосконалення державно-управлінського механізму треба починати з реалізації системного підходу до управління, маючи на увазі, що все суспільство складається з великої кількості організацій, що взаємодіють між собою, включаючи органи влади на різних рівнях. Щоб всі організації злагоджено взаємодіяли між собою, вони повинні підкорятися єдиній наскрізній ідеї (ідеології), а органи влади ще і єдиній наскрізній меті (знизу – вгору) – підвищенню якості життя громадян в громадах. Сьогодні майже всі структури державного управління, включаючи органи влади, «працюють» за декларованими цілями і невизначеними чітко кінцевими результатами. Це обумовлює неефективність дій кожної з організацій і недовикористання їх трудового потенціалу. Кожна з організацій є соціальною системою, в якій між собою взаємодіють люди зі своїми здібностями, професійними якостями, рисами характеру, моральністю, здоров'ям. Для кардинальної зміни ситуації пропонується унікальна соціальна технологія визначення конкретних наскрізних результатів діяльності всіх органів влади, які пов'язані з вимірюванням якості життя громадян, і щорічним контролем цих результатів з боку громад сіл, селищ, міст. Це дає змогу розпочати формувати в органах влади та в інших державних структурах культуру цільового управління (КЦУ) зі зворотнім зв'язком за результатом, яка прийде на зміну панівній сьогодні культурі адміністративного тиску (КАТ). Саме КАТ є породженням «ручного» безсистемного управління, що часто пригнічує особистість працівників, але формує управлінську еліту не за заслугами. Це робить еліту скоріше псевдоелітою.



В цьому контексті культура цільового управління за кінцевими результатами з її механізмом зворотнього зв'язку стає потужним інструментом не тільки покращення управлінської еліти, а й успішної боротьби з непереможною корупцією.

**Ключові слова:** державне управління; системний підхід; органи влади; якість життя; культура цільового управління; цілі і кінцеві результати діяльності; самореалізація особистості.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Чи можна вважати державне управління в Україні ефективним, якщо велика кількість людей вже покинула країну назавжди, значна кількість працює за кордоном, а дуже суттєва частина дорослих та учнівської молоді хоче її покинути? Чому таке діється? Очевидно тому, що люди не можуть самореалізуватися (самореалізація – це сутність якості життя громадян в різних сферах їх життєдіяльності) в своїй країні і не бачать перспектив покращення ситуації в майбутньому.

Абсолютна більшість людей вже розуміє, що ті реформи (включаючи антикорупційні), які сьогодні проводяться, мають безсистемний поверховий характер, а тому малоефективні. Якщо ще доповнити цю ситуацію відсутністю злагоди в суспільстві, непереможною корупцією, збагаченням одних за рахунок інших, значним зниженням рівня моральності в суспільстві та іншими індикаторами занепаду країни, можна зробити тільки один висновок: система державного управління не цілеорієнтована на підвищення якості життя громадян. Державно-управлінський механізм функціонує безсистемно, базуючись на «ручному» управлінні, тобто культурі адміністративного тиску (КАТ) зверху вниз при відсутності зворотнього зв'язку, зокрема, відповідальності верхів за кінцеві результати своєї діяльності перед людьми. Останні беруть участь в державному управлінні тільки через вибори, які вже давно стали фарсом.

На відміну від ручного, системне управління базується на розумінні того, що система – це взаємодія частин (елементів) в рамках певної цілісності. В соціальних системах, якими є все суспільство та його частини – різні організації (включаючи органи влади), ця цілісність обумовлюється ідеологічними настановами та стратегічними цілями, досягнення яких чітко фіксується кінцевими результатами. Саме цієї цілісності підкорюються дії кожної з частин, що обумовлює їх злагоджену взаємодію, і якій явно бракує в чинній системі державного управління.

*Безсистемність державного управління в Україні обумовлена двома причинами. Перша – це відсутність розроблених методів формування системного державного управління в Україні, друга – відсутність потреби у*

чинної управлінської еліти переходити на ефективне системне управління зі зворотнім зв'язком за кінцевими результатами. Але потребу можна поступово сформулювати, якщо усунути першу причину, а третій «майдан» викличе у влади необхідність робити щось радикально корисне для суспільства. Водночас можна проводити реформи так, щоб «майданів» більше не було.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі розвитку державного управління в незалежній Україні присвячено багато наукових праць. В більшості цих праць розглядаються ті чи інші певні аспекти його удосконалення, що має фрагментарний характер.

Є лише окремі праці, в яких робляться спроби розглянути державне управління з позицій системного підходу [1] та визначення цілісності його функціонування. В останньому випадку йдеться про філософську школу В. Кременя, яка обґрунтовує людиноцентризм як національну ідею і ідеологію розвитку суспільства [2], [3] та інші. До цієї школи приєдналася група вчених-управлінців, які поняття «людиноцентризм» доповнюють категорією «еко», маючи на увазі, що розвиток людини треба обов'язково пов'язувати зі збереженням природного середовища. В роботах вчених в галузі управління людськими ресурсами все більш і більш продиляються головні елементи системного підходу до кардинального удосконалення державного управління в країні, включаючи фундаментальну основу змін – освіту [4], [5].

Тобто можна стверджувати, що з'являється суттєве наукове підґрунтя для розробки методів формування системного державного управління, що обумовлюється певною цілісністю.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є розкриття стратегічних та технологічних основ системного державного управління (ефективність якого обумовлюється підвищенням якості життя громадян) з позицій оптимальної реалізації трудового потенціалу країни, сконцентрованого в різних організаціях, зокрема в органах влади.

Для досягнення мети виконано такі **завдання**: розкрити сутність системного підходу до управління суспільством, цілісність якого обумовлюється наявністю єдиної ідеології еколюдиноцентризму, обґрунтувати можливість його використання в державному управлінні через культуру цільового управління в органах влади, орієнтованої на підвищення якості життя громадян (ЯЖГ) через чітке визначення індексу ЯЖГ сіл, селищ, міст; розглянути стратегію розвитку освіти та формування

ціннісної управлінської еліти в контексті реалізації системного державного управління.

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

Все суспільство складається з різних організацій, в яких люди взаємодіють між собою для досягнення певних цілей (які, повторимося, обумовлюють цілісність цієї взаємодії) через підкорення дій окремих людей загальним інтересам, що фіксуються в кінцевих результатах діяльності організацій.

Перша особливість системного підходу полягає в тому, що до організацій відносяться не тільки фірми чи виробництва різного профілю діяльності, комунальні підприємства, установи чи заклади медичного чи навчального характеру, різнопланові державні структури та інші, а також органи державної влади на всіх ієрархічних рівнях управління. Тобто, розглядаються рівні від місцевого до національного, закінчуючи тріадою владних структур: Президентом з його адміністрацією, Верховною радою та Кабінетом Міністрів зі своїми апаратами. Теза, що всі організації повинні діяти злагоджено в рамках певної цілісності, є постулатом ефективного управління.

Виникає питання: що об'єднує всі ці організації між собою (тобто, що в них загального) і що різного.

Об'єднує те, що кожна без виключення організація є соціальною системою, в якій взаємодіють між собою люди з метою одержання кінцевого результату (який відображає рівень досягнення кінцевої мети). Саме наявність чітко визначених кінцевих цілей і результатів дає можливість налагодити взаємодію людей таким чином, щоб всі дії окремих працівників і підрозділів підкорялися б цим цілям. При цьому чітке визначення результатів обумовлює можливість налагодити зворотній зв'язок в механізмах управління (а тому відповідальність кожного за результати своєї праці).

Загальним для усіх без виключення організацій є також те, що всередині кожної з них є ті, хто організовує діяльність інших людей, тобто (еліта по посаді) і хто виконує конкретні завдання, які врешті-решт складаються в досягнення кінцевих результатів. Немає сенсу доводити, що успіх в досягненні цих результатів залежить від того, наскільки перші вміють управляти, маючи певні здібності і знання, а другі – професійно підготовлені і мотивовані для виконання своєї роботи.

А що різного мають організації як соціальні системи? Це кінцеві цілі і кінцеві результати функціонування організацій, а саме їх конкретність і

масштабність через вплив на навколишнє середовище, і, навіть, на долі багатьох людей. Саме вони відрізняють діяльність людей в фірмах і людей в державних органах, зокрема, органах влади на місцевому, регіональному і національному рівнях.

В цьому контексті можна одержати, нарешті, наукову відповідь на питання **«чому»** конкретно не ефективна чинна система управління в державі. Йдеться про **культуру управління** як в окремій організації, так і при їх сукупній взаємодії між собою для досягнення цілей і одержання результатів державного значення. Структури державної влади, які так чи інакше впливають на діяльність всіх без виключення організацій, *самі не мають чітко виражених головних атрибутів системного управління. Йдеться про загальну ідеологію, стратегічні цілі і чітко визначені кінцеві результати діяльності органів влади на всіх ієрархічних рівнях.*

Безвідповідальність структур влади за свою діяльність перед людьми (громадянами сіл, селищ, міст, районів, областей, країни в цілому), як наслідок відсутності зворотного зв'язку в системі державного управління, не дає змоги, по-перше, відвернути інтереси представників управлінської еліти від своїх особистих і направити їх на суспільні. По-друге, не вдається формувати цю еліту за заслугами. Сьогодні ті, що здійснюють державне управління на різних рівнях, більше нагадують псевдоеліту.

Тому виклад матеріалу в цій статті структурується за двома напрямками, перший з яких пов'язаний із методологічними засадами та технологічними засобами ефективного управління людьми (трудовим потенціалом – персоналом) будь-якої організації. Другий напрям пов'язаний з розкриттям стратегічних аспектів системного державного управління в контексті ефективного управління трудовим потенціалом України.

Розкриття сутності першого напряму підвищення ефективності державного управління в процесі модернізації України починається з розгляду методологічних засад і технологічних засобів ефективного управління трудовим потенціалом – персоналом – будь-якої організації (згідно зі схемою, наведеною нижче на рис. 1).

### ***Первинність людської діяльності в усіх сферах організації суспільства, зокрема економічній***

Проблема джерел бідності чи багатства країн вже багато років тому цікавила вчених-економістів. Одним з перших цією проблемою тісно займався ще у XVII столітті основоположник класичної політичної економії Уільям Петті, потім у XVIII столітті Адам Сміт та Давид Рікардо. Загалом було доведено, що джерелом багатства країн є два фактора: труд та природні ресурси за Уільямом Петті «труд – батько багатства, земля – його мати» [6].

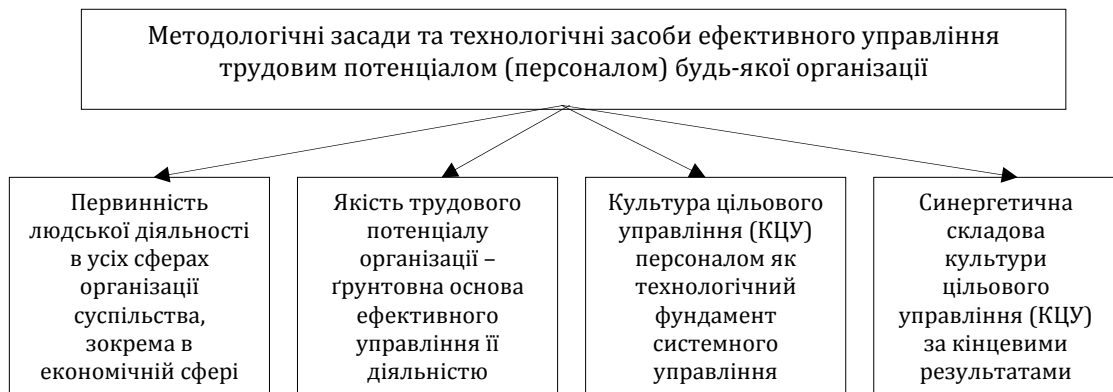


Рис. 1 Стратегічні етапи наукового обґрунтування ефективного управління трудовим потенціалом (персоналом) організації [в інтерпретації автора]

На прикладі Японії можна довести, що саме ефективний «батько» (організований трудовий потенціал) навіть при «слабкій матері» – робить країну багатогою.

В будь-якій країні труд людей здійснюється в чотирьох сферах організації суспільства: політичній, економічній, соціальній, культурній. В певних соціальних системах – організаціях різного масштабу і профілю діяльності (від підприємств, фірм, акціонерних товариств до лікарень, навчальних закладів, різного масштабу до органів управління, політичних об'єднань та інше).

І якщо первинна роль людської діяльності в трьох сферах не викликає сумнівів, то в економічній сфері ця первинність не завжди явно проглядається. Багато хто не може зрозуміти, що інфляційні процеси, коливання валютного курсу, інвестиційний клімат, розмір процентних ставок, коливання попиту та пропозицій на ринку та багато іншого так чи інакше залежать від діяльності певних людей, які мають певні інтереси, знання професійні і людські (моральні) якості.

В цьому сенсі характерно твердження класика світового менеджменту П. Друкера, що «економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною». Дійсно, якщо навіть продукцію виготовляє повністю роботизований цех, то програму дій розробили люди, а самі роботи розробили люди за допомогою певних станків та обладнання, комп'ютерів і хмарних технологій.

Отже, які люди зі своїми цінностями та професійною підготовкою, аналітико-пізнавальною активністю та розвиненим мисленням, таким чином і здійснюватимуться політичні, економічні, соціальні, культурні процеси в країні.

### **Якість трудового потенціалу організації як ґрунтова основа ефективного управління її діяльністю**

Взагалі, поняття «якість» має ту особливість, що оцінюється чи споживачами, чи відповідністю певним обумовленим стандартам. Споживачем якості трудового потенціалу організацій є роботодавець та суспільство. Сам трудовий потенціал організації обумовлюється продуктивною силою сукупності працівників.

*Який працівник потрібен роботодавцю (в державних установах – керівнику)?* В першу чергу – конкурентоспроможний, тобто професійно підготовлений, здатний ефективно виконувати свої функції і обов'язки. Потім він повинен бути відповідальним і здатним налагоджувати добрі взаємини з іншими працівниками на основі поваги до колег і керівництва. Це вже прояви рівня морального розвитку людини.

Який працівник потрібний суспільству? Оскільки будь-які працівники, зокрема, представники управлінської еліти організації (керівники), є членами суспільства, тому суспільству потрібна особистість, яка самореалізується через високий рівень задоволення своїх потреб у сфері трудової діяльності. Йдеться про задоволення насамперед матеріальних потреб (винагородою за працю) і соціальних потреб (визнання, комфортного клімату організації і мотивації праці). Суттєвим елементом самореалізації працівника є «споріднена» праця, яка стає джерелом розкриття професійних і життєвих здібностей, якими нагородила працівників природа. Тобто, якщо працівник виконує функції і завдання, які відповідають його темпераменту, природним здібностям і соціальним цінностям, це стає фундаментальною основою його самореалізації в сфері трудової діяльності.

Є ще одна вимога до працівника в контексті якості продуктивної сили як з боку роботодавця, так і суспільства в контексті особистості: працівник повинен бути конкурентоздатним упродовж усього періоду роботи і життєдіяльності. Йдеться про здатність (через внутрішню потребу) постійно оновлювати знання і вміння. Ця здатність формується ще з дитинства розвитком аналітично-пізнавальної активності (АПА).

Але якість трудового потенціалу організації слід розглядати ще з позиції діяльнісного підходу сумісної діяльності працівників як сукупності окремих особистостей. Якщо ця діяльність погано організована, корисність **особистісної якості** трудового потенціалу суттєво знижується.

А це вже залежить від тої культури управління, яка діє всередині організації.

## **Культура цільового управління (КЦУ) персоналом як технологічний фундамент системного управління діяльністю організації**

Сьогодні в країні в абсолютній більшості організацій (крім комерційних, які ведуть чесний бізнес) господарює культура адміністративного тиску (КАТ). Особливість цієї управлінської культури полягає в тому, що всередині організації діє достатньо жорстка ієрархічна підпорядкованість тих, хто стоїть нижче стосовно вищих. При цьому вища верхівка не відповідає за кінцеві результати своєї діяльності, що призводить до безвідповідальності перед суспільством.

Ця ситуація обумовлює низькі вимоги до якості самої управлінської еліти, для якої ручне управління стає рідною стихією. Це, у свою чергу, призводить до суттєвого недовикористання трудового потенціалу організації, тому що не потребує розкриття здібностей і задатків кожного працівника, а також ігнорує дії закону економії часу і енергії (всі працюють багато, але з малою користю) та інше. В умовах КАТ більш потрібні слухняні виконавці.

Виникає питання: чому так довго існує КАТ, що дісталась нам ще з радянських часів?

*Тому що не визначені ще кінцеві результати діяльності у вигляді вимірних показників, динаміка яких була б індикаторами ефективності дій управлінської еліти і підґрунтям налагодження зворотнього зв'язку. Це сприяло б ліквідуванню безвідповідальності управлінської еліти (керівників) в організації з великими позитивними наслідками для суспільства. Але оскільки це не відповідає інтересам «верхівки», такі показники кінцевих результатів діяльності навіть не шукають в державних установах, зокрема органах влади.*

Саме тому немає альтернативи переходу на культуру цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами шляхом реалізації квадрати основних принципів цієї культури, ключовим системоутворювальним з яких є *принцип цілепокладання*.

Реалізація цього принципу пов'язана, по-перше, з чітким визначенням суспільно-корисних кінцевих цілей діяльності організації, досягнення яких фіксуються чітко визначеними суспільно-корисними кінцевими результатами, по-друге, з декомпозицією кінцевих цілей по підрозділах з доведенням до виконавців. Цьому допомагає кваліметрія [7].

*Другий принцип* – обов'язкова системно-періодична оцінка результатів діяльності як кожного працівника, так і організації. *Третій і четвертий принципи* пов'язані відповідно з розстановкою кадрів за «спорідненою»

працею і налагодженням об'єктивної системи мотивації трудової активності працівників, включаючи елітну частину персоналу організації.

Як показала практика розвинених країн, в умовах КЦУ праця персоналу завжди буде корисною.

### ***Синергетична складова культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами***

Як вже зазначалося вище, особистісна якість трудового потенціалу організації може не дати очікуваного ефекту, якщо не зуміти налагодити системним чином взаємодію між працівниками всередині організації на основі синергетики (синергія – сумісна дія).

Сутність такої взаємодії полягає в тому, що при усвідомленні цілей та потужній мотивації їх досягнень, виникають умови для самоорганізації персоналу певним чином.

Йдеться про добровільний перерозподіл між працівниками функцій і завдань таким чином, що їх виконує той, хто це краще робить. Тобто реалізуються сильні якості кожного працівника, а їхні слабкі якості перекриваються сильними якостями інших працівників. Таким чином досягається великий успіх в управлінні персоналом. По-перше, одержується системний чи синергетичний ефект від сумісних дій, який суттєво підвищує продуктивність праці (як показав колективний підряд ще при радянській владі, ця продуктивність може вирости до 40%). По-друге, йде розстановка кадрів за своїми місцями, тобто згідно зі «спорідненою» працею, що суттєво сприяє розкриттю потенціалу самореалізації людини, її самореалізації в сфері трудової діяльності.

Але щоб сформувати умови для самореалізації персоналу, є одна важлива вимога – потрібно спочатку сформувати відповідну атмосферу в колективі, яка базується на довірі до управлінської еліти всередині організації.

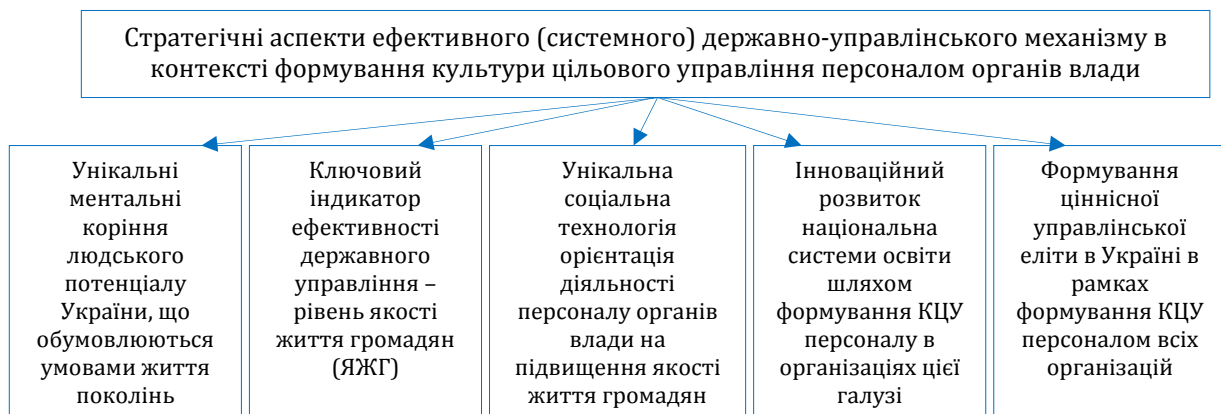
У такому випадку важко переоцінити роль першого керівника організації як генератора ідей самоорганізації та одержання постійного синергетичного ефекту. В цьому напрямі в навчальній літературі вже пропонуються дві апробованих технології. Перша з них пов'язана з поведінкою самих керівників згідно з технологією трикутника А.Р.С., друга – з використанням мотиваційного моніторингу як стрижня цілеорієнтованої мотивації персоналу до активної праці. Обидві технології сприяють виникненню атмосфери довіри до керівництва з боку всіх працівників, що нагадує дух «патерналізму» в організації [8].

Немає сумнівів, що одержувати синергетичний чи системний ефект упродовж довгого періоду може тільки справжній представник ціннісної



управлінської еліти на рівні організації. При цьому виникає питання: а чи не можна побудувати державно-управлінський механізм на системній основі?

Розкриття сутності другого напрямку підвищення ефективності державного управління з позицій системного підходу **(на базі ефективного людиноцентричного управління будь-якою організацією)** починається з розгляду стратегічних етапів формування культури цільового управління персоналом органів влади. Назва цього напрямку та послідовність стратегічних етапів наведено нижче на рис. 2.



*Рис. 2 Стратегічні етапи наукового обґрунтування підвищення ефективності (системності) державного управління в Україні на людиноцентричній основі [інтерпретація автора]*

На думку автора, розгляд шляхів удосконалення державно-управлінського механізму зі системних позицій треба починати з усвідомлення якісної сутності того людського потенціалу, заради якого і з допомогою якого функціонує вся система державного управління.

***Унікальні ментальні коріння людського потенціалу України, що обумовлюються умовами життя поколінь***

Має сенс визначати ці коріння, починаючи з вивчення історичних подій. Наприклад, звісний патріот України, вчений і письменник, державний діяч часів УНР 1918 року так охарактеризував нашу історію [9]. «Читати українську історію треба з бромом – до того це одна з нещасних, безглузвих, безпорадних історій, до того боляче, досадно, гірко, сумно перечитувати, як нещасна, зацькована, зашарпана нація тільки те й робила за весь час свого державного (чи, вірніше, піддержавного) існування, що огризалась на всі боки: від поляків, руських, татар, шведів. Уся історія – беззупинна, безперервна низка повстань, війн, пожарищ, голоду, набігів, військових переворотів, інтриг, сварок, підкопування».

Не те ж саме ми спостерігаємо сьогодні та впродовж всіх років існування «незалежної» України? Так що, ми приречені подібно жити завжди і ніколи не бути гордими громадянами квітучої неньки? Схоже так, що підтверджується також змістом державного гімну, якій не додає оптимізму та віри в майбутнє.

Чи можна змінити ситуацію, якщо знайти глибинні причини її виникнення, а потім відшукати відповідні державно-управлінські механізми поступового, але цілеспрямованого виправлення такого становища? **На думку автора – можна !!!**

Тільки треба об'єктивно розібратися саме в причинах та зробити правильні висновки.

Історично склалося так, що українцям з їх дуже позитивним національним характером доводилося постійно, вільно розвиваючись, не жити, а «виживати». Це «виживання» впродовж століть сформувало поступово певні ментальні якості, знищило державне мислення і повагу людей до влади (при розвиненому чинодогоджанні), але сконцентрувало людську поведінку на своїх інтересах при ігноруванні інтересів інших людей і природи. Ця неповага до людей розповсюдилася всюди та ще підкріплювалася зверху. Наприклад, хіба низька винагорода за працю як історичне явище на східнослов'янському просторі, в радянські часи та сьогодні в Україні не є цьому підтвердженням?

**Наслідком «виживання» та «півдержавного» існування стала низька самодостатність багатьох людей, яка породжує заздрість та амбіції, які не підтверджуються особистими якостями.** Саме неповага до людей і природи, низька самодостатність, слабкість державного мислення стають перепоною на шляху об'єднання людей; досягнення злагоди в суспільстві і у владі; формування єдиного стратегічного курсу розвитку держави.

Отже, якщо визнати унікальну «хворість» нашого суспільства щодо вищенаведеного, тоді можна знайти вкрай необхідний шлях його оздоровлення через розробку певного управлінського курсу [10] та формування унікального державно-управлінського механізму його реалізації на системній основі.

**Ключовий індикатор ефективного державного управління – рівень якості життя громадян (ЯЖГ)**

З позицій системного підходу і одночасно формування культури цільового управління персоналом в організаціях влади (в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму) єдиною наскрізною системоутворювальною метою, досягнення якої фіксується чітким

показником кінцевого результату, є рівень (індекс) якості життя громадян сіл, селищ, міст.

На жаль, сьогодні «якість життя населення» на відміну від «рівня життя населення (який має статистичну основу і лише інформаційний характер) не вимірюється, дарма що постійно декларується державними діячами. Економічна наука без наказу зверху не розробляла інструменту вимірювання, а представники влади мають можливість діяти, не відповідаючи за кінцеві результати своєї діяльності. Тобто державно-управлінський механізм працює без зворотнього зв'язку і в інтересах влади, а не більшості громадян.

Дійсно, термін «якість життя громадян» (ЯЖГ) на сьогодні має більш емоційний характер без математичного цифрового вираження. Але останні досягнення кваліметрії як науки про кількісне відображення якісних явищ дають змогу це, нарешті, зробити [7].

Спочатку треба усвідомити, що «якість життя» є категорія суб'єктивною (на відміну, наприклад, від рівня життя, що характеризує «середню температуру по лікарні» за допомогою статистики). **Тільки сама людина може констатувати якість свого життя через ступень задоволення своїх потреб. Це є ключовим моментом у вимірі цього явища кількісною мірою у вигляді якогось показника.**

Припустимо, йдеться про якість трудового життя (як органічної частини якості життя громадян, яка вимірюється ще в 4-х сферах життєдіяльності людини). У цьому випадку ця якість складається зі ступеня задоволення, наприклад, за такими факторами: винагородою за працю; змістом роботи через її «спорідненість» (тобто адекватність виконуваних функцій здібностям працівника); мікрокліматом в колективі; організацією праці; мотивацією досягнення результатів. Таких факторів може бути більше.

Критеріями ступеня задоволення з використанням факторно-критеріальної кваліметрії [7] є такі: повністю задоволений – 1,0; скоріше «так», ніж «ні» – 0,75; щось середнє – 0,5; скоріше «ні», ніж «так» – 0,25; повністю незадоволений – 0,0.

Кожна окрема людина (в цьому випадку працівник) обирає той, чи інший критерій залежно від того, як він сприймає ситуацію. І ніякі статистичні «об'єктивні» показники тут не допоможуть.

Саме в цьому полягає вся глибина цього показника, яку офіційна академічна наука поки ще не сприймає. Для цього є підстави – суб'єктивність через наявність емоційного фону, бо на вибір критеріїв дійсно впливає настрій людини.

Але є два але.... По-перше, вплив емоційного фону різко знижується, якщо людина перед вибором критеріїв буде спочатку розкривати причини свого незадоволення по кожному фактору (до речі, вони стають основою для розроблення пропозицій щодо зміни ситуації на краще). По-друге, при певній кількості репрезентантів середній показник по громаді стає об'єктивним, бо нівелюється ситуація, коли у одних людей погані настрої, а у інших – добрий. Це звісний феномен соціологічних опитувань.

Отже, з'являється, нарешті, показник, який кількісною мірою характеризує індекс (рівень) якості життя громадян (ЯЖГ) у трудовій сфері. Факторно-критеріальна кваліметрія дозволяє цей показник інтерпретувати і індексному вигляді від 1,00 ... до 0,0.

Сьогодні наука виділяє п'ять таких сфер: трудова; соціальна – за місцем мешкання і відпочинку; освіта (навчання в закладах освіти); належність до країни через сприйняття її цінностей. Особливу сферу життєдіяльності людини складає родина, на формування якої державне управління, на перший погляд, не впливає (але це не зовсім так, маючи на увазі, що людиноцентрична система освіти може надати суттєву допомогу молоді на стадії формування родини через самопізнання власного «Я»[10]).

***Унікальна соціальна технологія орієнтації діяльності персоналу органів влади на підвищення якості життя громадян***

Оскільки (як вже зазначалося вище) показник ЯЖГ пов'язаний з рівнем задоволення потреб людини, тому є тільки один шлях одержання інформації для його визначення. **Йдеться про опитування населення сіл, селищ, міст за певними «розумними» анкетами на паперових чи електронних носіях** (які включають критеріальну основу і графу для зазначення причин незадоволення потреб) по кожній із сфер життєдіяльності людини.

Маючи на увазі, що індекси ЯЖГ відображають одночасно кінцеві результати діяльності влади та використовуються в механізмі зворотнього зв'язку в системному управлінні, соціальні опитування населення за певної вибіркою треба здійснювати щорічно. Операторами цих опитувань стають депутати місцевих рад.

Ще 20 років тому таке опитування було успішно проведено в м. Вишневе, що під Києвом [11], [12]. Але на шляху досягнення стратегічного успіху опинилася вища влада, яка відчула небезпеку знизу для свого «спокійного» існування. Конкретним результатом цього опитування виявилася перемога його організатора (за науковим керівництвом автора) на виборах мера міста на два терміна. На багатьох анкетах було дописано: «Дякуємо, що нарешті нас спитали, яке наше життя-буття».

В ідеалі ефективною система державного управління може бути тільки тоді, коли всі її структури цілеорієнтовані на підвищення індексу якості життя громадян. При цьому, передусім, органи влади несуть відповідальність за динаміку цього підвищення. Щоб спостерігати таку динаміку, потрібен показник, який би кількісною мірою фіксував зміни рівня якості життя громадян за певний період, наприклад – за рік. Маючи такий показник, можна налагодити чіткий зворотній зв'язок і поступово ліквідувати безвідповідальність органів влади перед людьми, громадянами, починаючи з місцевого рівня і закінчуючи національним. Тобто можна перейти до системного управління.

Визначення індексу ЯЖГ дає можливість це зробити, одночасно сприяючи формуванню дійсної демократії в суспільстві через реальний вплив громадян на діяльність державних структур таким чином.

*По-перше:* індекси якості життя окремих громадян в своїй сукупності (як середні величини) стають оцінкою кінцевих результатів діяльності органів місцевого самоврядування збоку громад сіл, селищ, міст. Наприклад, в м. Вишневе за 1997 рік він склав 0,346, тобто набагато нижче, ніж рівень середньої задоволеності 0,50.

*По-друге:* сукупність індексів ЯЖГ громад у вигляді середнього показника дає оцінку кінцевих результатів діяльності районних адміністрацій. За допомогою аналогічних розрахунків середніх показників по районах визначається індекс ЯЖГ як оцінка діяльності обласних державних адміністрацій і, нарешті, тріади центральних органів влади.

*По-третє:* поява унікального індексу ЯЖГ дає можливість наскрізним чином об'єднати зусилля органів влади на всіх ієрархічних рівнях знизу вверху. Це дозволить наповнити гасла про демократію дійсним змістом.

Отже, якщо Україна є унікальною країною за своєю ментальністю населення та, відповідно, управлінської еліти, тоді шлях до її модернізації теж повинен бути унікальним. Наприклад, технологію удосконалення державно-управлінського механізму треба обирати унікальною на основі системної відповідальності влади за кінцеві результати своєї діяльності перед громадами, а не від виборів до виборів (які вже давно стали фарсом в нашій країні).

Системне повернення влади «обличчям» до своїх громадян породжує необхідність у визначенні ідеології розвитку держави, яка базується на загальнолюдській моралі. Стрижнем цієї моралі є повага кожної людини до інших людей і природи, що і складає сутність ідеології еколюдиноцентризму [10].

У цьому контексті важлива роль належить національній системі освіти. Вона потребує інноваційного вектору модернізації в напрямі

детиноцентризму і формування самодостатніх конкурентоздатних особистостей таким чином, щоб сприяти їхній самореалізації саме в українському суспільстві, у себе в країні.

### ***Інноваційний розвиток національної системи освіти шляхом формування КЦУ персоналом в цій галузі***

Система освіти є сукупність взаємодієвих навчально-виховних і навчальних закладів, а також державних управлінських структур (зокрема, апарата міністерства, обласних управлінь та районних і міських відділів освіти у відповідних адміністраціях) сьогодні апріорі не може ефективно функціонувати. Головна причина – відсутність у її суб'єктів системоутворювальної ідеї і, відповідно, стратегічних цілей, досягнення яких фіксується визначеними кінцевими результатами. Ідея робити так, як це роблять у Європі, корисна лише окремими фрагментами для країни, яка шукає свій шлях до розвитку.

Яким чином система освіти може сприяти підвищенню якості життя кожної окремої людини? Саме з відповіді на це питання має починатися процес системної модернізації освітянської галузі зі стратегічних наукових позицій. (В контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму). В цьому контексті системоутворювальною ідеєю, яка наскрізним чином охоплює в суб'єкти системи освіти, може бути сприяння самореалізації особистості впродовж життя.

Тому виникає логічне питання – яким чином персонал дошкільних і шкільних навчальних закладів, ПТНЗ, вузів може сприяти цій самореалізації? Вчені в галузі системного управління, що розробляють концепцію еколюдиноцентричної освіти [11], стверджують: цього можна досягнути, ***якщо сконцентруватися на розвитку у дітей аналітично-пізнавальної активності (АПА) на всіх ступенях освіти. При цьому цілеорієнтувати цю аналітичну пізнавальну активність треба за триєдиним напрямом.*** Перший напрям – це фундаментальні знання; другий – це професіональні знання та вміння; третій – самопізнання власного «Я». Завдяки розвиненій АПА, всі знання засвоюються рефлексивним методом, а не через заучування та переказування.

Ключове значення аналітично-пізнавальної активності (АПА) з погляду сприяння самореалізації особистості впродовж життя важко переоцінити. Саме висока АПА стає підґрунтям конкурентоздатності людини в усіх сферах її життєдіяльності через внутрішнє прагнення до постійного оновлення знань та їх осмислення, зокрема, знань про власне «Я» та погляд на себе з іншого боку.

Застосування факторно-критеріальної кваліфікації [7] дає змогу виміряти кількісною мірою рівень (індекс) розвитку АПА в усіх навчальних

зкладах. Це означає, що з'являється один із найважливіших показників кінцевих результатів діяльності персоналу навчальних закладів, на зростання яких повинні орієнтуватися також управлінські структури. Це дозволить «пов'язати» всі суб'єкти системи освіти одним ланцюжком в рамках системоутворювальної ідеї.

Якщо діагностувати рівень присутності та розвитку інших якостей особистості (лідерських, організаційних, креативних, моральних, здоров'я та ін.), стане можливим мотивувати прагнення учнів до самопізнання і самовдосконалення власного «Я». Саме тому важко переоцінити роль факторно-критеріальної кваліметриї у формування КЦУ в системі освіти. [7].

### **Формування ціннісної управлінської еліти в Україні в рамках формування КЦУ персоналом всіх організацій.**

Чому неефективна система державного управління, яка складається із великої кількості організацій, серед яких органи влади на національному рівні, а також регіональному і місцевому є ключовими? Серед розумних патріотів немає сумнівів, що винна в цьому головним чином управлінська еліта, яку підпитує безвідповідальність (бо діють представники цієї еліти без участі громадян і контролю з боку громад).

Тому їхні особисті інтереси перевалюють над суспільними, а сам процес формування цієї еліти здійснюється не по заслугах. При такій еліті, яка є посадовою, але не ціннісною (тобто кращі з кращих за своїми діловими і моральними якостями), ніякі науково обґрунтовані прогресивні розробки в напрямі кардинального удосконалення державно-управлінського механізму не можуть бути втілені в життя.

Водночас, формуючи культуру цільового управління (КЦУ) персоналом у будь-якій організації, природним чином виявляються люди, які здатні управляти і досягати результатів. Тобто, в ідеалі, культура цільового управління з її зворотнім зв'язком стає потужним механізмом відбору представників управлінської еліти за реальними заслугами. Якщо йдеться про становлення політичної еліти, то саме динаміка індексу ЯЖГ громад чи їх сукупності стає оцінкою заслуг тих, хто хоче робити політичну кар'єру.

Другим потужним механізмом удосконалення якості управлінської еліти є КЦУ персоналом в навчальних закладах. Саме в них формується унікальний індекс АПА і орієнтується, зокрема, на самопізнання людиною власного «Я». Високий індекс АПА стає фундаментальним підґрунтям розвитку в особистості стратегічного (державного) мислення і засвоєння тих цінностей, які належить мати державному діячу.

Знання людиною власного «Я» має велике значення для її самореалізації практично в усіх сферах життєдіяльності, насамперед, в

трудовій і в родинній (особливо на стадії її формування). Не має сенсу доводити, що якщо людина усвідомила свої здібності, риси характеру, індекс АПА, рівень стратегічного мислення, моральності, здоров'я та інше, тоді вона може самостійно прийти до висновку стосовно своєї політичної чи адміністративної кар'єри.

Проблема формування посадової еліти, яка за сутністю має бути одночасно ціннісною, є надважливою в контексті модернізації України. Тому треба шукати всі можливі шляхи поступового «вимивання» представників чинної псевдоеліти і заміною їх на патріотичних особистостей, що стратегічно мислять, здібних до управлінської діяльності, особливо на національному рівні.

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

Методи узагальнень і системного аналізу використані для виявлення напряму підвищення ефективності державного управління як соціальної системи в рамках цілісності, а саме ідеології еколюдиноцентризму; методи факторно-критеріальної кваліметрії дають змогу виміряти кількісно мірою ступінь задоволення потреб людини у всіх сферах її життєдіяльності, що складає сутність індексу якості життя громадян (ЯЖГ); використання діагностичних емпіричних методів уможливають відслідкування динаміки зміни індексу ЯЖГ, в позитивному чи негативному напрямі.

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

- Виявлено унікальний засіб реалізації системного підходу до удосконалення державного управління на основі єдності моделей цільового управління персоналом будь-якої організації, до яких відносяться також органи влади на всіх рівнях.

- Розкрито сутність культури цільового управління персоналом органів влади за кінцевими результатами, що представлено якістю життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, яку до сьогодні не вдавалося визначити (що позбавляє громадян контролювати дії влади).

- Обґрунтовано соціальну технологію виміру кінцевих результатів діяльності органів влади у вигляді індексу ЯЖГ (починаючи з місцевого рівня, потім регіонального і, нарешті, національного) згідно з єдиним ланцюжком знизу – уверх, що одночасно стає технологією участі громадян в державному управлінні.

- Виявлено технологію формування ціннісної управлінської еліти за заслугами в рамках дії культури цільового управління за кінцевими результатами у всіх державних структурах, зокрема органах влади, а також



в закладах освіти, що в таких умовах починають готувати конкурентоспроможних і конкурентоздатних фахівців.

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

Отже, пропонується інноваційний напрям модернізації України, який базується на системному удосконаленні державно-управлінського механізму в рамках певної цілісності, яку забезпечує єдина ідеологія розвитку держави – ідеологія еколюдиноцентризму. В основі її реалізації знаходиться культура цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами у всіх державних структурах, зокрема органах влади, кінцевими результатами яких є індекс якості життя громадян (ЯЖГ). Вперше вдається виміряти цей індекс за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії і на цій основі налагодити зворотній зв'язок у державно-управлінському механізмі. Позитивні наслідки зворотнього зв'язку важко переоцінити з погляду формування ціннісної управлінської еліти по заслугах через ліквідацію безвідповідальності управлінців за результатами своєї праці.

Отже, щоб підготувати в країні зміну ситуації на краще без включення в цей процес третього Майдану, треба: по-перше, зробити наукове обґрунтування нового управлінського курсу для України, який базується на ідеології еколюдиноцентризму та системному підході до модернізації державного управління. Державно-управлінський механізм, орієнтований на кінцевий результат своєї діяльності – підвищення якості життя громадян, підтверджує великі можливості цієї ідеології у формуванні ефективного системного управління в державі.

По-друге, необхідна готовність вчених – розробників цього курсу до роз'яснення його сутності тим, кому небайдужа Україна, тобто повноцінним патріотам з масштабним мисленням (ура-патріоти до них не відносяться), яких в країні чимало, але їх голоси поки ще не чути.

По-третє: вченим-розробникам бути спроможними (через підготовку комплексу спецкурсів) продовжити роз'яснення з елементами навчання представником управлінської еліти сутності соціальної технології дійсної демократизації державного управління в Україні на системній основі.

**Перспективи подальших досліджень.** Продовження досліджень пов'язано, передусім, з поширенням їх емпіричної складової через проведення фрагментарних або (краще) системно організованих експериментів. По-друге, вже з отриманням емпіричних даних почати ґрунтовну системну правову базу для переходу державних структур (зокрема органів місцевої та регіональної влади і освіти) на культуру

цільового управління за кінцевими результатами, а саме – підвищення якості життя громадян. Це вже означатиме перші рішучі кроки до втілення в практику державного управління Нового управлінського курсу для України.

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

- [1] Н. Р. Нижник, О. А. Маликов, *Системний підхід в організації державного управління*. Київ, Україна: УАДУ, 2010, 160 с.
- [2] В. Г. Кремень, *Філософія людиноцентризму в освітньому просторі; 2-ге вид.* Київ, Україна: Знання України, 2011. 520 с.
- [3] В. Г. Кремень, «Філософія людиноцентризму в контексті національної ідеї», на наук.-практ. конф. *Філософія людиноцентризму: методологія, теорія, практика, (15 груд. 2009 р.)*. Київ, Україна: ІОД АПН України, 2009, с. 6–7.
- [4] Г. А. Дмитренко, Еколюдиноцентризм як фундаментальна основа консолідації нації. *Віче*, № 22, с. 15–17, 2015.
- [5] Г. А. Дмитренко, В. Т. Солодков, «Інноваційна методологія модернізації національної системи освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*, вип. 14(27), с. 41–51, 2015.
- [6] У. Петти, *Экономические и статистические работы*; пер. и ред. М. Н. Смит. Москва, Россия: Соцек ГИЗ, 1940, с. 70.
- [7] *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст*, Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь; Г. А. Дмитренка, Ред. Житомир, Україна: Видавець О. О. Євенок, 2016, 336 с.
- [8] *Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму*, Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, А. Я. Лук'янчук, В. В. Медвідь; Г. А. Дмитренка. Ред. Київ, Україна: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015, 162 с.
- [9] Володимир Винниченко, *Відродження нації. Заповіт борцям за визволення*. Київ, Україна: КНИГА РОДУ, 2008, 800 с.
- [10] *Оздоровлення нації в об'єктиві науки: науково-публіцистичне видання*, Г. А. Дмитренко, В. Т. Солодков. Київ, Україна: ДКС-центр, 2018, 224 с.
- [11] А. О. Гошко, *Цільовий підхід до оцінки діяльності місцевих органів самоврядування*. Київ, Україна: УАДУ, 1998, 64 с.
- [12] А. О. Гошко, *Технологія системи соціального контролю діяльності органів місцевого самоврядування*. Київ, Україна: Вид-во УАДУ, 2000, 96 с.

- [13] *Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст* / О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко та ін.; Г. А. Дмитренко, В. В. Олійника, Ред. Луцьк, Україна: Вежа-Друк, 2017, 412 с.
- [14] Дарон Аджемоглу, Джеймс Робінсон, *Чому нації занепадають*; пер. з англ. Олександра Дем'янчука. Київ, Україна: Наш формат, 2016, 440 с.

## UNIQUE VECTOR OF GROWTH THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF MODERNIZATION OF UKRAINE

**Gennadiy Dmytrenko,**

DSc of economics, professor,

Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6835-7354>

[dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua)

**Abstract.** The imperfection of the public administration system, which causes the decline of Ukraine, is generated by the weak targeting of local authorities at territorial, regional and, especially, national levels to improve the quality of life of citizens of villages, towns and cities.

The process of improving the state-management mechanism must begin with the implementation of a systematic approach to management, bearing in mind that the whole society consists of a large number of interacting organizations, including the authorities at different levels. In order for all organizations to interact with each other, they must obey the only intersecting idea (ideology), and the authorities also have a single cross-purpose (bottom – up) goal – to improve the quality of life of citizens in the communities.

Today, almost all government structures, including the authorities, «work» for declared goals and clearly defined end-points. This leads to the ineffectiveness of each of the organizations and the underutilization of their labour potential. Each organization is a social system in which people interact with their abilities, professional qualities, traits of character, morality and health.

For a fundamental change in the situation, a unique social technology is proposed for identifying specific outcomes of all government bodies that are related to measuring the quality of life of citizens, and the annual control of these results on the side of communities of villages, towns and cities. This will begin to form in government and other public institutions targeted management culture (TMC) with a feedback on the result, which will replace the dominant culture of administrative pressure (CAP). CAP is a product of «manual» unsystematic management, which often suppresses

the identity of employees, but allows the formation of a management elite not merit. This makes these elite more pseudo-elite.

In this context, the target management culture behind the end results with its feedback mechanism becomes a powerful tool for not only improving the management elite, but also successfully combating invincible corruption.

**Key words:** public administration, system approach, authorities, quality of life, target management culture, goals and final results of activity, self-realization of personality.

### **УНИКАЛЬНИЙ ВЕКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ МОДЕРНИЗАЦИИ УКРАИНЫ**

**Дмитренко Геннадий Анатолієвич,**  
доктор економічних наук, професор,  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6835-7354>  
[dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua)

**Аннотация.** Несовершенство системы государственного управления обуславливает упадок Украины, порожденной слабой целеориентацией органов власти на местном, региональном и особенно национальном уровнях на повышение качества жизни граждан сел, поселков, городов.

Процесс усовершенствования государственно-управленческого механизма надо начинать с реализации системного подхода к управлению, имея в виду, что все общество состоит из большого количества организаций, взаимодействующих между собой, включая органы власти на разных уровнях. Чтобы все организации слаженно взаимодействовали между собой, они должны подчиняться единой сквозной идее (идеологии), а органы власти еще и единой сквозной цели (снизу – вверх) – повышению качества жизни граждан в общинах.

Сегодня почти все структуры государственного управления, включая органы власти, «работают» по декларируемым целям и неопределенным четко конечным результатам. Это обуславливает неэффективность действий каждой из организаций и недоиспользование их трудового потенциала. Каждая из организаций является социальной системой, в которой между собой взаимодействуют люди со своими способностями, профессиональными качествами, чертами характера, нравственностью, здоровьем.

Для кардинального изменения ситуации предлагается уникальная социальная технология определения конкретных сквозных результатов деятельности всех органов власти, связанных с измерением качества жизни граждан, и ежегодным контролем этих результатов со стороны общин сел, поселков, городов. Это позволит начать формировать в органах власти и других государственных структурах культуру целевого управления (КЦУ) с обратной связью по результату, который придет на смену господствующей сегодня культуре административного давления (КАТ). Именно КАТ является порождением «ручного» бессистемного управления, часто подавляет личность работников, но позволяет формировать управленческую элиту не по заслугам. Это делает эту элиту скорее псевдоэлитой.

В этом контексте культура целевого управления по конечным результатам с ее механизмом обратной связи становится мощным инструментом не только улучшения управленческой элиты, но и успешной борьбы с непобедимой коррупцией.

**Ключевые слова:** государственное управление, системный подход, органы власти, качество жизни, культура целевого управления, цели и конечные результаты деятельности, самореализация личности.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] N. R. Nyzhnyk, O. A. Malykov, Systemnyi pidkhyd v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia. Kyiv, Ukraina: UADU, 2010, 160 s.
- [2] V. H. Kremen, Filosofiia liudynotsentryzmu v osvitnomu prostori; 2-he vyd. Kyiv, Ukraina: Znannia Ukrainy, 2011, 520 s.
- [3] V. H. Kremen, «Filosofiia liudynotsentryzmu v konteksti natsionalnoi idei», na nauk.-prakt. konf. Filosofiia liudynotsentryzmu: metodolohiia, teoriia, praktyka, (15 hrud. 2009 r.). Kyiv, Ukraina: IOD APN Ukrainy, 2009, s. 6–7.
- [4] H. A. Dmytrenko, Ekoliudynotsentryzm yak fundamentalna osnova konsolidatsii natsii. Viche, № 22, s. 15–17, 2015.
- [5] H. A. Dmytrenko, V. T. Solodkov, «Innovatsiina metodolohiia modernizatsii natsionalnoi systemy osvity v konteksti ideolohii ekoliudynotsentryzmu», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats, vyp. 14(27), s. 41–51, 2015.
- [6] U. Petti, EHkonomicheskie i statisticheskie raboti; per. i red. M. N. Smit. Moskva, Rossiya: Socek GIZ, 1940, s. 70.
- [7] Kvalimetriia v upravlinni: humanistychnyi kontekst, H. A. Dmytrenko, O. L. Anufriieva, T. I. Burlaienko, V. V. Medvid; H. A. Dmytrenka, Red. Zhytomyr, Ukraina: Vydavets O. O. Yevenok, 2016, 336 s.
- [8] Upravlinnia personalom orhanizatsii z vykorystanniam perevah synerhizmu, H. A. Dmytrenko, O. H. Shevchyk, A. Ya. Lukianchuk,

- V. V. Medvid; H. A. Dmytrenka. Red. Kyiv, Ukraina: In-t obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy, 2015, 162 s.
- [9] Volodymyr Vynnychenko, Vidrozhennia natsii. Zapovit bortsiam za vyzvolennia. Kyiv, Ukraina: KNYHA RODU, 2008, 800 s.
- [10] Ozdorovlennia natsii v obiektyvi nauky: naukovo-publitsystychnye vydannia, H. A. Dmytrenko, V. T. Solodkov. Kyiv, Ukraina: DKS-tsentr, 2018, 224 s.
- [11] A. O. Hoshko Tsilovyi pidkhid do otsinky diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia. Kyiv: UADU, 1998, 64 s.
- [12] A. O. Hoshko, Tekhnolohiia systemy sotsialnoho kontroliu diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: metod. rek. Kyiv, Ukraina: Vyd-vo UADU, 2000, 96 s.
- [13] Kultura tsilovoho upravlinnia v natsionalnii systemi osvity: humanistychnyi kontekst, O. L. Anufriieva, T. I. Burlaienko, H. A. Dmytrenko ta in.; H. A. Dmytrenka, V. V. Oliinyka, Red. Lutsk, Ukraina: Vezha-Druk, 2017, 412 s.
- [14] Daron Adzhemohlu, Dzheims Robinson, Chomu natsii zanepadaiut; per. z anhl. Oleksandra Demianchuka. Kyiv, Ukraina: Nash format, 2016, 440 s.

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-7\(36\)-46-78](https://doi.org/10.32405/2522-9958-7(36)-46-78)

УДК 378.37.001:316

**Козенко Роман Володимирович,**

кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри публічного  
адміністрування та менеджменту освіти  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0146-6243>  
[rvk.9472@gmail.com](mailto:rvk.9472@gmail.com)

**Пікож Тамара Михайлівна,**

старший викладач кафедри публічного  
адміністрування та менеджменту освіти  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Київ, Україна.  
[tomarika@ukr.net](mailto:tomarika@ukr.net)

**Супрун Костянтин Вячеславович,**

аспірант кафедри публічного адміністрування  
та менеджменту освіти Центрального  
інституту післядипломної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Київ, Україна  
[k0ss@i.ua](mailto:k0ss@i.ua)

## РЕАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

**Анотація.** У статті розглянуто актуальні питання формування ефективної системи надання освітніх послуг особам з особливими освітніми потребами на всіх рівнях освіти, з урахуванням їхніх індивідуальних запитів, можливостей, здібностей та інтересів в умовах інклюзивного навчання як складової модернізації вітчизняної освіти, розбудови Нової української школи, реформування місцевого самоврядування стосовно органів управління освітою, оптимізації мережі закладів освіти, фінансування освітніх послуг. Узагальнено особливості організації освітнього процесу в спеціальних та звичайних закладах освіти в умовах інклюзивного навчання, дано загальну характеристику, розкрито зміст понять «інтеграція» та «інклюзія» в освіті як найбільш сучасних форм навчання осіб з особливими освітніми потребами, порушеннями психофізичного розвитку та з інвалідністю,

визначено наявні проблеми, особливості реалізації, перспективи організації інклюзивного навчання й реабілітації.

Закцентовано увагу, на тому, що процеси інклюзії осіб з особливими потребами в закладах загальної середньої та професійної освіти набудуть подальшого розвитку в Україні за умови зміни ставлення суспільства до цієї категорії осіб, полапшення матеріально-технічного та фінансового забезпечення системи освіти, здійснення необхідної фахової підготовки педагогічних працівників, проведення їхньої масової перепідготовки та підвищення кваліфікації. У спеціальних закладах освіти для дітей з особливими освітніми потребами (спеціальних школах, навчально-реабілітаційних та інклюзивно-ресурсних центрах) важливою складовою освітнього процесу є трудове навчання та професійна орієнтація. Однак надзвичайно важливим є професійне орієнтування учнів з особливими освітніми потребами ще у початковій школі, а також формування у них професійно важливих якостей. Відповідно однією з форм соціальної адаптації, а потім і часткової реабілітації є трудотерапія, тобто використання процедур, пов'язаних із трудовою діяльністю, для формування у розумово відсталих дітей знань і навичок, які в звичайній соціокультурній ситуації дадуть їм змогу компенсувати дефект трудового навчання. Формування життєвих компетентностей набуває особливого значення в освітньому процесі спеціальних закладів освіти для дітей з особливими освітніми потребами. Насамперед, можна стверджувати, що йдеться про комплексність і неперервність психолого-педагогічної, трудової, фізичної, соціальної реабілітації учнівської молоді завдяки створенню оптимальних умов для їхнього фізичного, інтелектуального, психічного розвитку. Виховання повинно мати коригувальну спрямованість та здійснюватися під час освітнього процесу і позашкільної роботи. При цьому коригувально-розвивальна робота є складовою освітнього процесу спеціальних шкіл, навчально-реабілітаційних та інклюзивно-ресурсних центрів. Така робота визначає особливості функціонування таких закладів, порівняно зі звичайними закладами загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** інтеграція; інклюзія; інклюзивне навчання; особливі освітні потреби; спеціальний заклад освіти; навчально-реабілітаційний центр; інклюзивно-ресурсний центр; трудове навчання.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Як державний і як громадський інститут, освіта передбачає відповідальність держави і суспільства за її стан, забезпечення тих,



хто навчається, повноцінним й гідним життям, зокрема осіб з особливостями психофізичного розвитку, за їхню підготовку до активної участі в житті суспільства, залучення до соціальних взаємин. Особливістю Нової української школи є зміна акцентів щодо мети навчання, де головним має стати учень, який навчається, а не предмет, якого його навчають. Таке навчання передбачає опанування учнем не лише академічних знань, а й так званих соціальних компетентностей (уміння працювати в команді, вирішувати складні проблеми, пропонувати нові ідеї тощо), для забезпечення подальшої інтеграції в суспільство.

Окрім того, вільному розвитку творчої особистості дитини сприятиме організація освітнього середовища у класі. Щоб освітнє середовище заохочувало дітей до самовизначення і сприяло розвитку їхніх можливостей, необхідно, щоб воно було мобільним, легко трансформувалося для колективної, групової роботи. Усі освітні об'єкти, якими безпечно можуть користуватись учні, мають бути доступними їм, щоб вони мали можливість вільно пересуватися класом, кабінетом, лабораторією, майстернею тощо для пошуку необхідних навчальних матеріалів та безпосередньої участі в освітньому процесі.

У нових соціально-економічних умовах розвитку суспільства відбуваються значні зміни в державній освітній політиці щодо людей, які за певними критеріями відрізняються від більшості громадян. Метою спеціальної освіти є забезпечення повноцінного й гідного життя осіб з особливостями психофізичного розвитку та з інвалідністю, їхня підготовка до активної участі в житті суспільства, залучення до соціальних взаємин.

Лише за останній рік кількість школярів з особливими освітніми потребами, що навчаються у звичайних школах поруч із однолітками, зростає на 61%. Загалом зараз у закладах загальної середньої освіти навчається понад 12 тис. осіб, а в дошкільних закладах – майже 2,2 тис. дітей з особливими освітніми потребами [3].

На сучасному етапі реформування освіти в Україні поступово змінюється ставлення в системі спеціалізованої освіти до дітей та молоді з особливими освітніми потребами. На зміну спеціалізованому навчанню приходять нові, прогресивні форми здобуття освіти – інтеграція та інклюзія. Створюються рівні умови доступу до освіти, і ніхто не може бути обмежений у праві на здобуття освіти, кожен має право на якісну та доступну освіту. При цьому право на освіту гарантується, незалежно від стану здоров'я та наявності інвалідності. Надзвичайно важливим є те, що для навчання, професійної підготовки або перепідготовки осіб з особливими освітніми потребами повинні бути застосовані види та форми здобуття освіти, що враховують їхні потреби та індивідуальні можливості.

Особам з особливими освітніми потребами освіта надається нарівні з іншими особами, зокрема завдяки створенню належного фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення та забезпечення розумного пристосування, що враховує індивідуальні потреби таких осіб, визначені в індивідуальній програмі розвитку. Особи з порушеннями фізичного, психічного, інтелектуального розвитку і сенсорними порушеннями забезпечуються у закладах освіти допоміжними засобами для навчання.

Органи державної влади, місцевого самоврядування та заклади освіти повинні створити відповідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами. Навчання та виховання осіб з особливими освітніми потребами, зокрема тими, що спричинені порушенням розвитку та інвалідністю, у закладах дошкільної, позашкільної та середньої освіти здійснюються коштом освітніх субвенцій, державного та місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством, з урахуванням потреб дитини, визначених в індивідуальній програмі розвитку.

Будівлі, споруди і приміщення закладів освіти повинні відповідати вимогам доступності, згідно з державними будівельними нормами і стандартами. Проектування, будівництво та реконструкція будівель, споруд, приміщень закладів освіти здійснюються з урахуванням принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування.

*Актуальність проблеми дослідження.* У сучасних умовах реформування та модернізації вітчизняної освіти, розбудови Нової української школи досить актуальною є проблема реалізації інклюзивного навчання дітей та молоді в закладах освіти різних типів та форм власності. Організація освітнього процесу для дітей та молоді з порушеннями психофізичного розвитку та з інвалідністю стає досить актуальною.

За останні роки контингент учнів спеціальних закладів освіти (спеціальних шкіл, навчально-реабілітаційних центрів) суттєво змінився. Щороку у таких закладах збільшується кількість дітей зі складними, комплексними порушеннями розвитку, зокрема розладами спектра аутизму, синдромом Дауна, ускладненими порушеннями інтелектуального розвитку, що потребує особливого підходу в організації освітнього, виховного та реабілітаційного процесів. Діють спеціальні заклади освіти для дітей з особливими освітніми потребами, зумовленими порушеннями слуху, опорно-рухового апарату, тяжкими порушеннями мовлення тощо.

Безумовно, держава, місцеві органи влади та самоврядування повинні створити необхідні умови для забезпечення прав і можливостей для здобуття освіти на всіх рівнях освіти особами з особливими освітніми потребами з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та

інтересів, а також виявлення й усунення факторів, що перешкоджають реалізації прав і задоволенню потреб таких осіб у сфері освіти.

Зауважмо, що особи з особливими освітніми потребами можуть розпочинати здобуття початкової освіти не з шести років, як передбачено, а з іншого віку, при цьому тривалість здобуття ними початкової та базової середньої освіти може бути подовжена з доповненням освітньої програми коригувально-розвивальним складником. Особливості здобуття такими особами повної загальної середньої освіти має визначити спеціальний закон.

Крім того, на рівнях початкової та базової середньої освіти освітній процес може організовуватися за циклами, поділ на які здійснюється з урахуванням вікових особливостей фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей.

Важливим є забезпечення проведення психолого-педагогічних і коригувально-розвивальних занять (послуг) для дітей з особливими освітніми потребами дошкільного віку та учнів, які здобувають інклюзивну освіту у закладах професійної освіти, а також надання їм допоміжних засобів для навчання, що сприятиме підвищенню якості дошкільної та професійної освіти.

Проведення трудового навчання за такими актуальними напрямками, як обслуговування, комунальна сфера, сільськогосподарська праця тощо забезпечить адекватну професійну соціалізацію учнів спеціальних закладів освіти, працевлаштування випускників з урахуванням потреб ринку праці. Водночас трудове навчання та професійне орієнтування учнів з особливими освітніми потребами передбачає наявність сучасної матеріальної бази, перегляд профілів трудового навчання у спеціальних закладах освіти з урахуванням можливостей подальшої професійної підготовки у закладах професійної освіти. Проте у багатьох випадках навчально-виробничі майстерні спеціальних закладів освіти обладнано за стандартними профілями (це, зокрема, столярна, слюсарна, швейна справа), часто застарілим устаткуванням, яке потребує заміни. Важливою є участь у цьому процесі відповідних органів управління освіти, місцевої влади і самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз основних досліджень та публікацій показує, що вивченню проблеми провадження інклюзивного навчання в закладах освіти різних типів та форм власності, управління цим процесом приділяється все більше уваги як у науковій так і у практичній сферах.

Питання організації інклюзивної освіти та стратегій, проблем і перспектив інклюзивної освіти було висвітлено у працях В. Бондара, В. Боковського, А. Колупаєвої, Г. Хворової, А. Шевцова, І. Ярмошук та ін. Питання філософії інклюзивної освіти та концептуальні аспекти інклюзивної

освіти висвітлено в працях І. Зязюна, В. Кременя, В. Синьова, Н. Софій, Ю. Найди та ін. Питання вивчення проблем та реалізації інклюзивного навчання в сучасний освітній простір розглядаються в працях В. Бондаря, Л. Даниленко, М. Деркача, Н. Дятленко, С. Єфімової, В. Засенко, Ю. Кавуна, Н. Коломінського, А. Колупаєвої, Ю. Рибачука, М. Сварника, Н. Софій, О. Таранченко, Н. Тимошенка та ін. Дослідження інтеграційних та інклюзивних процесів у соціальному і освітньому середовищах проводилися в працях М. Айшервуда, Д. Бішопа, Ф. Вуда, Д. Гарнера, Д. Депплера, Р. Зіглера, А. Хатфілда. Привертають увагу вітчизняні праці з проблем інклюзивної освіти М. Андрєєвої, О. Безпалька, Г. Давиденко, Т. Ілляшенко, Л. Ковалю, Б. Мороз, В. Ткачука, О. Чубаря, А. Шевцова.

Інклюзивна освіта розуміється багатьма вченими як гнучка, індивідуалізована система освітніх послуг, що ґрунтується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права здобувати її за місцем проживання, що передбачає навчання дитини з особливими освітніми потребами в умовах закладу загальної середньої освіти за місцем проживання спільно зі здоровими однолітками.

Необхідність залучення дітей та молоді з особливими потребами до загальної системи освіти завдяки запровадженню інклюзивної освіти та інтегрованого навчання визначається в офіційних документах на рівні постанов Кабінету Міністрів України та державних програм. У нормативних документах і наукових джерелах описано й реалізовано варіанти організації інклюзивного навчання дітей і молоді з особливими потребами, якими передбачено: повна інтеграція – спільне навчання в масових закладах як рівноцінних зі здоровими однолітками за місцем навчання та місцем проживання; комбінована форма інтеграції – діти і молодь з близькими до норми рівнем психофізичного та мовленнєвого розвитку навчаються разом зі здоровими однолітками, у процесі навчання одержують допомогу вчителя-дефектолога; часткова інтеграція – діти і молодь з особливими потребами, які не спроможні нарівні зі здоровими однолітками оволодіти освітнім стандартом, навчаються в спеціальному класі, відвідуючи тільки окремі загальноосвітні заходи у масових закладах; тимчасова інтеграція – періодичне об'єднання зі здоровими дітьми для проведення спільних заходів. Існує також зворотна інтеграція, яка передбачає відвідування спеціальної школи здоровими дітьми, і спонтанна (неконтрольована) інтеграція, коли діти з особливими потребами відвідують загальноосвітні класи без отримання додаткової спеціальної підтримки [6, с. 152].

Останнім часом інклюзію розглядають ширше, ніж просто забезпечення прав людини на освіту. Зокрема, А. Колупаєва, Н. Софій та Ю. Найда стверджують, що інклюзія – це політика й процес, що потребує

змін на всіх рівнях освіти і є одним із багатьох аспектів інклюзії в суспільстві взагалі [6]. В основі інклюзивної освіти – підхід, що базується на дотриманні права на освіту для всіх дітей, зокрема дітей із соціально вразливих груп (дітей з особливими освітніми потребами, дітей з інвалідністю, дітей-сиріт та ін.) [3, с. 38].

Дослідниками виокремлюються такі види інтеграції, як освітня та соціальна, спрямованість яких є різною.

Зі свого боку, освітня інтеграція передбачає надання дітям і молоді з особливими потребами можливості спільного навчання в одній школі чи в класі з ровесниками, які нормально розвиваються. Інтеграцію в освіті розглядають як надання можливості учням з порушеннями психофізичного розвитку навчатися у звичайних класах загальноосвітньої школи, опанувати програму масової або спеціальної школи, отримувати спеціальні освітні послуги [2, с. 17]. Соціальна інтеграція, на відміну від освітньої, насамперед, спрямована на соціальну адаптацію дітей і молоді з особливими потребами до загальної системи соціальних стосунків у межах того освітнього середовища, в яке вони інтегруються [8, с. 23].

В умовах інтеграції та інклюзії діти з інвалідністю засвоюють рольову поведінку здорових учнів, спрямовуючи основні зусилля на входження в освітній простір класу, пристосування до вимог закладу освіти, при цьому вони користуються підтримкою у навчанні. Інтеграція дітей з особливими потребами в середовище здорових однолітків, як і їхня освітня та соціальна інклюзія, є у розвинутих країнах світу педагогічним феноменом, що не лише отримав наукове обґрунтування, а й міцно увійшов до системи освіти та суспільного життя [10, с. 45].

У науковій літературі термін «інтеграція» в широкому розумінні визначають як надання людині з особливими потребами прав і можливостей брати участь в усіх видах соціального життя разом з іншими членами суспільства. Згідно із сучасним вітчизняним соціально-педагогічним поглядом, інтеграція – це, по-перше, процес та стан поєднання різних за якістю соціальних елементів у функціонально єдиний організм, по-друге, це процес входження до певної системи (цілісності), яка вже утворилася, до тієї чи іншої соціальної частки (групи, індивіда), що зливається із системою й набуває ознаки структурного, складового елемента [6].

Отже, питання організації діяльності сучасних закладів освіти щодо реалізації інклюзивного навчання в період реформ потребує додаткового обговорення з метою виокремлення актуальних проблем та способів для їх вирішення.

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

**Метою** статті є розглянути теоретико-методологічні основи особливості організації освітнього процесу та здійснення сучасного управління в закладах загальної середньої та професійної освіти в умовах формування інклюзивного освітнього простору, окреслити проблеми та перспективи цього процесу, надати загальну характеристику понять інтеграції та інклюзії як найбільш сучасних форм навчання дітей та молоді з особливими потребами в умовах сьогодення, розкрити сутність процесів інтеграції та інклюзії в освіті.

Аналіз наукових праць, психолого-педагогічної та методичної літератури засвідчує, що, незважаючи на наявність широкого кола наукових досліджень у цій галузі, залишаються нерозкритими питання щодо науково-методологічної організації інклюзивного навчання дітей у загальноосвітніх закладах в умовах інклюзивного освітнього простору. Отже, недостатнє вивчення проблеми, необхідність урахування досвіду зарубіжних учених та практичних працівників у галузі освітньої інклюзії для вдосконалення освіти дітей та молоді з особливими потребами в Україні зумовлюють актуальність проблеми.

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

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання й загальнонаукові методи пізнання: логічного й порівняльного аналізу (для виявлення особливостей спеціалізованої освіти і прогресивних форм здобуття цієї освіти – інтеграційних та інклюзивних процесів у соціальному й освітньому середовищах як окремих освітніх ланці); системного аналізу (для формування цілісного уявлення про систему публічного управління та громадського самоврядування в системі освіти в умовах інклюзивного навчання); аналізу і синтезу (для визначення понять інтеграції та інклюзії в освіті); статистичний метод та соціологічні методи (для виявлення стану інклюзивної освіти регіону з погляду соціальних груп та суб'єктів освітнього процесу) тощо.

Теоретичною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження у сфері інклюзивної освіти, законодавчі та нормативно-правові акти, що встановлюють правові й організаційні основи прогресивних форм здобуття освіти особами з особливими потребами.

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

Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання; системно-синергетичний підхід до пізнання процесів та явищ у нестабільних системах, зокрема соціальних; закони і закономірності

інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; теоретичні положення загального менеджменту та освітніх інновацій як сучасного спеціалізованого наукового напрямку управління інноваційними процесами провадження інклюзивного навчання; принципи науковості, історизму, взаємозв'язку теорії і практики управління соціальними системами; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й експериментальне вивчення предметів та явищ з метою розкриття сутності інтеграції та інклюзії в освіті як найбільш сучасних форм навчання осіб з особливими освітніми потребами, порушеннями психофізичного розвитку та з інвалідністю; наукові засади сучасної філософії, психології, педагогічної інноватики щодо дієвої сутності особистості та її активної перетворювальної ролі у процесі становлення і розвитку.

Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження було здійснено на основі теми науково-дослідної роботи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» в межах 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 авторів полягає в розробленні пропозицій щодо вдосконалення форм здобуття освіти особами з особливими потребами в закладах загальної середньої освіти, спеціальних школах, навчально-реабілітаційних та інклюзивно-ресурсних центрах тощо в умовах децентралізації управління.

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

Сьогодні в Україні відбувається процес модернізації в освіті, зумовлений упровадженням Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» [5] на період до 2029 року та ухваленням нового Закону України «Про освіту» [3]. Реформування та модернізація в галузі освіти в Україні відбувається згідно з демократичними соціально-економічними перетвореннями і пріоритетами сьогодення, які засвідчують право кожної дитини на здобуття освіти, адекватної її пізнавальним можливостям. Законодавчо визнано право дітей з особливими освітніми можливостями навчання у загальноосвітніх закладах за місцем проживання. Система освіти, що передбачає надання освітніх послуг в умовах загальноосвітнього закладу, базується на принципі забезпечення основоположного права дітей на освіту та права навчатися за місцем проживання, набула назву інклюзивної. Упровадження інклюзивної освіти зумовило потребу у підготовці педагогів до роботи в інклюзивному навчальному середовищі.

Сучасна законодавча база, що визначає можливість здобуття освіти особами з особливими потребами, ґрунтується на основних нормативно-правових документах, а саме: Конституції України; Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», «Про дошкільну освіту», «Про реабілітацію інвалідів в Україні», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про державну соціальну допомогу інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам», «Про охорону дитинства»; указі Президента України «Про додаткові невідкладні заходи щодо створення сприятливих умов для життєдіяльності осіб з обмеженими можливостями»; Державній національній програмі «Освіта (Україна XXI століття)»; Постановах Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах», «Положення про спеціальну школу», «Положення про навчально-реабілітаційний центр»; листах Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України «Про організацію інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах», «Про організацію психологічного і соціального супроводу в умовах інклюзивного навчання»), рекомендаціях Міністерства освіти і науки України про організаційно-методичні засади освітнього процесу у спеціальних закладах загальної середньої освіти для дітей з особливими освітніми потребами в 2018/2019 навчальному році, інших актах законодавства.

Комплексно характеризуючи закони України у сфері освіти дітей з особливими освітніми потребами, варто зафіксувати певну неузгодженість термінологічного апарату та, власне, системи реалізації права на освіту дітей з особливими освітніми потребами. Якщо Закон України «Про освіту» гарантує альтернативний вибір освітніх послуг, то Закон «Про реабілітацію інвалідів в Україні» передбачає надання реабілітаційних послуг лише в спеціальних загальноосвітніх школах (школах-інтернатах) – закладах для дітей, які потребують коригування фізичного та розумового розвитку.

Прикінцевими положеннями Закону України «Про освіту» встановлено, що, окрім закладів загальної середньої освіти, здобуття повної загальної середньої освіти забезпечують також спеціальні заклади освіти, зокрема, спеціальні школи, навчально-реабілітаційні центри.

З 1 вересня 2018 року навчання учнів початкової школи спеціальних закладів починається з першого класу за програмами дванадцятирічної повної загальної середньої освіти, розробленими відповідно до Державного стандарту початкової освіти, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р., № 87.

Учні спеціальних закладів освіти після підготовчого класу у 2018/2019 навчальному році продовжують навчання у першому класі за типовою



освітньою програмою на основі Нової української школи (наказ Міністерства освіти і науки України від 26.07.2018 № 814).

У разі наявних можливостей (відповідний рівень навчальних досягнень, стан здоров'я), з урахуванням рекомендації шкільної психолого-педагогічної комісії та за згодою батьків (осіб, які їх замінюють) учні після підготовчого класу можуть продовжити навчання у другому класі за оновленими типовими освітніми програмами, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 25.06.2018 № 693 «Про затвердження типової освітньої програми спеціальних закладів загальної середньої освіти I ступеня для дітей з особливими освітніми потребами».

З огляду на особливості навчально-пізнавальної діяльності дітей з інтелектуальними порушеннями, наказом Міністерства освіти і науки України від 26.07.2018 № 816 затверджено типову освітню програму початкової освіти спеціальних закладів загальної середньої освіти для учнів 1 класів для дітей зазначеної категорії для організації освітнього процесу у 2018/2019 навчальному році.

Для учнів 10 класів спеціальних закладів загальної середньої освіти II ступеня на 2018/2019 навчальний рік наказом Міністерства освіти і науки України від 26.07.2018 № 813 затверджено оновлену типову освітню програму.

На виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2016 р., № 753 «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2003 р. № 585» з 1 вересня 2018 року не здійснюється набір учнів із затримкою психічного розвитку до підготовчого, першого та п'ятого класів спеціальних закладів. Навчання таких учнів забезпечується у закладах загальної середньої освіти за місцем проживання в інклюзивних та спеціальних класах. Водночас пунктом 4 Постанови Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2003 р. № 585 «Про встановлення строку навчання у загальноосвітніх навчальних закладах для дітей з особливими освітніми потребами» рекомендовано органам місцевого самоврядування до 2022 року перетворити наявні спеціальні загальноосвітні школи (школи-інтернати) для дітей із затримкою психічного розвитку в інші типи закладів системи освіти.

Особи з особливими потребами можуть інтегруватися в загальноосвітній простір України. Цей процес наразі є одним із напрямів гуманізації системи освіти, що характеризується як особистісна орієнтація освіти, забезпечення варіативності на здобуття базової або повної загальної середньої освіти, створення рівних можливостей для дітей з вадами розвитку в здобутті якісної освіти відповідно до їхніх здібностей та індивідуальних можливостей [10, с. 42].

У словнику іноземних слів «інтеграція» (від лат. *Integratio* – відновлення, заповнення; *integer* – цілий) означає об'єднання в ціле будь-яких частин, елементів; процес взаємного пристосування й об'єднання.

Поняття інклюзія (від *Inclusion* – включення) трактується як процес збільшення міри участі всіх громадян у соціальному житті. Термін «діти з особливими освітніми потребами» використовують для дітей до 18 років, які потребують додаткової навчальної, медичної і соціальної підтримки з метою поліпшення здоров'я, розвитку, навчання, загальної якості життя та соціалізації, тобто залучення до громади своїх однолітків та інших дітей [7, с. 2]. В українському законодавстві термін «діти з особливими освітніми потребами» використовується у вужчому розумінні інклюзивної освіти й охоплює дітей з порушеннями психофізичного розвитку та дітей з інвалідністю [3], [15].

За визначенням ЮНЕСКО, інклюзивне навчання – це «процес звернення і відповіді на різноманітні потреби учнів завдяки забезпеченню їхньої участі в навчанні, культурних заходах і житті громади, зменшенню вилученню в освіті та навчальному процесі» [12]. У розумінні ЮНЕСКО інклюзія – це не лише навчання дітей з особливими потребами в єдиному загальноосвітньому середовищі, а й активна участь усіх дітей шкільного віку в повноцінному навчальному процесі, рівні можливості для здобуття якісної шкільної освіти, а, головне – можливість для всіх учитися жити разом.

Інклюзія – процес збільшення міри участі всіх громадян у соціальному житті [1, с. 10]. Інакше кажучи, інклюзія дає можливість кожному членові суспільства зробити свій вибір з усіх аспектів повсякденного життя, повноправно брати участь у житті суспільства, згідно з бажанням.

Інклюзивна освіта – це система освітніх послуг, що ґрунтується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права здобувати її за місцем проживання, що передбачає навчання дитини з особливими освітніми потребами в умовах загальноосвітнього закладу [1, с. 10].

Термін «інклюзивна освіта» є одним із ключових у таких визначальних міжнародних документах, як: Стандартні правила забезпечення рівних можливостей для інвалідів (резолюція 48/96 Генеральної Асамблеї ООН від 20 грудня 1993 р.) [15]. Цей документ наголошує, що держави-учасниці повинні використовувати всі засоби для забезпечення рівних можливостей осіб із особливими потребами в усіх сферах суспільного життя. У шостому пункті резолюції виокремлено освіту як важливий засіб інтегрування осіб із особливими потребами, зокрема підкреслюється, що держави-учасниці повинні визнати принцип рівних можливостей у сфері дошкільної, початкової, середньої та вищої освіти для інвалідів покладено невід'ємною частиною системи загальної освіти [15].

В основу інклюзивного навчання лежить право на освіту, проголошене ООН у Загальній декларації прав людини в 1948 році. Принцип інклюзивної освіти викладено в Саламанській декларації, ухваленій у 1994 році 92 країнами світу: «Звичайні школи повинні приймати всіх дітей, незалежно від їхнього фізичного, інтелектуального, емоційного, соціального, лінгвістичного або іншого стану і створювати їм умови на основі педагогічних методів, орієнтованих, передусім, на потреби дітей». Визначаючи інклюзію як реформу, що підтримує і вітає відмінності й особливості кожного учня, у Саламанській декларації наголошується, що «...школи з такою інклюзивною орієнтацією є найбільш ефективним засобом боротьби з дискримінаційними поглядами, створення сприятливої атмосфери в громадах, побудови інклюзивного суспільства і забезпечення освіти для всіх; більш того, вони забезпечують реальну освіту для більшості дітей...».

Ідеологія, яка відкидає будь-яку дискримінацію, яка забезпечує однакове ставлення до всіх людей, але створює спеціальні умови для дітей, які мають особливі освітні потреби, стає провідною в політиці більшості країн. В основі практики інклюзивної освіти – ідея прийняття індивідуальності кожного окремого учня. Тому інклюзивне навчання, з одного боку, має бути організовано так, щоб задовольняти особливі потреби кожної дитини, а з іншого боку, має передбачати її активну самостійну участь у процесі здобуття знань.

Освітній процес у спеціальній школі здійснюється з урахуванням особливостей психофізичного розвитку учнів (вихованців) та спрямовується на розвиток особистості учня (вихованця) за допомогою формування й застосування його компетентностей. Освітній процес має коригувальну спрямованість. За допомогою індивідуального та диференційованого підходів освітній процес забезпечує коригування порушень розвитку, засвоєння освітньої програми, розвиток здібностей та подальшу соціалізацію.

Для надання індивідуальної психолого-педагогічної допомоги, проведення моніторингу динаміки розвитку учня (вихованця) у кожній спеціальній школі функціонує психолого-педагогічний консиліум, який утворюється наказом директора із затвердженням персонального складу, що та діє на підставі Положення про спеціальну школу.

У спеціальній школі відповідно до видів порушень розвитку учнів (вихованців) проводиться коригувально-розвивальна робота з предметно-практичного навчання, лікувальної фізичної культури, ритміки (логоритміки), соціально-побутового або просторового орієнтування, розвитку мовлення (формування вимови і мовлення), розвитку слухового (слухо-зоро-тактильного), зорового сприймання з метою коригування первинних і вторинних порушень розвитку тощо.

Трудове навчання у спеціальній школі здійснюється диференційовано з урахуванням психофізичних, індивідуальних особливостей учня (вихованця) і спрямовується на оволодіння учнями (вихованцями) трудовими вміннями і навичками, що є основою для подальшої професійної підготовки.

Практика та вивчення нормативних актів свідчить про те, що у спеціальній школі особлива увага приділяється:

- для дітей із порушеннями зору – визначенню оптимальних можливостей практичного використання зорових функцій кожним учнем (вихованцем), особливостей зорового сприймання наочно-дидактичного матеріалу за допомогою проведення спеціальних занять із розвитку зорового сприймання, дозування зорового та фізичного навантажень, підбору оптимальної оптичної (луп, електронних збільшувачів тощо) та неоптичної (лінеатур, спеціальних зошитів, контрольних тестів з друкованою основою тощо) корекції, використання комплексів вправ зорової гімнастики та проведення індивідуальних занять з орієнтування в просторі;

- для дітей з порушеннями опорно-рухового апарату – дотриманню рухового й ортопедичного режимів;

- для дітей з порушеннями слуху – корекційно-розвитковій роботі, спрямованій на максимальне збереження та розвиток залишкового слуху, формування вимови, розвиткові усного мовлення дітей із спостереженням за динамікою розвитку їхньої слухової функції, компенсаторному розвиткові з використанням української жестової мови, білінгвального підходу до якісного засвоєння навчального матеріалу з усіх навчальних предметів (дисциплін);

- для дітей з важкими порушеннями мовлення – коригувально-розвивальній роботі, спрямованій на корекцію порушень мовленнєвої системи та ускладнень, які їх супроводжують (зокрема, це порушення усного та писемного мовлення, вторинна затримка психічного розвитку, розлади емоційно-вольової сфери тощо);

- для дітей з інтелектуальними порушеннями – коригувально-розвивальній роботі, життєво-практичній спрямованості підготовки до самостійного життя на основі принципів диференційованого та особистісно орієнтованого підходів.

Для всебічного розвитку учнів (вихованців) у спеціальній школі утворюються, зокрема, гуртки за інтересами, спортивні секції, залучаються заклади позашкільної освіти.

От же, виховання у спеціальних школах має коригувальну спрямованість та здійснюється під час освітнього процесу і позашкільної роботи. Безпосереднє управління спеціальною школою здійснює її директор. Директор спеціальної школи повинен мати вищу освіту не нижче ступеня магістра (спеціаліста) за спеціальністю «Спеціальна освіта» («Корекційна

освіта», «Дефектологія») або «Психологія» («Практична психологія») та/або стаж педагогічної роботи в спеціальному закладі освіти не менше п'яти років. Призначення на посаду, звільнення з посади, повноваження та відповідальність директора визначаються законодавством та статутом спеціальної школи.

Отже, метою спеціальної освіти є забезпечення повноцінного й гідного життя осіб із особливими освітніми потребами, порушеннями психофізичного розвитку та з інвалідністю, їхня підготовка до активної участі в житті суспільства, залучення до соціальних взаємин.

На зміну спеціалізованому навчання приходять нові, прогресивні форми здобуття освіти – інтеграція та інклюзія.

У документі «Міжнародні консультації з питань навчання дітей з особливими освітніми потребами» інтеграція визначається як зусилля, спрямовані на введення дітей у регулярний освітній простір. Інтеграція в освіті – це одна з форм навчання, при якій учні з особливими освітніми потребами основний час проводять у звичайних класах разом з іншими дітьми і певний час – окремо, в особливий спосіб організованого освітнього процесу, де їм надаються встановлені освітні послуги, медична, психолого-педагогічна та соціальна індивідуалізована допомога.

Модель інтегративного навчання обґрунтовується тим, що кожна дитина, з будь-якими порушеннями психофізичного розвитку має такі ж потреби, як і решта суспільства, тому повинна вести спосіб життя, максимально наближений до звичайного. Найкращим місцем для розвитку дитини з особливими потребами є рідний дім, тому їй має бути надана можливість виховуватися в сім'ї. Така дитина має здобути гідну освіту, незалежно від її психофізичного стану.

Мета інтеграції в освіті – залучити дітей з різними можливостями в уже сформоване шкільне життя і шкільну структуру, допомогти вписатися в чинну модель навчання. При цьому успішність інтегрованого навчання визначається здебільшого готовністю дитини до навчання в умовах освітньої школи, тобто наявністю в неї відповідного віковій нормі або близького до неї рівня психофізичного і мовного розвитку, що дасть їй змогу опанувати загальноосвітній стандарт у строки, передбачені для дітей, що нормально розвиваються. Водночас вважається, що при інтегративній моделі навчання дитина повинна оволодіти програмою загальноосвітньої школи, прийняти чинні норми, дотримуватися їх і бути рівною з усіма.

Отже, інтеграція – це один зі способів формування і розвитку соціально активної особистості, засіб соціальної реабілітації. Інтеграція сприяє розширенню соціальних і педагогічних взаємин між спеціальними і загальноосвітніми навчальними закладами, зменшенню дистанції між особами з відхиленнями у розвитку й їхніми здоровими ровесниками завдяки

наданню можливості дітям разом відпочивати, займатись спортом, усіма видами діяльності, що їх зближує.

Інклюзія – це політика та процес, який дає змогу всім дітям брати участь в усіх програмах. Інклюзивна освіта розглядається як спосіб здобуття освіти, коли учні з особливими освітніми потребами навчаються в загальному освітньому середовищі за місцем свого проживання, що є альтернативою інтернатній системі, коли вони утримуються та навчаються окремо від інших дітей, або домашньому й індивідуальному навчанню.

Навчання в інклюзивних класах здійснюється за типовими навчальними планами, програмами, підручниками та посібниками, рекомендованими Міністерством освіти і науки України для загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема за спеціальними підручниками. Для забезпечення успішності навчання дитини з особливими освітніми потребами у загальноосвітньому закладі необхідно забезпечити їй індивідуалізацію навчально-виховного процесу, що реалізується під час планування індивідуальних програм розвитку для кожної дитини із особливими потребами. Необхідно розроблення комплексних програм розвитку дитини з особливими освітніми потребами; пристосування середовища до потреб дитини; надання додаткових послуг і форм підтримки у процесі навчання; організація спостереження за динамікою розвитку учня [3, с. 18].

Процес навчання дітей з особливими потребами в загальноосвітніх закладах стане успішним за умови зміни ставлення суспільства до цих дітей та до самої ідеї інклюзії, поліпшення матеріального забезпечення системи освіти, здійснення необхідної фахової підготовки педагогічних працівників і проведення їхньої масової перепідготовки [10, с. 43]. Держава забезпечує підготовку фахівців для роботи з особами з особливими освітніми потребами на всіх рівнях освіти. У подальшому освітньому процесі необхідно створити умови для особистісно орієнтованої профорієнтації, допрофесійної та професійної освіти учнів з особливими освітніми потребами, системного удосконалення їхньої загальноосвітньої та трудової підготовки, забезпечення професійного самовизначення у співпраці із закладами професійної освіти.

Інклюзивне навчання потребує спеціальних умов: взаємодії та підтримки, дружніх стосунків із ровесниками, упевненості у своїх силах, можливостях у процесі поступового формування світогляду, духовного світу, готовності жити і працювати в команді. Як довгострокова стратегія в освіті, інклюзивне навчання потребує формування з боку вчителів, вихователів та однолітків доброзичливої творчої атмосфери, терпіння і терпимості, систематичності і послідовності, безперервності, комплексного підходу.

Інклюзивне навчання сьогодні можливе за наявності освітніх програм, які б могли забезпечити індивідуальні освітні потреби, розвиток здібностей

дітей з особливими здібностями. Інклюзивне навчання можна повною мірою реалізувати завдяки спеціальному технічному оснащенню, наявності додаткових спеціальних приміщень.

Інклюзивне навчання передбачає надання дитині з особливими освітніми потребами психолого-педагогічної коригувальної допомоги. Для вирішення цієї проблеми існують різні види коригувально-розвивальних занять, які слід проводити в окремому приміщенні, в якому є навчальна, ігрова, сенсорна зона та зона релаксації.

Окрему увагу потрібно приділити діяльності інклюзивно-ресурсних центрів, що надають послуги дітям з особливими освітніми потребами, які проживають або навчаються в об'єднаній територіальній громаді (районі), місті (районі міста). Дітям із особливими освітніми потребами, у таких центрах надається психолого-педагогічна допомога. Тобто органи державної влади та органи місцевого самоврядування утворюють інклюзивно-ресурсні центри з метою забезпечення реалізації права на освіту та психолого-педагогічний супровід дітей з особливими освітніми потребами, виконуючи комплексну систему заходів з організації освітнього процесу та розвитку дитини, передбачену індивідуальною програмою розвитку.

Метою і завданням Центру є використання ресурсних можливостей спеціального закладу, його відповідних умов, облаштування, висококваліфікованих спеціалістів щодо надання необхідної допомоги загальноосвітнім закладам у забезпеченні якісної освіти дітям з особливими освітніми потребами. Педагоги закладу поєднують загальнопедагогічні та коригувальні функції, передбачають багатоструктурний зміст та різнорівневу організацію освітньо-виховного процесу. Продовження розпочатої роботи і здійснення планів дасть змогу забезпечити можливість дітей з особливими потребами здобути бажаний рівень підготовки.

Згідно з планом-графіком підвищення кваліфікації у Центральному інституті післядипломної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», у лютому – березні 2018 року забезпечено підвищення кваліфікації групи слухачів за напрямом «Директори інклюзивно-ресурсних центрів України». Зі слухачами проводилися заняття, згідно з навчально-тематичним планом, зміст якого був максимально наближений до професійних запитів слухачів, практико-зорієнтованим. Максимальній активності та вмотивованості слухачів у власному професійному самовдосконаленні сприяло ефективне поєднання різних форм занять: лекцій, тематичних дискусій, практичних та виїзних занять, науково-практичних конференцій з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та наглядності, у процесі яких директори інклюзивно-ресурсних центрів не лише ділилися знаннями та практичними напрацюваннями, «родзинками» своєї професійної діяльності, а

й мали можливість налагодити ділові зв'язки. поділитися. Отже було здійснено такі заходи:

- 25.02.2019 р. відбулася тематична дискусія з професором кафедри публічного адміністрування ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України В'ячеславом Супруном для директорів інклюзивно-ресурсних центрів з управління освітою в умовах місцевої громади;

- 26.02.2019 р. доктором психологічних наук, професором кафедри психологічного та особистісного розвитку ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Павлом Лушиним проведено тематичну дискусію на тему «Психологічні ресурси зміцнення соціального імунітету особистості керівників інклюзивно-ресурсних центрів»;

- 27.02.2019 р. проведено зустріч директорів інклюзивно-ресурсних центрів з генеральним директором директорату інклюзивної та позашкільної освіти Міністерства освіти і науки України Валентиною Хіврич з питання освіти як чинника розвитку інклюзивного суспільства;

- 28.02.2019 р. відбувся семінар-тренінг «Коучинг у діяльності працівників закладів освіти» з доцентом кафедри психології управління ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Наталією Пінчук. Базові принципи: ми можемо змінювати інших через себе; орієнтир не на проблему, а на її розв'язання; прийняття, відкритість і довіра – ключ до взаємодії; усі відповіді зосереджено в самій людині. І пам'ятайте, якщо ви робите те, що робили завжди, то й отримаєте те, що завжди отримували;

- 01.03.2019 р. відбувся семінар «Виникнення та попередження особистісно професійних криз у закладі освіти» з професором кафедри психології управління, кандидатом психологічних наук, доцентом ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Аллою Москальовою;

- з 19 по 21 березня 2019 року на базі Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти проходив триденний навчальний тренінг «Організаційно-методичні засади діяльності інклюзивно-ресурсних центрів» для директорів інклюзивно-ресурсних центрів.

Однією з важливих проблем організації інклюзивної освіти є підготовка педагогічних кадрів, здатних ефективно працювати з дітьми з особливими потребами, зокрема у системі післядипломної освіти. Для всіх педагогічних категорій актуальними є тематичні дискусії та лекційно-практичні заняття з проблем організації освітнього процесу для дітей із особливими освітніми потребами. На таких заняттях акцентовано увагу на нормативному забезпеченні освітнього процесу та впровадженню інтегрованого, особистісно орієнтованого навчання, використанні інноваційних методик та технологій навчання, навчальних, ігрових, сенсорних зон та зони релаксації.



Для педагогічних працівників закладів інклюзивної освіти необхідні більш ґрунтовна підготовка на основі тематичних, авторських курсів, упровадження розширених практичних можливостей за рахунок практичної складової, що можна реалізувати за допомогою упровадження спецкурсів та тренінгів, тренінг-курсів. Такі курси повинні мати належне матеріально-технічне забезпечення та ґрунтовний науково-методичний супровід процесу навчання в умовах післядипломної освіти.

Завдяки використанню новітніх технологій можливим і доступним є навчання з використанням активних та інтерактивних форм, відповідної взаємодії в системі здобувач освіти – педагогічний або науково-педагогічний працівник, а саме: бліц-опитування, вебінар, відкритий мікрофон, вікторина, вебінар, воркшоп, гейміфікація, діалогова лекція, дигіталізація, едьютейнмент, кванторіум, квест, кейс-метод, кейс-стаді, керована дискусія, коворкінг, колаборація, краудсорсинг, круглий стіл, майстер-клас, метод критичного мислення, мозковий штурм, панельна дискусія, пленарне засідання, презентація, проект освітній, скетчінг, форсайт тощо [15].

Перевагою інтерактивних форм організації навчання, на нашу думку, є їх високий потенціал щодо забезпечення належного рівня взаємодії суб'єктів освітнього процесу. В їх основі – певні варіанти доцільної узгодженої діяльності суб'єктів освітнього процесу, які визначаються особливостями композиційної побудови процесу засвоєння змісту освіти, засобів, методик підготовки, проведення навчальних занять та їх педагогічний аналіз. Тому науково-педагогічним працівникам необхідно не тільки знати, а й цілеспрямовано застосовувати різноманітні форми інноваційного інтерактивного навчання, технологічні прийоми і способи їх реалізації, які складено на основі вивчення науково-теоретичних та методичних джерел, а також аналізу й узагальнення новітньої інноваційної практики.

Модернізація процесу підвищення кваліфікації педагогічних кадрів має відбуватися на засадах персоналізованого підходу на основі системного оновлення змісту навчання, технологічного комплексу, форм навчання, системи оцінювання результатів навчання, зорієнтованості на професійні потреби й очікування керівних і педагогічних працівників закладів освіти. Пріоритетом у підвищенні кваліфікації має стати вплив на мотивацію педагогів і керівників закладів освіти як самостійних суб'єктів у виборі стратегії власного професійного розвитку, їхнє прагнення до професійної самореалізації та постійного самовдосконалення. Доречним, на нашу думку, буде запропонувати форми контролю й оцінювання результативності навчання на курсах підвищення кваліфікації як результату саме в контексті індивідуально значущих проявів слухачів; диверсифікувати форми

підвищення кваліфікації, сприяти реалізації персоналізованого підходу в навчанні [14].

Питанням використання сучасних світових методик для оцінювання розвитку дітей з особливими освітніми потребами було присвячено відповідні тренінги, які пройшли 75 психологів інклюзивно-ресурсних центрів з усієї України. Навчання організоване МОН України та Фондом П. Порошенка тривало упродовж 12–15 березня 2019 року в Києві.

25 січня 2019 року відбулася Всеукраїнська звітна конференція з інклюзивної освіти у місті Києві за участі Президента України Петра Порошенка та першої леді Марини Порошенко.

Важливими є фінансові показники щодо розвитку освіти осіб з особливими освітніми потребами. Так, у бюджеті 2019 року передбачено 504,5 млн грн на розвиток інклюзивної освіти, з них 353,3 млн грн – на підтримку дітей з особливими освітніми потребами в школах, ще 37,2 млн грн буде використано для забезпечення інклюзії в дитячих садочках, а 24,8 млн грн – для підтримки спеціальних груп у закладах професійної освіти [10]. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 р. № 129 «Деякі питання використання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами у 2019 році».

Освоєння цих коштів надасть можливість проводити (надавати) психолого-педагогічні і коригувально-розвивальні заняття (послуги) дітям із особливими освітніми потребами дошкільного віку та учням, які забезпечують інклюзивну освіту у закладах професійної освіти, а також забезпечити їх допоміжними засобами для навчання, що сприятиме підвищенню якості дошкільної та професійної освіти. Отже, уперше було спрямовано кошти на підтримку інклюзії не лише у школах, а й у дитячих садочках, а також у закладах професійної освіти.

Окрім цього, з понад 504 млн грн 39 млн грн буде використано для дообладнання інклюзивно-ресурсних центрів, яких уже створено 516, а до кінця року їх має бути 700. Цьогоріч буде закуплено 200 методик для комплексного оцінювання розвитку дітей з особливими освітніми потребами. У 2018 році було закуплено 500 таких методик для тих інклюзивно-ресурсних центрів, що вже відкриті. Нові методики спрямовуватимуться до інклюзивно-ресурсних центрів, що відкриватимуться 2019 року. Від березня почалося навчання працівників інклюзивно-ресурсних центрів – по кілька осіб з кожної області – для роботи з цими методиками [10].

Ще 1 млн грн виділено на розвиток та підтримку електронної системи, з якою працюватимуть батьки дитини з особливими потребами, фахівці інклюзивно-ресурсних центрів та школа. Саме через цю систему здійснюватиметься реєстрація батьків на прийом до фахівців інклюзивно-

ресурсних центрів, зберігатиметься висновок щодо освітніх потреб дитини, а також фіксуватимуться коригувальні послуги, що надавалися дитині у закладі освіти.

За оперативною інформацією, наприкінці 2018 року безперешкодний доступ для осіб з особливими потребами до першого поверху забезпечено в 11 560 закладах освіти, що становить 74% загальної кількості. Минулого року Міністерство освіти і науки України підвищило вимоги до доступності. Так, доступність закладів стала частиною ліцензійних вимог до провадження освітньої діяльності<sup>1</sup>.

За даними Міністерства освіти і науки України, у 2018 році завдяки фінансуванню з державного бюджету майже 14 тис. дітей скористалися коригувальними послугами. При цьому залишається проблема доступності дітей з особливими освітніми потребами до шкіл та інших закладів освіти. У багатьох освітніх установах не створено відповідні умови для реалізації моделі інтегрованого навчання, відсутній обов'язковий коригувальний блок, який має функціонувати одночасно із загальноосвітнім, недостатньо фахівців, здатних надавати ефективну кваліфіковану допомогу не тільки дитині з особливостями психофізичного розвитку, а й педагогам, готуючи їх методично і психологічно до роботи з інтегрованими в загальноосвітні школи дітьми з особливими освітніми потребами.

Можливість навчати всіх без винятку дітей в єдиному освітньому просторі означає прийняття моделі інклюзивної школи як образу дії не тільки в межах освітньої системи, а й у межах суспільства. Комплексний підхід до реабілітації дітей з особливостями у розвитку передбачає координацію діяльності з науково-методичними, коригувально-освітніми, медико-реабілітаційними структурами навчально-реабілітаційного закладу, а також з установами систем охорони здоров'я та соціального захисту населення.

Отже, в основу інклюзивної освіти покладено ідеологію, яка не тільки забороняє будь-яку дискримінацію учнів з особливими потребами у навчанні, а й створює відповідні умови для здобуття якісної освіти такими громадянами. Інклюзивна освіта визнає, що всі діти можуть повноцінно навчатися, а їх відмітні особливості гідні поваги й є джерелом навчального досвіду для всіх учасників навчально-виховного процесу. Професійна підготовка учнів з інвалідністю та подальше їхнє працевлаштування досить часто здійснюється у навчальних закладах професійної світи [1; 4, с. 2].

---

<sup>1</sup> <https://mon.gov.ua/ua/news/4-roki-vprovadzhennya-inklyuziyi-ponad-12-tis-shkolyariv-ta-majzhe-22-tis-doshkilnyat-z-osoblivimi-osvitnimi-potrebami-navchayutsya-razom-z-odnolitkami>

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

Інклюзивне навчання потребує спеціальних умов для навчання: взаємодії та підтримки, дружніх стосунків з ровесниками, упевненості у своїх силах, можливостях у процесі поступового формування світогляду, духовного світу, готовності жити і працювати в команді. Як довгострокова стратегія в освіті, інклюзивне навчання потребує формування з боку вчителів, вихователів та однолітків доброзичливої творчої атмосфери, терпіння і терпимості, систематичності і послідовності, безперервності, комплексного підходу.

Інклюзивне навчання сьогодні можливе за наявності освітніх програм, які б могли відповідати забезпечити індивідуальні освітні потреби, розвиток здібностей дітей з особливими потребами. Інклюзивне навчання можна повною мірою реалізувати завдяки спеціальному технічному оснащенню, наявності додаткових спеціальних приміщень.

Інтеграція, по суті, припускає, що дитина з особливими освітніми потребами має бути готова до прийняття її школою і суспільством, тобто відповідати стандартам системи освіти, але не враховує її індивідуальності. Тому фізично присутня на заняттях у класах вона фактично вилучена з процесу навчання. А оскільки інтегроване навчання може бути показане лише тій частині дітей, рівень психофізичного розвитку яких відповідає або близький віковій нормі, то виникає проблема диференційованого відбору дітей для інтегрованого навчання та їхнього подальшого супроводу. Звідси висновок: певна частина учнів, яка не пройшла відбір, вилучається з системи навчання в масових школах, що порушує права кожної людини, незалежно від її здібностей і можливостей, на здобуття освітніх послуг за місцем проживання.

Однак, незважаючи на те, що інтеграція є однією з провідних моделей навчання, істотним недоліком її є необхідність дітям з порушенням психофізичного розвитку пристосовуватися до вимог усієї системи освіти, яка загалом залишається незмінною, не адаптованою для навчання такої категорії учнів.

В умовах створення конкурентного освітнього середовища, оновлення світоглядних і ціннісних орієнтацій професійної діяльності керівних та педагогічних працівників, спрямування змісту підвищення кваліфікації на виконання мети і завдань Концепції «Нова українська школа» [5] потребують суттєвого оновлення й модернізації зміст освітніх програм, технологічний інструментарій викладача, форми і методи навчання, підходи до визначення результативності навчання, засоби навчання, спрямовані на різнобічну візуалізацію змісту навчання та його якості.

Процеси інклюзії дітей з особливими потребами в загальноосвітні навчальні заклади стануть успішними за умови зміни ставлення суспільства

до цих дітей та до ідеї інклюзії, поліпшення матеріального забезпечення системи освіти, здійснення необхідної фахової підготовки педагогічних працівників і проведення їхньої масової перепідготовки.

Інклюзивна освіта на сучасному етапі розвитку освіти в Україні – це не тільки прихід дитини з особливими освітніми потребами до звичайної сучасної школи, а й наявність для організації навчання такої дитини додаткових спеціальних умов, серед яких індивідуальний план розвитку, облаштоване місце, обладнання, а також наявність професійного науково-методичного, медичного супроводу тощо. На відміну від інтеграції, яка передбачає адаптацію дитини до вимог системи освіти, інклюзивне навчання полягає в адаптації системи до потреб дитини. Здобуваючи освіту в умовах інклюзивного простору, діти з особливими потребами від самого початку є частиною шкільної системи, тому не потребують будь-якої спеціальної адаптації до неї.

Практика свідчить, що трудове навчання та професійна орієнтація у спеціальних закладах освіти для дітей з інтелектуальними порушеннями є основою для подальшої професійної підготовки випускників цих закладів. Коригувальна спрямованість трудового навчання забезпечує практичне застосування учнями з особливими потребами засвоєних знань, умінь і навичок, загальний розвиток, адекватне професійне орієнтування учнів з урахуванням особливостей їхнього психофізичного розвитку та рекомендацій лікарів. Тому актуальними є питання удосконалення освітнього процесу учнів з особливими потребами, зокрема, щодо їхнього відповідного професійного орієнтування, підготовки до подальшого професійного навчання з урахуванням можливостей та інтересів, а також побажань батьків, потреб ринку праці.

Водночас вирішення цих завдань ускладнюється порушеннями фізичного, психічного розвитку, сенсорними порушеннями у дітей з особливими освітніми потребами, недостатньою сформованістю мовленнєвої сфери, умінь аналізувати й узагальнювати відповідні процеси. Тому важливим етапом профорієнтаційної роботи є ознайомлення учнів з особливими освітніми потребами початкової школи з наявними спеціальностями з урахуванням особливостей їхнього розвитку, рекомендацій лікарів та формування відповідних практичних навичок на базі шкільних навчальних майстерень.

У міру того, як професійні навчальні заклади стають більш інклюзивними, виникає потреба в керівниках, здатних чітко визначити та сформулювати місію, що охоплює цінності інклюзії та інклюзивну практику; сприяти створенню атмосфери, в якій усі учасники навчально-виховного процесу поділяють усвідомлення, що навчальний заклад виступає за успіх і досягнення всіма учнями та членами трудового колективу; управляти ресурсами та координувати їх використання для організації навчального процесу у спосіб, який підтримує інклюзію всіх учнів; здійснювати моніторинг та надавати

підтримку розвитку і прогресу кожного учня та всіх членів педагогічного колективу. Отже, інклюзію правомірно розглядати як більш широкий процес інтеграції, який передбачає доступність освіти для кожної дитини і розвиток загальної освіти внаслідок пристосування до різних потреб усіх дітей.

Однак інклюзія та інтеграція, як провідні тенденції сучасного етапу розвитку системи освіти, не повинні підміняти собою систему загалом. Кожна дитина, незалежно від своїх особливостей (фізичних, інтелектуальних, соціальних, емоційних чи мовних), повинна мати можливість реалізувати своє право на навчання в будь-якому типі освітнього закладу й здобути при цьому гідну якісну освіту. Інша проблема – використання відповідних форм і методів навчально-виховної роботи, психолого-педагогічний супровід, співпраця з батьками або особами, які їх замінюють.

Однією з важливих проблем організації інклюзивної освіти є підготовка якісних педагогічних кадрів, здатних до роботи з дітьми з особливими потребами, зокрема у системі післядипломної освіти. Для всіх педагогічних категорій актуальними є тематичні дискусії та лекційно-практичні заняття з проблем організації освітнього процесу для дітей із особливими освітніми потребами. На таких заняттях акцентовано увагу на нормативному забезпеченні освітнього процесу та впровадженні інтегрованого, особистісно орієнтованого навчання, використанні інноваційних методик, технологій навчання, використанні в освітньому процесі навчальних, ігрових, сенсорних зон та зони релаксації. Для педагогічних працівників закладів інклюзивної освіти необхідна більш ґрунтовна підготовка на основі тематичних, авторських курсів, упровадження розширених практичних можливостей за рахунок практичної складової, що може бути реалізовано за допомогою упровадження спецкурсів та тренінгів, тренінг-курсів. Такі курси повинні мати належне матеріально-технічне забезпечення та ґрунтовний науково-методичний супровід процесу навчання в умовах післядипломної освіти.

Завдяки ґрунтовній підготовці педагогічних кадрів на основі тематичного та практичного навчання можна вирішувати проблеми: усунення бар'єрів у системі освіти та системі підтримки дітей з особливими потребами, добір доцільних форм і методів залучення батьків до процесу навчання, урізноманітнення технології навчання з дітьми з особливими освітніми потребами тощо.

Отже, діти з особливими освітніми потребами в майбутньому отримують можливість для нормальної соціалізації, розвитку своїх сильних рис характеру, талантів та подальшої інтеграції в суспільство, вступу до професійних та вищих навчальних закладів, у таких дітей формуватимуться соціальні компетенції для налагодження дружніх стосунків з ровесниками у школі та поза її межами, удосконалюватиметься процес моделювання

належних способів їхньої взаємодії з колективом, створюватиметься атмосфера спокійного прийняття відмінностей інших людей [4, с. 3].

Безумовно, модернізації змісту освіти педагога, зі свого боку, сприятиме проведення науковими установами Національної академії педагогічних наук України, провідними вищими навчальними закладами, зокрема ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», наукових досліджень з проблем обґрунтування та розроблення сучасних моделей підготовки педагога загальноосвітньої школи, змісту педагогічної освіти, інноваційних технологій навчання, науково-методичного забезпечення оновленого змісту психолого-педагогічної підготовки педагога загальноосвітньої школи, вивчення та впровадження вітчизняного і зарубіжного передового педагогічного досвіду, інтеграції національної педагогічної освіти у світовий освітній простір.

Для успішної реалізації інклюзивного навчання в умовах закладу освіти необхідно особливу увагу приділити питанням наявності спеціальних будівель та обладнання.

У подальшому освітньому процесі необхідно створити відповідні умови для особистісно орієнтованої профорієнтації, здобуття допрофесійної та професійної освіти осіб з особливими освітніми потребами, системного удосконалення їхньої загальноосвітньої та трудової підготовки, забезпечення професійного самовизначення у співпраці із закладами професійної освіти.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальших наукових розробок потребують проблеми упровадження сучасних технологій навчання в систему підготовки педагогічних кадрів для закладів інклюзивної освіти. Незважаючи на достатню кількість інформації з питань залучення дітей з особливостями розвитку в єдиний освітній простір, ставлення до спільного навчання учнів з різними потребами є неоднозначним. Суспільство не розуміє різниці між поняттями «інклюзія» та «інтеграція», вважаючи їх словами-синонімами, не приймає основних положень інклюзивної освіти, негативно реагує на можливість навчання особливої дитини з усіма учнями в класі.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у вивченні закордонного досвіду і теоретичних положень з питань формування фахових компетентностей педагогів закладу інклюзивної освіти, які б ураховувалися в системі післядипломної педагогічної освіти.

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

- [1] В. Боднар, «Інклюзивне навчання як соціально-педагогічний феномен», *Рідна школа*, № 3, с. 10–14, 2011.
- [2] В. В. Жук, «Інклюзивні тенденції в освіті дітей з порушеннями слуху в Україні», *Дефектологія*, № 3, с. 16–19, 2010.

- [3] *Інвалідність та суспільство* / Л. Байда, О. Красюкова-Енс, В. Азін та ін.; Л. Байди, О. Красюкової-Енс; Ред. Київ, Україна: Київський ун-т, 2011, 188 с.
- [4] *Інклюзивна освіта від А до Я* / уклад.: Н. В. Заєркова, А. О. Трейтяк. Київ, Україна, 2016, 68 с.
- [5] *Інклюзивна школа: особливості організації та управління* / А. А. Колупаєва, Н. З. Софій, Ю. М. Найда та ін.; Л. І. Даниленко; Ред. Київ, Україна: ФОП Придатченко П. М., 2007, 128 с.
- [6] А. Колупаєва, *Інклюзивна освіта: реалії та перспективи*. Київ, Україна: Самміт-Книга, 2009, 272 с.
- [7] Міністерство освіти і науки України (2018, Серп. 06). *Лист № 1/9-485 «Організаційно-методичні засади освітнього процесу у спеціальних закладах освіти в 2018/2019 навчальному році»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://base.kristti.com.ua/?p=7192>
- [8] Н. М. Назарова, Л. И. Аксенова, Л. В. Андреева и др., *Специальная педагогика: в 3 т., т. 3: Педагогические системы специального образования*. Москва, Россия: Академия, 2008, 400 с.
- [9] *Особлива дитина: науковий, навчальний, інформаційний журнал*. Київ, Україна: Педагогічна преса, 2015, 95 с.
- [10] Кабінет Міністрів України (2019, Лют. 27). *Постанова № 129 «Деякі питання використання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами у 2019 році»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/129-2019-%D0%BF#n2>
- [11] *Стандарти соціальних послуг* / Л. Л. Сідельнік; Ред. Київ, Україна: Укр. фонд соціальних інвестицій, 2007, 175 с.
- [12] Н. З. Софій, Ю. М. Найда, А. А. Колупаєва та ін., «Концептуальні аспекти інклюзивної освіти», *Інклюзивна школа: особливості організації та управління*; Л. І. Даниленко; Ред.; 2-ге вид., стереотип. Київ, Україна: ФОП Парашин І. С., 2010, 128 с.
- [13] Саламанкська декларація. Рамки дій з освіти людей з особливими потребами, на *Всесвіт. конф. з освіти осіб з особливими потребами: доступність і якість (Саламанка. Іспанія, 7–10 черв. 1994 р.)*. Київ, Україна, 2000, 21 с.
- [14] В. В. Супрун, «Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти та освіти дорослих», *Розвиток професійної компетентності керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти в умовах упровадження нового Державного стандарту початкової загальної освіти на Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (10 квіт. 2018 р.)*; КВНЗ



- «Харківська академія неперервної освіти». [Електронний ресурс]. Харків, Україна, 2018, 252 с., с. 67–76.  
Доступно: [https://drive.google.com/file/d/1WjYKvvqqr3ytYwYb1a0ceF02u\\_3wtm0/view](https://drive.google.com/file/d/1WjYKvvqqr3ytYwYb1a0ceF02u_3wtm0/view)
- [15] К. В. Супрун, «Інноваційні форми організації освітнього процесу при підготовці фахівців для органів публічної влади», *Публічна служба в модерній державі, на наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю державної служби України (Київ, 13 черв. 2018 р.)*; Войтович Р. В., Ворона П. В.; Ред. Київ, Україна: ІПК ДСЗУ, 2018, 270 с., с. 213–216.
- [16] Л. М. Шипицина, И. И. Мамайчук, *Детский церебральный паралич*. СПб., Россия: Дидактика плюс, 2001, 272 с.
- [17] А. Г. Шевцов, *Сучасні проблеми освіти і професійної реабілітації людей з вадами здоров'я*. Київ, Україна, 2004, 200 с.
- [18] Ю. Щербяк, *Інклюзивна освіта в загальноосвітньому навчальному закладі: теоретико-методологічні аспекти*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova10/subor/Scerbiak.pdf>
- [19] І. Ярмошук, «Інклюзивне навчання в системі освіти», *Шлях освіти*, № 2, с. 24–28, 2009.
- [20] *Інклюзивне навчання*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya>

## IMPLEMENTATION OF EDUCATIONAL POLICY IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF INCLUSIVE EDUCATIONAL SPACE

### **Roman Kozenko,**

Candidate of Sciences in Public Administration,  
Senior Lecturer of the Department of Public  
Administration and Management of Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
School of Business Administration "University  
of Management Education",  
Kyiv, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0146-6243>  
[rvk.9472@gmail.com](mailto:rvk.9472@gmail.com)

### **Tamara Picosh,**

Senior Lecturer of the Department of Public  
Administration and Management of Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
School of Business Administration "University  
of Management Education",  
Kyiv, Ukraine.  
[tomapik@ukr.net](mailto:tomapik@ukr.net)

**Kostiantyn Suprun,**

post-graduate student of the Department of Public  
Administration and Management of Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
School of Business Administration "University  
of Management Education",  
Kyiv, Ukraine  
*k0ss@i.ua*

**Abstract.** The article deals with the actual issues of the formation of an effective system for the provision of educational services for people with special educational needs at all levels of education, taking into account their individual needs, capabilities, abilities and interests, in the context of inclusive education as a component of modernization of native education, the development of a new Ukrainian school, the reformation of local self-government in relation to education management bodies, optimization of the network of educational institutions, financing of educational services.

The peculiarities of the organization of educational process in special and general educational institutions under the conditions of inclusive education are generalized, the general characteristic is given and the content of the concepts of integration and inclusion in education as the most modern forms of training of people with special educational needs, disorders of psychophysical development and with disabilities is revealed, peculiarities of realization and prospects of organization of inclusive education and rehabilitation.

Attention is drawn to the fact that the inclusive processes of persons with special needs in general secondary and vocational education establishments will be further developed in Ukraine subject to changes in the attitude of the society towards this category of persons, improvement of the material and technical and financial provision of the education system, the necessary professional training of pedagogical staff and the conduct of their mass retraining and advanced training. In special educational institutions for children with special educational needs: special schools, educational-rehabilitation and inclusive-resource centers, labor training and professional orientation are an important part of the educational process. However, it is extremely important that vocational guidance be given to pupils with special educational needs in primary school and the formation of their professionally important qualities. Accordingly, one of the forms of social adaptation and later partial rehabilitation is occupational therapy – that is, the use of procedures related to work, for the formation of knowledge and skills in mentally retarded children, which, in the usual socio-cultural situation, allow them to compensate for the defect of labor education.

Formation of vital competencies is of particular importance in the educational process of special educational institutions for children with special educational needs. First of all, it can be argued that it is a question of the complexity and continuity of psycho-pedagogical, labor, physical, social rehabilitation of student youth by creating the optimal conditions for their physical, intellectual, and mental development. Education should be corrective and implemented during the educational process and out-of-school work. At the same time, correctional and developmental work is an integral part of the educational process of special schools, educational-rehabilitation and inclusive-resource centers, and determines the peculiarities of the functioning of such institutions in comparison with ordinary institutions of general secondary education.

**Key words:** integration; inclination; inclusive education; special educational needs; special institution of education; training and rehabilitation center; Inclusive Resource Center; work training.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА

**Козенко Роман Владимирович,**

кандидат наук по государственному управлению,  
старший преподаватель кафедры публичного  
администрирования и менеджмента образования  
Центрального института последипломного образования  
ГБУЗ «Университет менеджмента образования»,  
Киев, Украина.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0146-6243>  
[rvk.9472@gmail.com](mailto:rvk.9472@gmail.com)

**Пикож Тамара Михайловна,**

старший преподаватель кафедры публичного  
администрирования и менеджмента образования  
Центрального института последипломного образования  
ГБУЗ «Университет менеджмента образования»,  
Киев, Украина.  
[tomarik@ukr.net](mailto:tomarik@ukr.net)

**Супрун Константин Вячеславович,**

аспирант кафедры публичного администрирования  
и менеджмента образования Центрального  
института последипломного образования  
ГБУЗ «Университет менеджмента образования»,  
Киев, Украина  
[k0ss@i.ua](mailto:k0ss@i.ua)

**Анотація.** В статті розглянуті актуальні питання формування ефективної системи надання освітніх послуг особам з особливими освітніми потребами на всіх рівнях освіти, з урахуванням їх індивідуальних запитів, можливостей, здібностей та інтересів в умовах інклюзивної освіти як складової модернізації національної освіти, розвитку Нової української школи, реформування місцевого самоврядування стосовно органів управління освітою, оптимізації мережі навчальних закладів, фінансування освітніх послуг.

Узагальнено особливості організації освітнього процесу в спеціальних та звичайних навчальних закладах в умовах інклюзивної освіти, наведено загальну характеристику, розкрито зміст понять «інтеграція» та «інклюзія» в освіті як найбільш сучасних форм освіти осіб з особливими освітніми потребами, порушеннями психофізичного розвитку та інвалідністю, визначено існуючі проблеми, особливості реалізації, перспективи організації інклюзивної освіти та реабілітації.

Акцентовано увагу на тому, що процеси інклюзії осіб з особливими потребами в закладах загальної середньої та професійної освіти отримують подальше розвиток в Україні за умови зміни ставлення суспільства до цієї категорії осіб, покращення матеріально-технічного та фінансового забезпечення системи освіти, виконання необхідної професійної підготовки педагогічних працівників, проведення їх масової перепідготовки та підвищення кваліфікації.

В спеціальних навчальних закладах для дітей з особливими освітніми потребами (спеціальних школах, навчально-реабілітаційних та інклюзивно-ресурсних центрах) важливою складовою освітнього процесу є трудове навчання та професійна орієнтація. Однак надзвичайно важливо професійне орієнтування учнів з особливими освітніми потребами ще в початковій школі, а також формування у них професійно важливих якостей.

Відповідно однією з форм соціальної адаптації, а також і часткової реабілітації є трудово-терапія, тобто використання процедур, пов'язаних з трудовою діяльністю, для формування у відсталих дітей знань та навичок, які в звичайній соціокультурній ситуації дозволяють їм компенсувати дефект трудового навчання.

Формирование жизненных компетенций приобретает особое значение в образовательном процессе специальных учебных заведений для детей с особыми образовательными потребностями. Прежде всего, можно утверждать, что речь идет о комплексности и непрерывности психолого-педагогической, трудовой, физической, социальной реабилитации учащейся молодежи благодаря созданию оптимальных условий для ее физического, интеллектуального, психического развития. Воспитание должно иметь коррекционную направленность и осуществляться во время образовательного процесса и внешкольной работы.

При этом коррекционно-развивающая работа является составляющей образовательного процесса специальных школ, учебно-реабилитационных и инклюзивно-ресурсных центров. Такая работа определяет особенности функционирования таких заведений, по сравнению с обычными заведениями общего среднего образования.

**Ключевые слова:** интеграция; инклюзия; инклюзивное обучение; особые образовательные потребности; специальное заведение образования; учебно-реабилитационный центр; инклюзивно-ресурсный центр; трудовое обучение.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] V. Bodnar, «Inklyuzyvne navchannia yak sotsialno-pedahohichnyi fenomen», *Ridna shkola*, № 3, s. 10–14, 2011.
- [2] V. V. Zhuk, «Inklyuzyvni tendentsii v osviti ditei z porushenniamy slukhu v Ukraini», *Defektolohiia*, № 3, s. 16–19, 2010.
- [3] *Invalidnist ta suspilstvo* / L. Baida, O. Krasiukova-Ens, V. Azin ta in.; L. Baidy, O. Krasiukovoi-Ens; Red. Kyiv, Ukraina: Kyivskyi un-t, 2011, 188 s.
- [4] *Inklyuzyvna osvita vid A do Ya* / uklad.: N. V. Zaierkova, A. O. Treitiak. Kyiv, Ukraina, 2016, 68 s.
- [5] *Inklyuzyvna shkola: osoblyvosti orhanizatsii ta upravlinnia* / A. A. Kolupaieva, N. Z. Sofii, Yu. M. Naida ta in.; L. I. Danylenko; Red. Kyiv, Ukraina: FOP Prydatchenko P. M., 2007, 128 s.
- [6] A. Kolupaieva, *Inklyuzyvna osvita: realii ta perspektyvy*. Kyiv, Ukraina: Sammit-Knyha, 2009, 272 s.
- [7] *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2018, Serp. 06). Lyst № 1/9-485 «Orhanizatsiino-metodychni zasady osvitnoho protsesu u spetsialnykh zakladakh osvity v 2018/2019 navchalnomu rotsi»*. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://base.kristti.com.ua/?p=7192>

- [8] N. M. Nazarova, L. I. Aksenova, L. V. Andreeva i dr., Special'naya pedagogika: v 3 t., t. 3: Pedagogicheskie sistemy special'nogo obrazovaniya. Moskva, Rossiya: Akademiya, 2008, 400 s.
- [9] Osoblyva dytyna: naukovyi, navchalnyi, informatsiyni zhurnal. Kyiv, Ukraina: Pedahohichna presa, 2015, 95 s.
- [10] Kabinet Ministriv Ukrainy (2019, Liut. 27). Postanova № 129 «Deiaki pytannia vykorystannia subventsii z derzhavnoho biudzhetu mistsevym biudzhetam na nadannia derzhavnoi pidtrymky osobam z osoblyvymy osvitnimy potrebamy u 2019 rotsi». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/129-2019-%D0%BF#n2>
- [11] Standarty sotsialnykh posluh / L. L. Sidelnik; Red. Kyiv, Ukraina: Ukr. fond sotsialnykh investytsii, 2007, 175 s.
- [12] N. Z. Sofii, Yu. M. Naida, A. A. Kolupaieva ta in., «Kontseptualni aspekty inkliuzyvnoi osvity», Inkliuzyvna shkola: osoblyvosti orhanizatsii ta upravlinnia; L. I. Danylenko; Red.; 2-he vyd., stereotyp. Kyiv, Ukraina: FOP Parashyn I. S., 2010, 128 s.
- [13] Salamanska deklaratsiia. Ramky dii z osvity liudei z osoblyvymy potrebamy, na Vsesvit. konf. z osvity osib z osoblyvymy potrebamy: dostupnist i yakist (Salamanka. Ispaniia, 7–10 cherv. 1994 r.). Kyiv, Ukraina, 2000, 21 s.
- [14] V. V. Suprun, «Profesiinyi rozvytok ta upravlinnia liudskymy resursamy v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity ta osvity doroslykh», Rozvytok profesiinoi kompetentnosti kerivnykiv shkil u systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v umovakh uprovdzhennia novoho Derzhavnoho standartu pochatkovoї zahalnoi osvity na Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. (10 kvit. 2018 r.); KVNZ «Kharkivska akademiia neperervnoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Kharkiv, Ukraina, 2018, 252 s., s. 67–76.  
Dostupno: [https://drive.google.com/file/d/1WjYKvvqqr3ytYwYb1a0ceF02u\\_3wttm0/view](https://drive.google.com/file/d/1WjYKvvqqr3ytYwYb1a0ceF02u_3wttm0/view)
- [15] K. V. Suprun, «Innovatsiini formy orhanizatsii osvitnoho protsesu pry pidhotovtsi fakhivtsiv dlia orhaniv publichnoi vlady», Publichna sluzhba v modernii derzhavi, na nauk.-prakt. konf., prysviachenoї 100-richchiu derzhavnoi sluzhby Ukrainy (Kyiv, 13 cherv. 2018 r.); Voitovych R. V., Vorona P. V.; Red. Kyiv, Ukraina: IPK DSZU, 2018, 270 s., s. 213–216.
- [16] L. M. SHipicina, I. I. Mamajchuk, Detskij cerebral'nyj paralich. SPb., Rossiya: Didaktika plyus, 2001, 272 s.
- [17] A. H. Shevtsov, Suchasni problemy osvity i profesiinoi rehabilitatsii liudei z vadamy zdorovia. Kyiv, Ukraina, 2004, 200 s.

- [18] Yu. Shcherbiak, Inkluzivna osvita v zahalnoosvitnomu navchalnomu zakladi: teoretyko-metodolohichni aspekty. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova10/subor/Scerbiak.pdf>
- [19] I. Yarmoshchuk, «Inkluzivne navchannia v systemi osvity», Shliakh osvity, № 2, s. 24–28, 2009.
- [20] Inkluzivne navchannia. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya>

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-7\(36\)-79-100](https://doi.org/10.32405/2522-9958-7(36)-79-100)  
УДК 371:376

**Марусіна Лариса Миколаївна,**  
аспірант кафедри публічного адміністрування  
та менеджменту освіти  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Київ, Україна;  
провідний спеціаліст відділу освіти Золотоніської  
районної державної адміністрації Черкаської області,  
Золотоноша, Черкаська область.  
*marusina-larisa@ukr.net*

**Логінов Андрій Юрійович,**  
методист методичного кабінету  
відділу освіти Золотоніської районної  
державної адміністрації Черкаської області,  
Золотоноша, Черкаська область.  
*logayu2016@gmail.com*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІХ ОКРУГІВ, МЕРЕЖІ ОПОРНИХ ШКІЛ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІВНОГО ДОСТУПУ ДО ОСВІТИ, ЗОКРЕМА ДІТЕЙ ІЗ ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ**

**Анотація.** У статті аналізуються принципи, сучасні організаційні аспекти управління освітніх округів. Обґрунтовуються проблеми і причини створення мережі опорних шкіл. Розкриваються шляхи забезпечення рівного доступу до навчання для дітей з особливими освітніми потребами в освітньому закладі. Визначено сутність понять «освітній округ» та «опорний заклад». Окреслено основні критерії щодо вибору інноваційного закладу у регіоні проведенням конкурсу; оптимальні шляхи створення освітнього округу. Деталізовано внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на позитивний імідж закладу загальної середньої освіти. Перелічено основні принципи та нормативні документи. Запропоновано алгоритм дій під час формування опорного закладу освіти. Цей алгоритм складається із таких позицій, як: підготовка документів до вирішення замовлення про створення опорного закладу; затвердження умов про проведення конкурсу засновником для визначення опорного закладу серед йому підпорядкованих; ухвалення рішення про створення опорного закладу; державна реєстрація про створення опорного закладу. Опорний заклад може мати філії, які у своїй роботі керуються чинним законодавством і типовим положенням про філію закладу освіти. Наголос зроблено на тому, як організувати інклюзивне навчання для дітей з особливими



потребами. Запропоновано певний порядок, який розкриває особливості організації навчально-виховного процесу та підбору вчителів для навчання дітей з особливими потребами. Підсумовується думка розрізнення понять «інклюзивне навчання» та «інтегрована освіта». Зазначається, що за формою інклюзивна освіта включає дітей з особливими освітніми потребами в закладах загальної середньої освіти. Зауважується, що дискусійним залишається питання про готовність закладу загальної середньої освіти до прийняття дитини з особливими потребами, бо необхідно поважати дітей такими, якими вони є, поважати їх прагнення, самобутність, самовизначення. Звернуто увагу на дії керівника закладу освіти щодо організації інклюзивного навчання, організації класу для дітей з особливими потребами, створення відповідної бази, здійснення добору корекційного обладнання. Розклад уроків та навчання відбувається за типовими освітніми програмами закладів загальної середньої освіти I, II, III ступенів, затверджених МОН України, а індивідуальна навчальна програма складається для дітей із синдромом Дауна. Порушується думка про важливість ефективної підготовки учителів закладів загальної середньої освіти для вирішення загальних і спеціальних завдань на рівні, не нижчому за чинний в системі спеціальної освіти. Чим нижче рівень учня, тим має бути вище рівень освіченості вчителя. Підготовка такого вчителя має ґрунтуватися на знаннях з психології, педагогіки і загальної методики викладання. В умовах Нової української школи викладачу початкової школи необхідно звернути увагу на порушення у поведінці під час навчально-виховного процесу дітей з різними категоріями розвитку. А от учителі-предметники основної та старшої школи мають обов'язково пройти перепідготовку у відповідних навчальних закладах освіти. Акцентується увага на визначення посадових обов'язків та функцій асистента вчителя, що затверджені відповідними документами, інструктивно-методичними листами МОН України.

**Ключові слова:** сучасна школа; опорна школа; освітній округ; інтегроване та інклюзивне навчання; діти з особливими потребами.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Система освіти в Україні безнадійно застаріла, вважають деякі експерти. Після закінчення сучасної школи дитині все важче знайти себе в цьому світі. Вважаємо, що причини цього потрібно шукати в минулому. Сучасна школа була створена 200 років тому. Вона відповідала певним потребам індустріального століття. Але тоді Великобританія стрімко розвивала виробництво, з'явилися нові фабрики, банки, заводи. Для їх

обслуговування потрібні були мільйони бездумних біороботів. Тоді була заснована система, що суперечить здоровому глузду й природі дитини. Україна також була не виняток. Вона в освіті спрямовувалася на авторитарні прийоми та методи, виховання через колектив, сувору дисципліну. Школа карала дітей за будь-який прояв емоцій, життєрадісності, цікавості, особистості. Психологи наводять причини, чому система освіти в Україні стає шкідливою:

- Сучасна наука довела, що дитина ефективно вчиться, тільки коли дитина помиляється. Школа робить усе, щоб виробити в дітях страх перед помилками. За неправильні відповіді карають, ставлять двійку. Подорослішавши, такі діти бояться пробувати нове, експериментувати, помилятися.

- У задачах є тільки 2 відповіді – правильна і неправильна. Таким чином діти починають бачити світ плоским. У багатьох задач, насправді, можуть бути тисячі правильних рішень.

- Діти не мають часу думати. Сучасний процес навчання побудований так, що дитина постійно завантажена механічною безглуздою роботою. Раніше, у часи Григорія Сковороди, вчитель-філософ водив дітей на берег річки й давав завдання думати. Вони могли сперечатися, міркувати. А у Павлишській школі більше ніж 50 років тому Василь Сухомлинський складав з дітьми оповідання у шкільному садку. А авторитарні й консервативні педагоги, які боялися експериментувати, ставили під сумнів дитячу творчість, мовляв, вони не можуть так мислити та писати.

- Сучасна школа притуплює один із вроджених інстинктів – прагнення до знань, бо їх багато й постійно оновлюються, а подаються вчителями нудно. За 11 шкільних років світ піде значно вперед, і те, що школярі вивчили, вже застаріє. Цінне лише вміння самонавчатися. Саме цьому вже починають вчити в українських школах.

- Сільські заклади освіти – малокомплектні ( у класах 5–10 учнів), що знижує їх конкурентну спроможність, їх комунікацію, а вчителі не на повну силу викладають навчальний матеріал. Кращі вчителі працюють у місті, бо там існує конкуренція, а в селі кар'єрного росту не має такого, як у місті [1, с. 11].

Не всі експерти й батьки згодні з цими пунктами, однак задуматися все-таки варто.

Звернемо увагу на те, що в системі спеціальної освіти на початку XXI ст. склалася ситуація, яка характеризується щорічним скороченням мережі спеціальних закладів загальної середньої освіти. Це пов'язано в Україні з розширенням мережі навчально-реабілітаційних центрів, а й з інноваціями в освіті, зокрема, включенням дітей до закладів загальної середньої освіти з інтегрованим або інклюзивним навчанням.

Виокремимо проблеми навчання дітей з особливим освітніми потребами (інклюзивне навчання): необхідно вирішити питання фахового супроводу, налагодити співпрацю з навчально-реабілітаційними центрами, місцевими центрами соціальної реабілітації дітей-інвалідів щодо поєднання коригувально-розвивальних послуг, створити архітектурну доступність до закладу освіти. В Україні триває процес реінтеграції дітей у сім'ї і ті організації інклюзивного навчання за місцем проживання. З ініціативи батьків або осіб, що їх замінюють, за сприяння служб у справах дітей та сім'ї, за рекомендаціями психолого-медико-педагогічної консультації у сім'ї повертаються діти, які мають позитивну динаміку розвитку.

Для надання якісних освітніх послуг і певного доступу до них дітей держава створює мережу навчальних округів та опорні школи. Станом на 01 вересня 2018 року понад 70 опорних шкіл створено у Кіровоградській області, понад 61 – у Львівській, понад 40 – у 5 областях (Житомирська, Полтавська, Дніпропетровська, Харківська, Київська), від 20-ти до 40 у 7 областях (Запорізька, Рівненська, Сумська, Чернігівська, Тернопільська, Одеська, Волинська), до 20-ти – у 7 областях (Миколаївська, Черкаська, Херсонська, Вінницька, Луганська, Чернівецька, Донецька) [2].

Показово, що кількість опорних шкіл у кожному районі, області, ОТГ обумовлюється реальними потребами в них з урахуванням місцевих умов, наявності шкіл, які можуть виконувати функції опорних. Зауважимо лише, що у кожному районі, місті, області визначаються опорними від 3 до 8 навчальних закладів освіти.

Ми дотримуємося думки, що школа у наш час має давати не тільки знання, а й уміння ці знання застосовувати, формувати цінності, критично сприймати інформацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З урахуванням тенденції демографічної ситуації та децентралізації в Україні звертається особлива увага на створення освітніх округів та освітнього менеджменту. У роботах І. Осадчого [3], О. Барановської [4], С. Бондар [5], І. Єрмакова [6], Г. Єльнікової [7], В. Проскуніна [8], М. Романенко [9], А. Сеїтосманова, О. Фасолі, В. Мархільєвського [10], В. Пальчук [11] відстежуються моделі та механізми організації і створення нових моделей діяльності освітніх округів та опорних шкіл.

В Україні сьогодні активно проводиться державна політика із метою реалізації прав дітей з особливими освітніми потребами, зокрема з інвалідністю, на отримання якісних знань, інтеграцію їх у суспільство в закладах освіти.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** дослідження є висвітлення важливих питань і проблем, які виникають у керівників закладів загальної середньої освіти при створенні опорних шкіл, мережі освітніх округів, організації інклюзивного навчання для дітей з особливим освітніми потребами.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань**:

- дослідити та систематизувати наявні матеріали, документи щодо освітнього округу, опорного закладу, інклюзивного навчання;
- виокремити, як один із можливих підходів, обласний конкурс на кращий проект опорної школи;
- виявити теоретико-методичний інструментарій алгоритму створення опорних шкіл, організації навчання дітей з особливими потребами;
- розкрити особливості темпу створення мережі опорних шкіл, принципи їх укрупнення.

## 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

*Теоретичними основами дослідження* стали праці провідних представників наукових напрямів, проблематика яких корелює такі питання:

- *стратегія інноваційного розвитку навчального розвитку* (О. Адаменко, С. Ілляшенко, Г. Клімова, Н. Сиротська, Н. Чепурна та інші);
- *аспекти демократизації різних компонентів освітньої системи* (О. Вишневський, Л. Гаєвська, Н. Деревянкіна, Є. Куркін, Г. Єльнікова, В. Кремень, О. Пастовенський та інші);
- *шляхи налагодження партнерської взаємодії учасників освітнього процесу* (І. Котова, Ю. Прудникова, В. Сагайчук, Г. Назаренко та інші);
- *визначення якості освіти* (Ю. Бабанський, В. Беспалько, В. Загвязинський, І. Зязюн, І. Лернер, В. Маслов, О. Савченко, М. Скаткін та інші);
- *концептуальні положення теорії діяльності та розвитку особистості як суб'єкта діяльності* (І. Бех, Н. Бібік, О. Бодальов, Л. Виготський, Д. Ельконін, Г. Костюк, С. Рубінштейн та інші);
- *навчання дітей з особливими потребами* (В. Бондар, Я. Коломенський, А. Колупаєва, М. Молофєєв, А. Савчук, І. Литвин та інші);
- *питання опорних шкіл як результат соціального розвитку громад* (Р. Шиян, А. Хобзей, Д. Савчук, Л. Гриневич, І. Яновський та інші);
- *методика та технології оцінювання діяльності сучасної школи* (О. Ляшенко, Т. Лукіна, І. Булах та інші).

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

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення. Важливим у цьому дослідженні набуває аналіз державних документів, принципів, методичних підходів щодо організації інклюзивної освіти для дітей з особливими потребами, створення опорних округів та опорних шкіл. Разом з методом аналізу ми використали методи систематизації, узагальнення, синтезу, оскільки це потрібно для пояснення переваг опорної школи через взаємодію всіх учасників нового освітнього процесу, до якого долучаються і діти з особливими потребами.

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

Нагадуємо, що Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 24 грудня 2015 року наголошує, що з першого вересня 2016 року припиняється фінансування навчальних закладів, крім закладів початкової освіти, кількість учнів у яких – 25 осіб, за рахунок освітньої субвенції. Звертаємо увагу, що органи управління освітою та ОТГ у подальшій своїй роботі керуватимуться постановою Кабінету Міністрів від 21.02.2018 № 88 «Деякі питання використання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами у 2018 році».

З цього приводу зазначаємо, що чинна мережа шкіл складалася в Україні десятиліттями. Аналіз економічного фактору дає змогу встановити віддаленість між закладами освіти різних ступенів і між однотипними закладами; витрату енергії, часу, фінансів на подолання відстані. Щоправда, в країні відбувається спад народжуваності як у містах, так і в селах. Міграція сільської молоді до міста не зменшується, а в додаток до того, працездатне населення в пошуку роботи масово виїздить на заробітки за кордон до Польщі, Португалії, Литви, Чехії, Росії. Показово, що у нинішній ситуації питання формування оптимальної мережі треба розглядати з врахуванням усього комплексу умов, які впливають на якість навчально-виховного процесу.

З цього приводу І.Осадчий зазначає, що в Україні керований процес територіальної освітньої системи в умовах децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад може забезпечити освітній округ.

*Освітній округ* – це об'єднання навчальних закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, що спрямовують свою діяльність на створення умов для здобуття громадянами якісної загальної середньої освіти та забезпечення всебічного розвитку особистості [12, с. 5].

Зауважимо лише, що при створенні освітніх округів слід спиратися на Положення про освітній округ (постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 777, «Про затвердження Положення про освітній округ» зі

змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету міністрів України (далі КМУ) від 20 січня 2016 року, № 79, від 31 серпня 2016 року, № 574 в редакції від вересня 2016 року). До нормативно-правової бази щодо створення освітнього округу в умовах децентралізації відносимо лист МОН України від 27.10.2016 р. № 1/9-570 «Про діяльність районних (міських) кабінетів (центрів) методичних служб ОТГ», лист МОН України від 30.12.2016р. № 1/9-633 «Про формування органів управління освітою», наказ МОН України від 05.08.2016 р. № 94 «Про затвердження Положення про з'єднаний клас ( клас-комплекс) початкової школи у філії опорного закладу», наказ МОН України від 17 серпня 2016 р. № 991 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 26 вересня 2005 року № 557», наказ МОН України від 19 вересня 2016 р. № 1120 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 06 грудня 2010 року № 1205», лист МОН України від 09 вересня 2016 р. № 2/3-1776-16 «Щодо нормативно-правового регулювання діяльності освітніх округів територіальних громад». Зміни до штатного розпису регулюються наказом МОН України від 17 серпня 2016 р. № 981 «Про внесення змін до наказу МОН України від 26 липня 2005 р. № 557», від 19 вересня 2016 р. № 1120 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України 06 грудня 2010 р. № 1205». Лист МОН України «Щодо забезпечення прав дітей на позашкільну освіту» від 02 лютого 2017 р. № 1/9-46 пропонує залучити на договірній основі позашкільний заклад, який розташований на території інших громад, керуючись Законом України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року № 1508-VII.

В межах освітнього округу створюється *опорний заклад*. Його створення врегульовується представницьким органом місцевого самоврядування об'єднаних громад, районними радами, Положенням про освітній округ, листом Міністерства освіти та науки України від 28 січня 2016 року № 1/10-251 «Про створення опорних шкіл».

Заклад загальної середньої освіти має стати центром освітнього округу, де для громадян впроваджено доступ до якісної освіти, здійснюється поглиблене вивчення окремих предметів, забезпечується всебічний розвиток особистості. Опорні школи в Україні – це зразок ідеї укрупнення в Україні – заклади нового формату (школи лідерів, школи-хаби, школи-ресурсні центри, школи-координатори), де сконцентровано все найсучасніше. В умовах децентралізації – задля підвищення якості освіти та ефективного використання наявних ресурсів.

Моделі та механізми створення мережі освітніх округів та опорних шкіл в залежності від мети, завдань і очікуваних результатів цього процесу можуть бути різними. Закономірно, що укрупнення шкіл сприятиме створенню великої базової старшої школи, що консолідує ресурси для навчання:

навчальні лабораторії, дистанційне навчання, дитячий садок, фізкультурно-оздоровчий центр тощо [13].

*Темп створення мережі опорних шкіл залежить від таких чинників, як:*

- забезпечення підвозу цих учнів до закладів освіти;
- обсягів вкладання коштів з державних та місцевих бюджетів;
- залучення дітей з особливими освітніми потребами до інклюзивного навчання;
- умов для поглибленого вивчення окремих предметів;
- результатів ЗНО випускників закладу загальної середньої освіти;
- матеріально-технічної та професійної бази.

Ясна річ, що більше уваги зміцненню навчально-матеріальної та технічної бази опорних шкіл мають приділяти відділи освіти міста, району, ОТГ. З погляду нашої теми детально розглянемо умови одного із конкурсів на кращий проект опорної школи.

В Черкаській області з метою виявлення та підтримки творчих колективів, поширення їх здобутків щодо створення умов для забезпечення рівного доступу до якісної загальної середньої освіти, підготовки конкурентоспроможного випускника закладу загальної середньої освіти *запроваджено Обласний конкурс на кращий проект опорної школи (далі Конкурс) у період з 19 лютого по 01 березня 2016 року (Лист управління освіти і науки Черкаської обласної адміністрації від 17 лютого 2016 року № 396).*

Завдання Конкурсу – це впровадження до профільної підготовки і профільного навчання, поглиблене вивчення окремих предметів, забезпечення всебічного розвитку особистості, поширення передового педагогічного досвіду, участі у етапах предметних олімпіад.

На Конкурс для участі подають матеріали: заявка органу управління освітою; опис проекту опорної школи (до 10 сторінок); відеопрезентація (до 7 хвилин); додаткові ілюстративні матеріали [14].

Матеріали Конкурсу розкривають такі сходинки: якісний склад і досягнення педагогічного колективу; науково-методичне забезпечення; профільне навчання; поглиблене вивчення предметів; результативність роботи навчального закладу за такими критеріями: результативність ЗНО, моніторингові дослідження, учнівські олімпіади з навчальних предметів, конкурсу-захисту Малої академії наук України, інші конкурси, змагання; співпраця з філіями та іншими закладами загальної середньої освіти об'єднаних територіальних громад, районів, міст; відомості про орієнтовану кількість учнів, які навчатимуться в опорній школі (окремо вказати кількість учнів, які будуть підвозитися до опорної школи із інших населених пунктів ОТГ); вказати, з яких закладах освіти (реорганізованих, ліквідованих) планується підвезення учнів до опорної школи; наявність та потреба

транспорту для підвезення учнів до опорних шкіл; опис опорної школи в освітньому окрузі; матеріально-технічна база: навчальні кабінети (кількість), комп'ютери (кількість), кількість комп'ютерних кабінетів, спортивний зал, актовий зал, бібліотека, їдальня (кількість посадкових місць), внутрішні туалети; виховна робота в закладі загальної середньої освіти.

Важливо те, що практика та спостереження доводять, що мережа освітніх округів, їх кількість залежить від реалізації оптимальних шляхів, а саме:

1. *Обґрунтування* потреби й доречності створення освітнього округу, укрупнення опорної школи.

2. *Розроблення* державних освітніх стандартів створення мережі освітніх округів та опорних шкіл з філіями у сільській місцевості.

3. *Популяризація* серед широкої спільноти ідеї впровадження опорних шкіл, громадське обговорення у пресі чи соцмережі з урахуванням думки батьків і старшокласників, директорів, педагогів, пропозицій місцевих громад щодо доречності створення опорної (укрупненої) школи.

4. *Проведення* громадської експертизи та оцінки нововведенню з метою запобігання негативної емоційно-психологічної реакції суспільства, мотивуючі потребою одержання якісної освіти.

5. *Перепідготовка та підготовка* кваліфікованих педагогічних кадрів, які готові будувати для дітей індивідуальні освітні траєкторії, відкриті до інновацій і позитивних змін в умовах здорової конкуренції та інтеграції навчальних предметів.

Зрозуміло з попереднього, відділам (управлінням) освіти, ОТГ, методичним службам слід підходити до визначення опорних шкіл не формально, а враховуючи насамперед практичні потреби регіону, максимально використовуючи творчий потенціал кращих шкіл у системі методичної роботи з педагогічної науки, проведення експериментально-дослідницької роботи, поширення інноваційних технологій, перспективного досвіду, підвищення рівня професійної компетентності педагогічних кадрів.

Нам здається, що на позитивний імідж закладу загальної середньої освіти, для визначення його як опорного, впливають зовнішні та внутрішні фактори. *До зовнішніх факторів* ми відносимо: зовнішній вигляд закладу освіти та пришкольньої території; матеріально-технічна база; відзнаки, нагороди; символіка, гімн, герб, емблема, значки; презентаційний буклет; шкільна газета, сайт закладу освіти, ділові папери; *до внутрішніх факторів*: позитивний образ «Я» директора; висока професійна майстерність учителів; творчий потенціал педколективу; інноваційна культура педагогічних кадрів; здоровий психологічний мікроклімат; шкільні традиції; високі результати навчання й виховання школярів; розроблення методичних посібників, рекомендацій.



Існує потреба ще раз нагадати *принципи створення (укрупнення) опорних шкіл*, а саме: принцип територіальної інтеграції; принцип добровільного волевиявлення та згоди педагогічних колективів, спільноти батьків, місцевої громади; принцип доступності здобуття якісної освіти і платного навчання; принцип наявності необхідних ресурсів для забезпечення гарантованої якісної освіти; принцип формування єдиного адміністративно-педагогічного ресурсу й освітнього простору учнів; принцип виборності директорів закладів загальної середньої освіти на конкурсній основі; принцип координування взаємодії між закладами загальної середньої освіти у межах певної територіальної одиниці; принцип ефективності; принцип забезпечення диференціації і пробільності навчання [15, с. 38].

Зрозуміло з попереднього, алгоритм створення опорної школи можна скласти з таких позицій: 1) підготовка документів до задоволення рішення замовлення про створення опорного закладу (п. 5 Положення про освітній округ, далі – Положення); 2) затвердження умов про проведення засновником для визначення опорного закладу серед підпорядкованих йому (п. 6 Положення); 3) ухвалення рішення про створення опорного закладу (п. 7 Положення); 4) державна реєстрація опорного закладу як юридичної особи.

Звертаємо увагу на те, що опорний заклад може мати філії, які у своїй роботі керуються чинним законодавством і Типовим положенням про філію закладу освіти МОН України (Наказ МОН України від 06 лютого 2017 року № 1569, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України від 02 січня 2018 року № 1/31453 «Про затвердження Типового положення про філію закладу освіти») та положенням про філію, затверджену засновником.

Варто особливо підкреслити, що ми підтримуємо певні думки М. Степаненко щодо перешкод та застережень щодо масового впровадження опорних шкіл, а саме: загроза знищення села, яке було осередком національної культури; низька поінформованість щодо доречної оптимізації малокомплектних шкіл, а також неготовність частини вчителів, учнів, їхніх батьків, громади сприйняти ідею *Nab schools*; невмотивованість батьків та їхніх дітей щодо потреб здобуття якісної освіти; брак чітких державних стандартів та зрозумілої концепції про створення великих опорних шкіл у селах; випадки авторитарного, примусового управління освітніми процесами, які породжують негативну психологічну реакцію частини суспільства на зміни в освіті; ризик скорочення штату педагогічних працівників із зниженням статусу шкіл-філій; брак кваліфікованих кадрів, які працюють із дітьми в селах; незавершеність реформ децентралізації влади та розбудови системи місцевого самоврядування [15].

Нарешті, вважаємо за потребу визначити тенденції сучасного стану спеціальної освіти. В Україні в систему освіти запроваджуються зміни, які

потребують переведення дітей з особливими освітніми потребами зі спеціальної до загальноосвітньої школи.

Лист МОН України від 09 червня 2016 р. № 1/9-293 називає основні критерії щодо створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами в опорній школі (забезпечення доступності будівель; наявність навчально-дидактичної літератури; уведення в штатний розпис нових посад). Нам здається, що в найближчі роки відбудеться підвищення народжуваності дітей, які потребуватимуть особливих умов навчання, створюватимуться коригувально-компенсаторні програми навчання дітей з помірною та важкою розумовою відсталістю, аутичним синдромом, які раніше опікувалися в закладах соціальної опіки, інноваційні моделі навчальних закладів (реабілітаційних центрів) для підлітків з глибокими інтелектуальними порушеннями з метою їхньої фізичної, трудової і соціальної реабілітації, дедалі активніше відбуватиметься пошук шляхів і засобів включення дітей з особливими освітніми потребами до шкільної освіти за місцем проживання в заклади з інтегрованою або інклюзивною формами навчання.

Однак треба зауважити, що в сучасній психолого-педагогічній літературі та практиці поняття «інтеграція» й «інклюзія» ототожнюються.

Ми підтримуємо думку, що поняття «інтегрована освіта» слід розглядати як процес і результат навчання учнів в загальноосвітньому середовищі у спеціальному класі та за спеціальними програмами, творчо адаптованими методами й методиками навчання. Специфічною особливістю такої форми навчання є адаптація учнів цієї категорії до шкільного і найближчого середовища. Ключова фігура навчальної діяльності – корекційний педагог, який створює для цього необхідні умови та надає відповідні педагогічні послуги в розвитку пізнавальних процесів [16, с. 11].

Інклюзивне навчання визначається як процес включення дітей з особливими освітніми потребами в заклади загальної середньої освіти, і забезпечення права на одержання освіти, якість якої не відрізняється від освіти для здорових дітей. Відповідно до потреб і можливостей кожного школяра вчитель інклюзивного класу або інший спеціаліст, який має відповідний рівень кваліфікації, забезпечує гарантовану підтримку тим учням, котрі цього потребують, реалізує особистісно орієнтований підхід до організації їхньої навчальної діяльності. Важливою передумовою якісної освіти дітей, які навчаються за інклюзивною формою, є пристосування школи (адміністрації, учителів, більшості учнів) до потреб і можливостей кожної особистості, створення умов психологічного комфорту в новому середовищі [16, с. 12].

Проблеми інклюзивного навчання знайшли своє відображення як в міжнародних, так і в українських нормативно-правових документах, а саме: Всесвітній декларації «Освіта для всіх», Саламанській Декларації, Програмі дій

щодо освіти осіб з особливими освітніми потребами, Декларції Декларації, Законі України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 12145-V III, Законі України від 23 травня 2017 р. № 6437 «Про внесення змін до Закону України «Про освіту» щодо особливостей доступу осіб з особливими потребами до освітніх послуг», Концепції розвитку інклюзивної освіти, Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, Положенні про спеціальні класи для навчання дітей з особливими потребами у загальноосвітніх навчальних закладах, листі Міністерства освіти і науки України від 07 червня 2017 р. № 1/9-315 «Про структуру навчального року та навчальних планів загальноосвітніх навчальних закладів у 2017–2018 навчальному році», Постанові Кабінету Міністрів України від 09 вересня 2017 р. № 588 «Про внесення змін до Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах».

Для того щоб організувати інклюзивне навчання для дітей з особливими освітніми потребами, батьки (опікуни) подають заяву до обраного закладу загальної середньої освіти (за місцем проживання), а також висновок психолого-медико-педагогічної консультації (для визначення переліку спеціальних і додаткових послуг для дітей з особливими освітніми потребами).

Проте зауважимо, що дискусійним залишається питання: чи готовий заклад загальної середньої освіти прийняти дитину з особливими освітніми потребами до загального учнівського колективу, психологічно об'єднати різні групи дітей у навчально-виховному процесі, визначити й реалізувати індивідуальні цілі, які відповідатимуть їхнім потребам і можливостям; як в умовах спільного навчання учнів із різними пізнавальними можливостями здійснити добір максимально доступного змісту освіти та оцінювання рівня його засвоєння: чи готовий учитель закладу загальної середньої освіти прийняти дітей такими, якими вони є, поважати їхні прагнення і почуття, розуміти й усвідомлювати, що кожна дитина як самотутня особистість має право на самовизначення.

*Які ж управлінські дії необхідно виконати керівнику закладу освіти, щоб організувати інклюзивне навчання?*

Спираючись на Постанову Кабінету Міністрів України від 09.08.2017 № 588, зміни, що вносяться до Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах рекомендуємо:

*По-перше*, керівник закладу освіти організовує клас для дітей з особливими освітніми потребами на підставі заяви батьків або осіб, що є законними представниками дитини з особливими освітніми потребами; висновок психолого-медико-психологічної консультації та за підтримки відповідного органу управління освіти, здійснює добір відповідних педагогічних кадрів. *По-друге*, керівник закладу освіти створює необхідну матеріально-технічну та

навчально-методичну базу, здійснює добір корекційного обладнання для організації інклюзивного навчання спільно з керівниками органів управління освітою, ОТГ.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 09 вересня 2017 р. № 588 «Про внесення змін до Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітньому закладі» для забезпечення ефективного навчально-виховного процесу з інклюзивного навчання кількість учнів з особливими освітніми потребами має становити: одна – три дитини із числа дітей з порушеннями опорно-рухового апарату, затриманням психологічного розвитку, зниженням зору чи слуху, з технічними порушеннями мовлення, легкими інтелектуальними порушеннями; не більше ніж двох дітей із числа дітей сліпих, глухих з тяжким порушенням мовлення, зокрема з дислексією, розладами спектра аутизму, іншими складниками порушення розвитку (порушеннями слуху, зору, опорно-рухового апарату в поєднанні з інтелектуальними порушеннями чи затримкою психічного розвитку) або тих, що пересуваються на візках.

У Черкаській області 102 заклади, з них 83 (168 дітей) – загальної середньої освіти та 19 (37 дітей) дошкільної освіти з інклюзивною формою навчання. Крім цього, на базі Черкаської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 3, № 8, № 32 Черкаської міської ради створено та функціонують 4 спеціальні (інтегровані класи) для дітей із затримкою психічного розвитку, з порушенням опорно-рухового апарату та з тяжкими порушеннями мовлення, в яких навчається 45 учнів. Для забезпечення належного освітнього процесу для дітей з інвалідністю й осіб з особливими потребами у закладах дошкільної і загальної освіти введено 76 посад асистента вчителя (вихователя) [17, с. 20].

Інклюзивне навчання базується на основі психолого-педагогічного вивчення потенціалу та особливостей розвитку дитини, прогнозування та шляхів їх подолання, соціально-педагогічної взаємодії освітнього закладу.

Обов'язково розробляється індивідуальна програма розвитку, індивідуальний освітній план та індивідуальна освітня програма з урахуванням можливостей дитини та особливостей навчально-пізнавальної діяльності. Розклад уроків у класах з інклюзивним навчанням складається відповідно до освітньої програми з урахуванням індивідуальних особливостей учнів та гігієнічних вимог.

Звертаємо увагу на те, що учні загальної освітньої освіти навчаються за Типовими освітніми програмами закладів загальної середньої освіти I, II, III ступеня, затвердженими Міністерством освіти і науки України. Для дитини із синдромом Дауна, яка навчається із дітьми в одному класі, розробляється індивідуальна навчальна програма з урахуванням Типової освітньої програми для спеціальних закладів (класів) загальної середньої освіти відповідно до

нозології (категорії). Зазначаємо, що тривалість групового коригувально-розвивального заняття становить 35–40 хвилин, індивідуальних – 20–25 хвилин. Групи наповнюваністю 2–6 учнів комплектуються відповідними спеціалістами з урахуванням однорідності порушень та рекомендацій психолого-медико-педагогічної консультації. Коригувально-розвиткові заняття проводяться вчителями-дефектологами (корекційними педагогами).

Ми розділяємо думку В.Бондара щодо важливості умов ефективної підготовка вчителів закладів загальної середньої освіти до розв'язання загальних і спеціальних завдань на рівні не нижчому за наявний в нині чинній системі спеціальної освіти. Діти з інтелектуальними порушеннями, механічно залучені до загальноосвітнього середовища, зіткнуться зі складними особистісними потребами (спілкуванням, соціальної взаємодії та ідентифікації, інформаційної, емоційної та предметної взаємодії), які важко долають навіть діти без порушень у розвитку. Чим нижчий рівень інтелектуального розвитку дитини, тим вищим має бути рівень освіченості вчителя. Без спеціальної підготовки вчителя закладу загальної середньої освіти та асистента вчителя шкільний навчально-виховний процес буде малоефективним, а інклюзивне навчання приречене на провал.

Зрозуміло з попереднього, педагог закладу загальної середньої освіти повинен бути готовий до виконання таких основних функцій:

- вносити структурні, організаційні та процесуальні зміни до навчальної діяльності учнів з різними пізнавальними можливостями, створювати адекватне потребам дитини освітнє й родинне середовище;
- координувати партнерські зв'язки між усіма учасниками навчального процесу: адміністрацією, педагогічним колективом, батьками, представниками органів управління освіти тощо, мотивувати їх до праці;
- створювати умови для якісного опанування знань більшістю учнів відповідно до державного стандарту;
- врахувати рівень розуміння школярами навчального матеріалу, ставлення їх до навчання, аналізувати труднощі, які виникають у пізнавальній діяльності.

Підготовка такого вчителя має ґрунтуватися на знаннях із загальної психології, педагогіки і загальних методик викладання в початковій школі та знаннях зі спеціальної психології, корекційної педагогіки і спеціальних методик викладання. Напевно, це дасть змогу вчителю початкової освіти в умовах впровадження Нової української школи проводити з різними категоріями учнів, які мають порушення в розвитку, коригувально-педагогічну роботу, спрямувати навчально-виховний процес на попередження порушень у розвитку і поведінці.

Учителі-предметники основної та старшої школи, які мають вищу педагогічну освіту, щоб працювати у класах з інклюзивною формою навчання, мають пройти обов'язкову курсову перепідготовку у відповідних вищих навчальних закладах. Посадові обов'язки та функції асистента вчителя визначені в інструктивно-методичному листі Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України «Щодо посадових обов'язків асистента вчителя» від 25.09.2012 № 1/9–675. А «асистент вчителя вводиться у школах, де запроваджене інклюзивне навчання, з розрахунку 1 ставка на клас, де навчаються діти з особливими освітніми потребами» відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 01.02.2018 № 90 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 01.12.2010 № 1205». Вище зазначений наказ передбачає введення до штатних нормативів закладів загальної середньої освіти посади вчителів-дефектологів (учитель-логопед, сурдопедагог, тифлопедагог, олігофренопедагог) та інших спеціалістів з відповідною підготовкою.

Пункти 12 і 13 у Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 09.08.2017 № 588 вимагають відповідно до індивідуальних особливостей навчально-пізнавальної діяльності на кожного учня з особливими освітніми потребами складання індивідуальної програми розвитку. Ця програма розробляється групою фахівців з обов'язковим залученням батьків учня або його законних представників і затверджується керівником закладу загальної середньої освіти та переглядається двічі на рік (у разі потреби частіше) з метою її коригування.

З погляду нашої теми, слід звернути увагу на організацію інклюзивного навчання у закладі загальної середньої освіти. Безумовною перешкодою для навчання є архітектурні бар'єри: вхід – пандус має бути досить пологим; кут нахилу 4–8 (12) градусів; по обидві сторони пандуса встановити поручні двоярусні; вхідні двері повинні відкриватися в протилежну сторону від пандуса; в роздягальні бажано виділити зону в стороні від проходів і обладнати її поручнями, лавами, полицями і гачками для сумок і одягу або окрему кімнату; у шкільному туалеті передбачити туалетну кабінку з поручнями для інвалідів; вхідні двері до класу повинні бути без порогів, біля парти необхідно переглянути додатковий простір для зберігання інвалідної коляски, якщо учень пересідає на стілець, милиць, тростин тощо.

Для учня із порушенням зору, що зазнає труднощів в орієнтуванні в просторі – необхідно провести екскурсію по школі, щоб учень запам'ятав місце розташування кабінетів і приміщень. Усі перешкоди та повороти мають бути озвучені. Уздовж коридорів можна зробити поручні по всьому периметру, щоб учень із порушенням зору міг пересуватися по школі.

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

Питання інклюзивного навчання повинно постійно перебувати на контролі адміністрації школи та громадянського суспільства. Відповідно до плану внутрішньошкільного контролю в закладах загальної середньої освіти необхідно відстежувати ситуацію в класі інклюзивного навчання: вивчення мотивації до навчання, комфортності на уроках і в системі взаємовідносин «учитель-учень» тощо. Порушення питання опорних шкіл та освітніх округів – це результат децентралізації в галузі освіти та соціального розвитку громад і потребує вивчення з метою покращення якості освіти.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективу подальших наших розробок, досліджень і рекомендацій ми бачимо у використанні результатів дослідження у створенні освітніх округів, опорних закладів і інноваційних шкіл, які можуть активно впливати на покращення якості освіти та надання освітніх послуг, організації інклюзивного навчання для дітей з інвалідністю та особливими потребами у закладах загальної середньої освіти.

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

- [1] «Шкідлива система. Як сучасна школа виховує з дітей невдах», *Нова молодь*, № 40, 1 жовтня, с. 11, 2004.
- [2] Опорні школи. Карти станом 01.09.2018 [Електронний ресурс], *Міністерство освіти та науки України*. Доступно: <http://mon.gov.ua/>
- [3] І. Г. Осадчий, «Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості», *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 5/6, с. 118–131, 2001.
- [4] О. В. Барановська, «Впровадження сучасних форм організації навчального процесу в умовах профільного навчання», *Директор школи, ліцею, гімназії*, № 5, 2008.
- [5] С. П. Бондар, «Цілісний підхід до методів навчання як основа моделювання навчальної діяльності учнів». *Гуманіація процесу навчання в школі*. Київ, Україна: Стилос, 2008.
- [6] І. Г. Єрмаков, *На шляху до школи життєвої компетентності*. Запоріжжя, Україна: Центріон, 2005.
- [7] Г. В. Єльнікова, *Управлінська компетентність*. Київ, Україна: Шкільний світ, 2005.
- [8] В. М. Проскурін «Науково-практичні основи розробки проектної моделі організації освітніх округів на регіональному рівні». *Освіта Донбасу*, № 3, с. 21–28, 2007.

- [9] М. І. Романенко, «Програма дослідно-експериментальної роботи "Створення моделі територіальних освітніх округів у сільській місцевості"». *Нива знань*, № 1, с. 12–13, 2003.
- [10] А. Семіотосманов, О. Фасоля, В. Мархільєвський, *Ефективне управління освітою в ОТГ. Від створення органу управління до реалізації плану оптимізації мережі шкіл*. 2016, 80 с.
- [11] В. Пальчик, «Секторальна децентралізація в галузі освіти: створення мережі опорних шкіл». *Україна: події, факти, коментарі*, № 20, с. 46–56, 2017.
- [12] М. Віднічук, Н. Мельник, *Освітні округи*. Київ, Україна: Шкільний світ, с. 5, 2010.
- [13] В. В. Зеленюк, «Нова школа: новий учитель». *Постметодика*, № 2, с. 12, 2016.
- [14] В. Данилевський, «Готовність навчального закладу до інноваційного розвитку: обґрунтування критеріїв», *Рідна школа*. № 8, с. 4–6, 2017.
- [15] М. І. Степаненко, «Укрупнення шкіл ХХ століття в Україні: переваги та винятки». *Постметодика*, № 2, с. 29–36, 2016.
- [16] І. М. Литвин, «Шляхи забезпечення інклюзивного освітнього середовища». *Педагогічний вісник*, № 3, с. 20–22, 2018.
- [17] Т. П. Момоток, «Створення умов навчання дітей з особливими потребами в закладах освіти». *Педагогічний вісник*, № 3, с. 78–79, 2017.

## **ORGANIZATIONAL ASPECTS OF EDUCATIONAL DISTRICTS MANAGEMENT, NETWORK OF PROTECTIVE SCHOOLS, PROVIDING EQUAL ACCESS TO EDUCATION, SPECIAL CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS**

**Larisa Marusina,**

post-graduate student of the department  
of civil service and management of education  
Central Institute of Postgraduate Education  
School of Business Administration  
"University of Management Education",  
Kyiv, Ukraine;  
Leading Specialist of Zolotonosha Education Department  
district state administration of Cherkasy region,  
Zolotonosha, Cherkasy region.  
*marusina-larisa@ukr.net*

**Andriy Loginov,**

Methodist of the methodical cabinet  
Education Department of Zolotonosha District  
state administration of Cherkasy region  
Zolotonosha, Cherkasy region.  
*logayu2016@gmail.com*

**Abstract.** The article analyzes the principles, modern organizational aspects of management of educational districts. The reasons and problems of



creating a network of reference schools are substantiated. There are ways to ensure equal access to education for children with special educational needs in an educational institution. The essence of the concepts "educational district" and "reference institution" are determined. The main criteria for choosing an innovative institution in the region are outlined through the competition, the best ways to create an educational district. The internal and external factors that influence the positive image of the institution of general secondary education are detailed. The basic principles and normative documents are listed. An algorithm of action is proposed in the formation of a reference educational institution. This algorithm consists of such positions as preparation of documents for satisfaction, the decision to order the establishment of a reference institution; approval of the conditions for conducting a competition by the founder to determine the reference institution among those subordinate to him; decision to establish a support institution; state registration of the foundation establishment. The reference establishment may have affiliates, which in their work are guided by the current legislation and the standard provisions of the branch of the educational institution. The emphasis is on how to organize inclusive education for children with special needs. A certain procedure is proposed that reveals the peculiarities of the organization of the educational process and the selection of teachers for the teaching of children with special needs. The idea of distinguishing the concepts of "inclusive education" and "integrated education" is summarized. It is noted that in the form of inclusive education includes children with special educational needs in institutions of general secondary education. It is noted that the question remains about the readiness of the institution of general secondary education for the adoption of a child with special needs, because it is necessary to respect the children as they are, respect their aspirations, identity, self-determination. The focus on the activities of the head of the educational institution on the organization of inclusive education is the organization of a class for children with special needs, the creation of a suitable base, the implementation of the selection of correctional equipment. The routine of lessons and education is based on the typical educational programs of institutions of general secondary education of I, II, III degrees, approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine, and the individual educational program is for children with Down syndrome. There is a perception of the importance of effective preparation of teachers of institutions of general secondary education for the solution of general and special tasks at the level not lower than in the system of special education. The lower the student level, the higher the teacher's level of education. The training of such a teacher should be based on knowledge of

psychology, pedagogy and general teaching methods. In the conditions of the New Ukrainian School, a teacher of elementary school should pay attention to the violation of behavior during the educational process of children with different categories of development. But the teachers – the subjects of the main and high school must necessarily undergo retraining in the relevant educational institutions. The emphasis is on the definition of the duties and functions of the teacher's assistant, approved by the relevant documents, instructions and methodological letters of the Ministry of Education and Science of Ukraine.

**Key words:** modern school; support school; educational district; integrated and inclusive education; children with special needs.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОКРУГОВ, СЕТИ ОПОРНЫХ ШКОЛ, ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАВНОГО ДОСТУПА ПО ОБРАЗОВАНИЮ, ВКЛЮЧАЯ ДЕТЕЙ С ОСОБЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ**

**Марусина Лариса Николаевна,**

аспирант кафедры публичного администрирования  
и менеджмента образования

Центрального института последипломного образования  
ГВУЗ «Университет менеджмента образования»,  
Киев, Украина;

ведущий специалист отдела образования Золотоношской  
районной государственной администрации Черкасской области,  
Золотоноша, Черкаска область.

*marusina-larisa@ukr.net*

**Логинов Андрей Юрьевич,**

методист методического кабинета

отдела образования Золотоношской районной  
государственной администрации Черкасской области,  
Золотоноша, Черкаска область.

*logayu2016@gmail.com*

**Аннотация.** В статье анализируются принципы, современные организационные аспекты управления образовательных округов. Обосновываются проблемы и причины создания сети опорных школ. Раскрываются пути обеспечения равного доступа к обучению для детей с особыми образовательными потребностями в образовательном учреждении. Определена сущность понятий «образовательный округ» и «опорное заведение». Определены основные критерии по выбору инновационного учреждения в регионе путем проведения конкурса, оптимальные пути создания образовательного округа. Детализированы внутренние и внешние

факторы, влияющие на положительный имидж заведения общего среднего образования. Перечислены основные принципы и нормативные документы. Предложен алгоритм действий при формировании опорного учебного заведения. Этот алгоритм состоит из следующих позиций, как подготовка документов к удовлетворению, решение заказа на создание опорного учреждения; утверждение условий о проведении конкурса основателем для определения опорного заведения среди ему подчиненных; принятие решения о создании опорного учреждения; государственная регистрация о создании опорного учреждения. Опорное заведение может иметь филиалы, которые в своей работе руководствуются действующим законодательством и типовым положением о филиале учебного заведения. Упор сделан на том, как организовать инклюзивное обучение для детей с особыми потребностями. Предложено определенный порядок, который раскрывает особенности организации учебно-воспитательного процесса и подбора учителей для обучения детей с особыми потребностями. Суммируется мнение различие понятий «инклюзивное обучение» и «интегрированное образование». Отмечается, что по форме инклюзивное образование включает детей с особыми образовательными потребностями в учреждениях общего среднего образования. Отмечается, что дискуссионным остается вопрос о готовности учреждения общего среднего образования к принятию ребенка с особыми потребностями, ведь необходимо уважать детей такими, какие они есть, уважать их стремление, самобытность, самоопределение. Обращено внимание на действия руководителя учреждения образования по организации инклюзивного обучения, организации класса для детей с особыми потребностями, создание соответствующей базы, осуществление отбора коррекционного оборудования. Расписание уроков и обучения происходит по типовым образовательным программам учреждений общего среднего образования I, II, III степеней, утвержденных МОН Украины, а индивидуальная учебная программа составляется для детей с синдромом Дауна. Нарушается мнение о важности эффективной подготовки учителей учреждений общего среднего образования для решения общих и специальных задач на уровне не ниже действующий в системе специального образования. Чем ниже уровень ученика, тем должно быть выше уровень образованности учителя. Подготовка такого учителя должна основываться на знаниях психологии, педагогики и общей методики преподавания. В условиях Новой украинской школы преподавателю начальной школы

необходимо обратити внимание на нарушения в поведении во время учебно-воспитательного процесса детей с различными категориями развития. А вот учителя-предметники основной и старшей школы должны обязательно пройти переподготовку в учебных заведениях. Акцентируется внимание на определение должностных обязанностей и функций ассистента учителя, утвержденных соответствующими документами, инструктивно-методическими письмами МОН Украины.

**Ключевые слова:** современная школа; опорная школа; образовательный округ; интегрированное и инклюзивное обучение; дети с особыми потребностями.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] «Shkidlyva systema. Yak suchasna shkola vykhovuie z ditei nevдах», Nova molod, № 40, 1 zhovtnia, s. 11, 2004.
- [2] Oporni shkoly. Karty stanom 01.09.2018 [Elektronnyi resurs], Ministerstvo osvity ta nauky Ukrainy. Dostupno: <http://mon.gov.ua/>
- [3] I. H. Osadchyi, «Osnovni zasady funktsionuvannia terytorialnykh osvitnykh okruhiv v silskii mistsevosti», Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii, № 5/6, s. 118–131, 2001.
- [4] O. V. Baranovska, «Vprovadzhennia suchasnykh form orhanizatsii navchalnoho protsesu v umovakh profilnoho navchannia», Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii, № 5, 2008.
- [5] S. P. Bondar, «Tsilisnyi pidkhid do metodiv navchannia yak osnova modeliuvannia navchalnoi diialnosti uchniv». Humaniatsiia protsesu navchannia v shkoli. Kyiv, Ukraina: Stylos, 2008.
- [6] I. G. Ermakov, On the way to the school of life competence. Zaporozhye, Ukraine: Centrion, 2005.
- [7] H. V. Yelnykova, Upravlinska kompetentnist. Kyiv, Ukraina: Shkilnyi svit, 2005.
- [8] V. M. Proskurin «Naukovo-praktychni osnovy rozrobky proektnoi modeli orhanizatsii osvitnykh okruhiv na rehionalnomu rivni». Osvita Donbasu, № 3, s. 21–28, 2007.
- [9] M. I. Romanenko, «Prohrama doslidno-eksperymentalnoi roboty "Stvorennia modeli terytorialnykh osvitnykh okruhiv u silskii mistsevosti"». Nyva znan, № 1, s. 12–13, 2003.
- [10] A. Semiotosmanov, O. Fasolia, V. Markhilievskiyi, Efektyvne upravlinnia osvitoiu v OTH. Vid stvorennia orhanu upravlinnia do realizatsii planu optymizatsii merezhi shkil. 2016, 80 s.

- [11] V. Palchyk, «Sektoralna detsentralizatsiia v haluzi osvity: stvorennia merezhi opornykh shkil». Ukraina: podii, fakty, komentari, № 20, s. 46–56, 2017.
- [12] M. Vidnichuk, N. Melnyk, Osvitni okruhy. Kyiv, Ukraina: Shkilnyi svit, s. 5, 2010.
- [13] V. V. Zeleniuk, «Nova shkola: novyi uchytel». Postmetodyka, № 2, s. 12, 2016.
- [14] V. Danylevskyi, «Hotovnist navchalnoho zakladu do innovatsiinoho rozvytku: obgruntuvannia kryteriiv», Ridna shkola. № 8, s. 4–6, 2017.
- [15] M. I. Stepanenko, «Ukrupnennia shkil KhKh stolittia v Ukraini: perevahy ta vyniatky». Postmetodyka, № 2, s. 29–36, 2016.
- [16] I. M. Lytvyn, «Shliakhy zabezpechennia inkliuzyvnoho osvitnoho seredovyshcha». Pedahohichni visnyk, № 3, s. 20–22, 2018.
- [17] T. P. Momotok, «Stvorennia umov navchannia ditei z osoblyvymy potrebamy v zakladakh osvity». Pedahohichni visnyk, № 3, s. 78–79, 2017.

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-7\(36\)-101-130](https://doi.org/10.32405/2522-9958-7(36)-101-130)

УДК 377.37.01:35

**Супрун В'ячеслав Васильович,**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри публічного адміністрування  
та менеджменту освіти  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Київ, Україна  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

**Лопата Микола Петрович,**

директор Переяслав-Хмельницького центру  
професійно-технічної освіти Київської області,  
аспірант кафедри публічного адміністрування  
та менеджменту освіти  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Переяслав-Хмельницький, Україна.  
[ptu\\_22\\_phm@ukr.net](mailto:ptu_22_phm@ukr.net)

## **ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ В ПРОФЕСІЙНІЙ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНІЙ) ОСВІТІ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ**

**Анотація.** У статті розкриваються науково-методичні засади провадження громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління в освіті України: охарактеризовано мету, основні завдання, зміст, ознаки, принципи та моделі державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління. У нових соціально-економічних умовах сучасна система управління освітою поступово набуває ознак громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління, що має забезпечити перехід України до постінформаційного суспільства. Сучасна система управління професійною (професійно-технічною) освітою має забезпечити прискорений випереджувальний інноваційний розвиток, а також створити умови для відтворення соціокультурного середовища для розвитку, самоствердження та самореалізації особистості протягом усього життя.

При цьому важливого значення набувають науково-теоретичне обґрунтування державно-громадської моделі управління в закладі професійної (професійно-технічної) освіти і розроблення рекомендацій з

провадження громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління в професійній (професійно-технічній) освіті як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління. Умовою ефективного управління освітою є взаємодія органів державної влади з органами громадського самоврядування, які мають право вносити пропозиції щодо формування державної освітньої політики, вирішувати питання освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти у межах визначених чинним законодавством повноважень.

Авторами статті зроблено спробу аналізу наукового розуміння поняття та змісту громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління закладами освіти; досліджено науково-методологічні основи державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, розглянуто сутність та особливості впровадження громадського самоврядування та державно-громадського управління в діяльність сучасного закладу професійної (професійно-технічної) освіти; проаналізовано стан взаємодії і взаємин основних суб'єктів державно-громадського управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти – Переяслав-Хмельницького центру професійно-технічної освіти Київської області.

**Ключові слова:** управління; громадське самоврядування; учнівське самоврядування; учнівська рада; наглядова (підкувальна) рада; батьківський комітет; професійна (професійно-технічна) освіта; децентралізація.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Підвищення якості і конкурентоспроможності української освіти, вирішення стратегічних завдань, що стоять перед національною системою освіти у нових економічних і соціокультурних умовах, інтеграції її в європейський і світовий освітній простір об'єктивно зумовлюють саме ключову роль державно-громадської моделі управління та громадського самоврядування.

Заклад професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління, який розвивається на ґрунті демократичних принципів, забезпечує формування активних громадян, які розділяють демократичні цінності, генерують атмосферу успішності, щастя і творчості тощо. Навчання в такому закладі освіти є більш ефективним, приємним і продуктивним. Саме тому ключовим завданням реформування національної системи освіти є зміна засад управління і

запровадження державно-громадської моделі та громадського самоврядування. Водночас, як свідчить європейська практика, під час зміщення акцентів управління з державного на громадське в 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, зі свого боку, виступають джерелом реформування системи професійної (професійно-технічної) освіти.

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

*Актуальність проблеми дослідження* полягає в тому, що не тільки зроблено спробу дослідити науково-методологічні основи державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, а й показано модель запровадження такого управління на прикладі окремого закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз основних досліджень та публікацій показує, що вивченню проблеми становлення і 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.

Питання державно-громадського управління, державної освітньої політики й управління освітою, залучення громадськості до управління досліджували В. Андрущенко, Я. Болюбаш, В. Бочкарьов, Л. Гаєвська, А. Гошко, В. Грабовський, Б. Гранже, М. Дарманський, Г. Єльнікова, В. Журавський, О. Зайченко, Л. Зязюн, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Клокар, М. Комарницький, С. Королук, К. Корсак, В. Кремень, В. Куйбіда, Н. Лавриненко, В. Луговий, Н. Ничкало, Н. Протасова, В. Радкевич, В. Рогова, Г. Сурмило, Г. Федоров, П. Худомінський, Т. Шамова та ін. [1], [5], [6], [7], [8], [11], [13], [14], [21].

Сучасний стан реформування системи освіти України характеризується змінами в усіх її підсистемах, зокрема не на останньому місці стоять питання управління у сфері освіти. Особлива увага приділяється державно-громадському управлінню закладами професійної (професійно-технічної)



освіти. Громада є основним замовником освітніх послуг, а держава зобов'язана надавати такі послуги, які задовольняли б як здобувачів, так і надавачів професійної (професійно-технічної) освіти.

Отже, можна сказати, що сучасна система управління освітою починає набувати ознак державно-громадської моделі управління. Така структура управління повинна забезпечити перехід української держави до інноваційного постінформаційного суспільства, а також створити економічне, соціальне, духовне та культурне середовище, яке б сприяло всебічному розвитку особистості протягом життя, підвищенню освітнього рівня громадян для забезпечення сталого європейського розвитку України [1], [11].

Умовою ефективного управління освітою є взаємодія органів державної влади з органами громадського самоврядування, які мають право вносити пропозиції щодо формування державної освітньої політики, вирішувати питання освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти у межах визначених чинним законодавством повноважень.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є науково-теоретичне обґрунтування державно-громадської моделі управління в закладі професійної (професійно-технічної) освіти, розроблення рекомендацій з провадження громадського самоврядування та розвитку державно-громадського управління в професійній (професійно-технічній) освіті як пріоритет сучасної державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління.

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

- здійснити аналіз наукового розуміння поняття та змісту державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах модернізації освіти;
- проаналізувати правові механізми взаємодії суб'єктів сучасної моделі управління та самоврядування в освіті в умовах децентралізації;
- визначити ознаки та моделі державно-громадського управління, його принципи, що виходять із завдань держави щодо досягнення загальної рівноваги;
- здійснити оцінювання заходів державно-громадського управління закладами освіти;
- розглянути сутність та особливості провадження державно-громадського управління в діяльність сучасного закладу професійної (професійно-технічної) освіти;

- обґрунтувати й удосконалити механізм громадського самоврядування та реалізації політики державно-громадського управління в професійній (професійно-технічній) освіті;

- проаналізувати стан взаємодії і взаємин основних суб'єктів державно-громадського управління із закладом професійної (професійно-технічної) освіти на прикладі Переяслав-Хмельницького центру професійно-технічної освіти Київської області.

*Об'єкт дослідження* – формування та реалізація державно-громадського управління системою освіти.

*Предмет дослідження* – державно-громадське управління в системі професійної (професійно-технічної) освіти в умовах децентралізації.

### **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 професійній (професійно-технічній) освіті як окремих освітніх ланці); системного аналізу (для формування цілісного уявлення про систему публічного управління та громадського самоврядування в системі професійної (професійно-технічної) освіти; аналізу і синтезу (для визначення понять «регіоналізація професійної (професійно-технічної) освіти», «освітні потреби», «державно-громадське управління регіональною професійною (професійно-технічною) освітою»; статистичний метод та метод економічного аналізу (для оцінювання стану розвитку професійної освіти регіону); соціологічні методи (для виявлення стану професійної (професійно-технічної) освіти регіону з погляду соціальних груп та суб'єктів освітнього процесу) тощо.

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

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

Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання; системно-синергетичний підхід до пізнання процесів та явищ у нестабільних системах, зокрема соціальних; закони і закономірності інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; теоретичні

положення загального менеджменту й освітніх інновацій як сучасного спеціалізованого наукового напрямку управління інноваційними процесами провадження громадського самоврядування і розвитку державно-громадського управління в професійній (професійно-технічній) освіті та прогностичними тенденціями їх розвитку; принципи науковості, історизму, взаємозв'язку теорії і практики управління соціальними системами; положення про об'єктивність взаємозв'язку професійної (професійно-технічної) освіти із соціально-економічними змінами, які відбуваються у суспільстві; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й експериментальне вивчення предметів та явищ з метою розкриття сутності державно-громадського управління розвитком освіти; наукові засади сучасної філософії, психології, педагогічної інноватики щодо дієвої сутності особистості та її активної перетворювальної ролі у процесі становлення і розвитку.

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

Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження було здійснено на основі теми науково-дослідної роботи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» в межах 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 авторів полягає в розробленні пропозицій щодо вдосконалення державно-громадського управління в системі професійної (професійно-технічної) освіти в умовах децентралізації.

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

Система освіти в Україні перебуває у стадії оновлення, модернізації та людиноцентристського спрямування. Інвестування в освіту є важливим чинником економічного і соціального розвитку, найефективнішим засобом соціальних змін. Освітня політика стає державним пріоритетом України, адже

саме це є основою політичного, економічного, соціального та духовного прогресу суспільства.

Головним завданням сучасної української освіти є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, здатної до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, яка має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності [3], упровадження ідеї демократії, життя в умовах сучасної держави, дотримання її законів, відстоювання своїх прав і свобод, практичної реалізації в подальшому дорослому житті знань, здобутих у закладі освіти. Це можна здійснити, на нашу думку, лише за допомогою створення системи державно-громадського управління.

Основними нормативно-правовими документами, що визначають можливість упровадження державно-громадського управління у закладі освіти, є такі:

- Конвенція про права дитини (ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН 20 листопада 1989 року, для України чинна з 27 вересня 1991 року);
- Конституція України (ухвалена Верховною Радою України 28 червня 1996 року);
- Закон України «Про освіту» (від 5 вересня 2017 року);
- Закон України «Про загальну середню освіту» (від 13 травня 1999 року);
- Закон України «Про професійно-технічну освіту» (від 10 лютого 1998 року);
- Національна доктрина розвитку освіти (затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року);
- Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (схвалена Указом Президента України від 25 червня 2013 року, № 344/2013);
- Положення про загальноосвітній навчальний заклад (затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року, № 778);
- Положення про професійно-технічний навчальний заклад (затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 року, № 1240);
- Положення про навчальне господарство професійно-технічного навчального закладу, що здійснює підготовку кваліфікованих робітників для сільського господарства (затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 10 липня 2006 року, № 527);
- Положення про навчально-практичний центр (за галузевим спрямуванням) професійно-технічного навчального закладу (затверджене

наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 14 червня 2012 року, № 694);

- Порядок надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики зі змінами (затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року, № 770;

- Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу (затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 5 лютого 2001 року, № 45) [3], [4], [9], [10], [12], [15], [16].

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

Національною доктриною розвитку освіти України визначено, що сучасна система управління освітою має розвиватися як державно-громадська, водночас вона повинна враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії закладів освіти, конкурентоспроможність їх освітніх послуг. Діяльність у сфері освіти має спрямовуватися на пошуки нових демократичних відкритих моделей управління, 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 [15].

Крім того, 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 [16]. Гнучка, цілеспрямована, ефективна система державно-громадського управління освітою, що забезпечує інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни та запитів особистості, передбачає оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління професійною (професійно-технічною) освітою; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування, закладами й установами професійної (професійно-технічної) освіти; розроблення системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо впровадження децентралізації управління, автономії закладів та установ професійної (професійно-технічної) освіти, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності;

апробацію і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком закладів та установ професійної (професійно-технічної) освіти; перехід до програмно-цільового управління тощо.

У розділі «Модернізація системи управління освітою» Національної стратегії розвитку освіти на 2012–2021 рр. виокремлено також основні засади цього процесу 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 [16].

Ученими та практиками розглядаються історичні та методологічні основи дослідження цієї тематики, аналізуються пріоритети освіти в сучасних умовах розвитку держави, розробляються теоретичні основи розуміння наявних моделей управління освітою, їх утілення на різних рівнях освіти.

Так, відповідно до визначень директора департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації В.Рогової змістом державно-громадського управління є діяльність його суб'єктів за двома напрямками. *Перший* – забезпечення функціонування освітньої сфери: участь у підготовці, прийнятті та реалізації нормативно-правової бази; взаємодія державних органів і громадських об'єднань та організацій, які сприяють гармонізації, гуманізації та громадсько-правовому закріпленню різноманітних організаційних та організаційно-правових форм взаємин учасників навчального процесу; залучення в освіту сил і засобів юридичних та фізичних осіб. *Другий* напрям передбачає розвиток системи освіти: розроблення та реалізацію відповідних програм, спрямованих на її модернізацію; удосконалення змісту, форм і методів освітньої діяльності; підготовку, ухвалення і введення в дію нормативних документів щодо стимулювання діяльності закладів освіти й органів управління ними [18].

Водночас, Н. Клокар зазначає, що процеси формування та розвитку демократичного суспільства в Україні неможливі без якісних змін на рівні управління всіма галузями, зокрема освітою. Цілком очевидним є те, що професіоналізм державних службовців у освіті є ключовим у вирішенні багатьох питань децентралізації влади, зокрема забезпечення якості освіти всіх жителів району (міста), села чи територіальної громади, що можна зреалізувати лише за умови тісної співпраці влади, освіти і громади. Участь керівників місцевих органів управління освітою в роботі асоціацій, консорціумів, громадських організацій є додатковим стимулом розвитку професійних компетентностей, збагачення життєвого і громадянського досвіду [21].

На думку В. Грабовського, державно-громадське управління освітою – це процес поєднання діяльності державних та суспільних суб'єктів управління в

інтересах людини, соціуму, влади. Водночас державно-громадське управління освітою визначається як інтеграція трьох напрямів роботи: демократизації діяльності органів державної влади й управління освітою; розвитку самоврядних асоціацій учасників освітньої діяльності (професійних асоціацій педагогів, органів учнівського й батьківського самоврядування всіх рівнів); організації громадських органів управління освітою, у яких представлено всі верстви населення [6].

Л. Гаєвська визначає державно-громадське управління як вид управління, що поєднує діяльність суб'єктів управління державного й громадського характеру і має на меті забезпечення й організацію функціонування галузі освіти [5].

Г. Єльнікова зазначає, що механізм державно-громадського управління освітою може реалізовуватися за допомогою використання трьох моделей, а саме: моделі структурно-громадського супроводу, моделі інформаційно-громадського супроводу та моделі субординаційно-проміжного партнерства.

Указані моделі передбачають взаємовплив, взаємне пристосування поведінки всіх суб'єктів освітнього процесу. Їх діяльність будується на діалогічній основі, яка забезпечується спільним виробленням реалістичної мети, плануванням кроків для її досягнення [7].

С. Королюк підкреслює, що переконливою ознакою державно-громадського управління вважається поява горизонтальних управлінських структур у вигляді піклувальних рад, рад закладів освіти, асоціацій, освітницьких фондів, громадських організацій тощо. Водночас, як показує досвід, сам факт наявності піклувальних рад (чи інших аналогічних структур) не можна розглядати як ознаку державно-громадського управління, оскільки в таких структурах не ухвалюються будь-які рішення, обмежуючись погодженням з рішеннями, які ухвалює адміністрація закладів освіти; у певних закладах вони існують формально; не завжди і не скрізь можна створити «горизонтальні» управлінські структури (наприклад, через відсутність необхідних людей, які могли б увійти до складу Піклувальної ради). Проте завжди є можливість організувати діалог з місцевим соціумом з актуальних проблем розвитку освіти, який розглядається як одна з принципових змін у системі управління освітою.

На основі вивчення нормативних документів, літератури та наукових праць з теми дослідження нами визначено, що реформування моделі управління освітою в Україні є пріоритетним і відповідає загальним тенденціям розвитку державотворення, які орієнтуються на активне залучення громадськості до вирішення суспільних проблем, а отже, об'єднують дві складові: державну та громадську, тобто становлять інтегровану державно-громадську модель управління.

Характерною ознакою переходу до державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти є створення недержавних структур, які розширюють можливості закладу освіти щодо вибору партнерів для забезпечення надання якісних освітніх послуг та ресурсного забезпечення, а також соціально-реабілітаційних центрів, благодійних фондів, громадських організацій, об'єднань роботодавців та інших організацій, 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; ухвалення рішень державним органом управління з обов'язковим узгодженням проекту рішення з представниками громадськості; делегування частини владних повноважень структурам, що представляють інтереси певних груп громадськості [8].

У сучасній освітній практиці поняття «державно-громадське» та «громадсько-державне управління» зустрічаються досить часто, що підкреслює становище, згідно з яким суспільство створює державу як інструмент досягнення власних цілей, що характеризує демократичне суспільство. Проте в центрі уваги знаходиться саме державний заклад професійної (професійно-технічної) освіти, і саме держава (в особі директора закладу професійної (професійно-технічної) освіти) виступає ініціатором розвитку взаємодії з громадськістю на рівні закладу освіти.

Державно-громадське управління має вертикальну будову й знаходиться під контролем у держави, диктує умови нижчим організаціям (зокрема закладу професійної (професійно-технічної) освіти). Це чітко прослідковується в текстах Закону України «Про освіту», де обґрунтовуються цілі, завдання, функції держави стосовно 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].

З іншого боку, громадські структури управління залишаються нерозвиненими й частково через просте небажання цього партнерства з боку державних структур.

Заклад професійної (професійно-технічної) освіти, як соціально-культурний центр, є місцем інтересів як держави, так і громади, одночасно часткою суспільного життя й елементом структури, підвладної державному контролю. В умовах розвитку демократії й розширення практики співуправління заклад професійної (професійно-технічної) освіти все більше спиратиметься на громадські організації й громади. Це допоможе завершити



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

Громадське самоврядування в закладі професійної (професійно-технічної) 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, участі у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти у межах повноважень, визначених його установчими документами та законодавством [20].

Серед головних принципів розвитку державно-громадського управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти слід виокремити, передусім демократичність, відкритість, взаємодію, узгодженість, спільну участь у здійсненні навчально-виробничого і навчально-виховного процесів, спільне управління та взаємний контроль.

Відповідно до змісту Національної стратегії розвитку освіти в Україні гнучка, цілеспрямована, ефективна система державно-громадського управління освітою, що забезпечує інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни та запитів особистості, передбачає оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління професійною (професійно-технічною) освітою; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління професійною (професійно-технічною) освітою, органами місцевого самоврядування, закладами й установами професійної (професійно-технічної) освіти; розроблення системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо впровадження децентралізації управління, автономії закладів та установ професійної (професійно-технічної) освіти, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності; апробацію і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком закладів та установ професійної (професійно-технічної) освіти; перехід до програмно-цільового управління тощо.

Отже, стратегія розвитку освіти визначає актуальну тенденцію сприйняття освіти як найважливішої сфери для розвитку громадянського суспільства завдяки провадженню моделі державно-громадського управління, посиленню ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [17].

Важливе значення для забезпечення ефективності та надійності впровадження політики та процедури громадського самоврядування

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

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу професійної (професійно-технічної) освіти є загальні збори (конференція) трудового колективу. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування визначаються спеціальними законами й установчими документами закладу освіти [3].

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

Важливе значення для забезпечення ефективності підготовки конкурентоздатного фахівця у закладі професійної (професійно-технічної) освіти, визначення та координації основних напрямів діяльності, дотримання мети його утворення, нагляду за управлінням, переданим йому майном має є наглядова (підкувальна) рада. Наглядова (підкувальна) рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти 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 професійної (професійно-технічної) освіти із суб'єктами господарської діяльності (роботодавцями, їх об'єднаннями, професійними спілками, іншими стейкхолдерами), з державними органами й органами місцевого самоврядування, громадськістю, суспільно-політичними організаціями в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу професійної (професійно-технічної) освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю.

Наглядова (підкувальна) рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти створюється за рішенням засновника відповідно до спеціальних законів. Порядок її формування, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок діяльності визначаються спеціальними законами й установчими документами закладу професійної освіти.

Члени наглядової (підкувальної) ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти мають право брати участь у роботі його колегіальних органів з правом дорадчого голосу. При цьому до складу наглядової (підкувальної) ради не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу.

Відповідно до законодавства наглядова (підкувальна) рада має право: брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти та контролювати її виконання; сприяти залученню додаткових джерел фінансування; аналізувати й оцінювати діяльність закладу професійної (професійно-технічної) освіти та його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу професійної (професійно-технічної) освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу професійної (професійно-технічної) освіти; вносити засновнику закладу професійної (професійно-технічної) освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу з підстав, визначених законом; здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу професійної (професійно-технічної) освіти [3].

У кожному регіоні (області) може утворюватися і здійснювати відповідну діяльність регіональна рада професійно-технічної освіти або рада стейкхолдерів професійної освіти, що є координаційним органом з питань визначення та впровадження державної і регіональної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Типове положення про регіональну раду професійно-технічної освіти, про раду стейкхолдерів професійної освіти та порядок їх утворення затверджується Міністерством освіти і науки України [20].

Регіональна рада професійно-технічної освіти при обласній державній адміністрації (далі – Рада) є постійним органом обласної державної адміністрації, що утворюється для координації діяльності зацікавлених органів та організацій у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема щодо визначення регіонального замовлення на підготовку фахівців, робітничих кадрів, модернізації мережі професійно-технічних навчальних закладів і підвищення ефективності їх роботи. Рада у своїй діяльності керується Конституцією України та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, розпорядженнями обласної державної адміністрації, а також положенням про її діяльність.

Основними завданнями Ради є: 1) погодження рішень уповноважених органів з питань реалізації освітньої політики області, зокрема, щодо зміни мережі професійно-технічних навчальних закладів, обсягів їх фінансування, напрямів підготовки кадрів навчальними закладами; 2) погодження регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів;

3) підготовка пропозицій щодо внесення змін до нормативно-правових актів із питань розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, підвищення якості трудового потенціалу області; 4) аналіз та приведення змісту професійного навчання до технологічних вимог підприємств області, сприяння інтеграції навчально-виробничого процесу професійно-технічних навчальних закладів із технологіями виробництва в області; 5) розроблення пропозицій щодо надання фінансової підтримки професійно-технічним навчальним закладам, сприяння в пошуку, залученню інвесторів та реалізації міжнародних проектів, інших позабюджетних джерел на розвиток професійної (професійно-технічної) освіти, формування ринку праці; 6) виконання інших завдань, передбачених положенням про Раду.

Рада має право: 1) запитувати та одержувати від державних органів, органів місцевого самоврядування та їх асоціацій, громадських об'єднань, підприємств, установ, організацій необхідну інформацію, документи і матеріали; 2) запрошувати на свої засідання та залучати для розгляду питань, що належать до компетенції Ради, керівників і представників органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх асоціацій, громадських об'єднань, підприємств, установ, організацій, вітчизняних та іноземних учених, експертів (за їхньою згодою); 3) створювати тимчасові робочі групи, інші робочі органи для розроблення і детального опрацювання окремих питань, що належать до компетенції Ради, визначати порядок їх роботи, залучати в таких групах експертів і фахівців (відповідно за їхньою згодою або за погодженням з їхніми керівниками), координувати та коригувати роботу створених тимчасових робочих груп, заслуховувати їх звіти; 4) організовувати конференції, семінари, круглі столи, наради, а також інші заходи із питань, що належать до компетенції Ради.

Рада під час виконання покладених на неї завдань взаємодіє з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами й організаціями.

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

Основною формою роботи Ради є засідання, які проводяться за потреби, але не рідше одного разу на півріччя. Засідання є правомочним, якщо на ньому присутня більш, як половина членів Ради. Засідання Ради веде голова, а за його відсутності – заступник голови. Рішення Ради ухвалюються більшістю присутніх на засіданні членів Ради відкритим голосуванням. У разі рівного

розподілу голосів вирішальним є голос головуючого. За результатами засідання оформлюється протокол, який підписують головуючий та секретар Ради. У разі потреби протокол надсилається членам Ради та іншим органам. Член Ради, який не підтримує пропозиції (рекомендації), може викласти свою думку в письмовій формі. Цей документ додається до протоколу.

Пропозиції та рекомендації Ради можуть бути реалізовані за допомогою ухвалення обласною державною адміністрацією рішення (видання розпорядження, доручення), проект якого вносить Рада відповідно до своїх повноважень.

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

Наказом Міністерства освіти і науки України від 10 липня 2015 року затверджено зміни до Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах, які сприятимуть подальшій їх автономії. Зокрема надається право закладу самостійно визначати основні напрями діяльності в поточному навчальному році.

З процесу підготовки документації з планування навчально-виробничої діяльності вилучено такі документи, як перелік навчально-виробничих робіт із професії на семестр чи на курс навчання та плани виробничого навчання на місяць.

Спрощено розроблення робочих навчальних планів за професіями для певного ступеня професійно-технічної освіти. Педагогічний працівник також має право самостійно ухвалювати рішення щодо підготовки учнів до кваліфікаційної атестації, а саме: стосовно вибору обладнання кабінету, навчально-наочних посібників, довідників, технологічних карт та інших матеріалів. З урахуванням варіативного компонента він може розробляти власні (авторські) навчальні програми, змінюючи розподіл годин між темами, тощо.

Повноваження і відповідальність за розроблення навчальних планів і програм, які б враховували вимоги роботодавців до змісту навчання, доцільно було б передати регіонам та безпосередньо закладам професійної (професійно-технічної) освіти відповідного профілю. Важливим є також питання щодо проведення незалежного оцінювання якості компетенцій випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та інших категорій громадян, які набули їх у процесі трудової діяльності чи завдяки неформальній освіті. Така практика існує в багатьох країнах Європейського Союзу й дає позитивні результати (наприклад, в Іспанії, Данії, Нідерландах). За таких умов працівник зацікавлений у постійному підвищенні своєї кваліфікації, набутої у різний спосіб. Для реалізації такої

моделі в Україні необхідно створити незалежні інституції сертифікації кваліфікацій [20].

Набуває актуальності подальший розвиток самоврядування взагалі та учнівського самоврядування у системі професійної (професійно-технічної) освіти зокрема. Адже самоврядування – один із головних принципів діяльності учнівської спільноти. Досвід багатьох європейських країн показує, що саме учнівське самоврядування – це не лише самостійне вирішення різних питань, а й самостійне виконання, проведення, планування певних заходів, відповідальність за які несуть самі учні. Безумовно, розвиток учнівського самоврядування цікавий, насамперед, у контексті побудови міжрегіонального та міжнаціонального взаєморозуміння. Той же учнівський парламент на національному рівні не лише навчатиме молодь ухвалювати рішення, а й дасть змогу ближче пізнати однолітків з інших регіонів України та зарубіжжя.

З практичного досвіду та історії діяльності: 15 вересня 2017 року в актовій залі ДПТНЗ «Переяслав-Хмельницький центр професійно-технічної освіти» відповідно до плану роботи учнівського самоврядування відбулися звітні збори учнівської ради за 2016/2017 навчальний рік. Звітувала голова учнівської ради Юлія Овсієнко. Вона підбила підсумки роботи за навчальний рік, озвучила проблемні питання та побажала новообраним членам учнівської ради оптимізувати, доопрацювати деякі напрями роботи, а також надалі створювати нові, цікаві проекти. На зборах було переобрано учнівську раду Центру й ухвалено план роботи учнівського самоврядування на 2017/2018 навчальний рік.

На початку вересня 2018 року відбулися загальні батьківські збори ДПТНЗ «Переяслав-Хмельницький центр професійно-технічної освіти». Участь у них брали всі причетні до організації навчального процесу. Було підсумовано зроблене і намічено план подальшої діяльності Центру, зокрема у сфері навчання, виховання, харчування учнівської молоді, забезпечення початку нового навчального року.

Як відзначив у своєму виступі директор ДПТНЗ «Переяслав-Хмельницький центр професійно-технічної освіти» М. Лопата, чимало зроблено для вдосконалення наявної навчально-матеріальної бази та підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників. Створено всі умови для якісного засвоєння загальноосвітніх і спеціальних дисциплін, для набуття професійної майстерності. Про результативність роботи закладу доповіла заступник директора з навчальної частини С. Назарова, яка назвала найкращих і найактивніших учнів за минулий навчальний рік.

Значну увагу у закладі приділяють налагодженню співпраці з батьками учнів – головними вихователями своїх дітей. Адже тут

переконані, що саме від такої співпраці напряду залежить загальний успіх закладу освіти. Заступник директора з навчально-виробничої частини І. Слюсар ознайомила батьків з порядком проходження виробничої практики, правилами складання державної підсумкової атестації. На зборах був присутній оперуповноважений сектора у справах дітей Переяслав-Хмельницького відділу поліції України в Київській області М. Петрик. Він виступив з інформацією про стан злочинності та заходи щодо запобігання правопорушенням серед неповнолітніх, про відповідальність батьків за поведінку своїх дітей.

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 навчально-виховного, навчально-виробничого процесів, громадськості, держави і самоврядування.

У закладі освіти є два основних різновиди громадських органів. Перший – окремі органи педагогічного, учнівського та батьківського самоврядування: педагогічна рада, учнівська рада, батьківський комітет; а другий – органи спільного управління педагогів, учнів та їхніх батьків, яким надано статус органів громадського управління закладом: загальні збори (конференція), рада училища. Педагогічна рада – постійний дорадчий колегіальний орган, до складу якого входять усі педагогічні працівники закладу освіти. Рада визначає основні напрями і завдання, конкретні форми роботи педагогічного колективу, ухвалює рішення з основних принципових питань діяльності навчального закладу. Головою педагогічної ради є директор закладу освіти.

Загальні збори (конференція) є вищим колегіальним органом державно-громадського управління закладом освіти. Термін їх повноважень становить один рік. Загальні збори чи конференція правомочні, якщо в їх роботі бере участь не менше половини делегатів кожної з трьох категорій. Рішення ухвалюється простою більшістю голосів присутніх делегатів.

Загальні збори (конференція) скликаються не менше двох разів на рік (у жовтні та травні).

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

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

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

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

У нових соціально-економічних умовах система управління освітою поступово набуває ознак громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління, що має забезпечити перехід України до постінформаційного суспільства [11], [19].

Набуває актуальності подальший розвиток самоврядування працівників закладу освіти, здобувачів освіти, батьківського самоврядування, інших органів громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

Насамперед, нова система управління професійною (професійно-технічною) освітою поступово утверджується як державно-громадська, що має забезпечити прискорений випереджувальний інноваційний розвиток, а також забезпечити умови для відтворення особистості соціокультурного середовища розвитку, самоствердження та самореалізації протягом всього життя.

У закладі професійної (професійно-технічної) освіти утворюється наглядова рада для визначення та координації основних напрямів діяльності закладу освіти, 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 професійної освіти із суб'єктами господарської діяльності (роботодавцями, їх об'єднаннями, професійними спілками, іншими стейкхолдерами), з державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськістю, суспільно-політичними організаціями в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу професійної (професійно-технічної) освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю.

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

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

Однак в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти все ще переважає державний компонент, в якому позиції громади представлено не повною мірою. 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.

На думку К. Постол, найголовнішою умовою для встановлення дієвої взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства як суб'єктів освітньої політики є розвиток нормативно-правового регулювання зазначеного питання, який окреслює форми, принципи та напрями такої взаємодії і встановлює чіткий механізм упровадження цілей державно-громадського управління освітою [14].

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; слабка розробленість науково-методичних засад демократичного, державно-громадського управління освітою тощо.

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

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

Проведення державно-громадського управління, порядок створення й організації діяльності громадських органів управління професійною освітою, принципи їх роботи, порядок розподілу функцій і повноважень, урегулювання питань контролю за діяльністю всіх суб'єктів й їхньої відповідальності, – усе це та інше має бути унормовано на всіх рівнях законодавства, насамперед, 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.

**Перспективи подальших досліджень.** Вивченню проблеми становлення та розвитку громадського самоврядування та державно-громадської моделі управління професійною (професійно-технічною)

освітою приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і у сфері практичних питань її реалізації.

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

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

Покладені в основу модернізації управління освітою конституційні принципи вимагають чіткого уявлення про їх реалізацію [13].

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

- [1] В. Андрущенко, «Державно-громадський характер управління освітою», *Вища освіта України*, № 3, с. 5–8, 2011.
- [2] *Біла книга національної системи освіти України*, В. Г. Кремень, Ред; Академія пед. наук України. Київ, Україна, 2009, 185 с.
- [3] Верховна Рада України (2017, Верес. 5). *Закон України № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- [4] Верховна Рада України (1999, Трав. 13). *Закон України № 651-XIV «Про загальну середню освіту»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
- [5] Л. А. Гаєвська, *Становлення державно-громадської системи управління освітою на місцевому рівні (80-ті рр. ХХ – початок ХХІ ст.)*. Умань, Україна: Видавництво «Софія», 2007, 63 с.
- [6] В. А. Грабовський, «Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні», дис. канд. наук. Київ, Україна, 2006, 233 с.
- [7] Г. В. Єльнікова, «Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління», *Директор школи*, № 40(280), с. 10–11, 2003.
- [8] 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>.
- [9] Кабінет Міністрів України (2010, Серп. 27). *Постанова «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» № 778*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>.
- [10] Кабінет Міністрів України (2000, Черв. 06). *Постанова «Про затвердження Положення про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад» № 660*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-93-%D0%BF>.
- [11] В. Кремень, «Державно-громадська модель управління освітніми змінами», *Директор школи*, № 4, 2001.
- [12] 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/).

- [13] О. Михайленко, «Державно-громадське управління освітою», *Директор школи*. Київ, Україна, № 1, с. 46–51, 2007.
- [14] 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>.
- [15] 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>
- [16] 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>.
- [17] *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).
- [18] В. Б. Рогова, «Упровадження державно-громадського управління в закладах системи середньої освіти», *Народна освіта*, Вип. 3, 2007. [Електронний ресурс].  
Доступно: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/3/statti/3rogova/rogova.htm](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statti/3rogova/rogova.htm).
- [19] Є. Суліма, «Вища освіта в контексті Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки», *Вища школа*, № 3, с. 7–10, 2012.
- [20] В. В. Супрун, «Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*. Київ, Україна: Атопол Груп, вип. 2(31), с. 108–123, 2016. (Серія «Управління та адміністрування»).
- [21] Natalia KLOKAR, «Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації», PRACE NAUKOWE Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, *Rocznik Polsko-Ukraiński*, t. XVIII, s. 399–413, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://wp.ujd.edu.pl/rocznik/uploads/Rocznik%20Ca%20C5%82o%20C5%9B%20C4%87.pdf>.

## **PUBLIC-PUBLIC ADMINISTRATION IN PROFESSIONAL (VOCATIONAL) EDUCATION AS A PRIORITY STATE EDUCATIONAL POLICY**

**Vyacheslav Suprun,**

Ph.D. of economics, associate professor  
Professor of the Department of Public Administration  
and Management Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
School of Business Administration  
"University of Management Education",  
Kyiv, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

**Nikolai Lopata,**

director of the Pereyaslav-Khmelnitsky Center  
vocational education of the Kiev region,  
post-graduate student of the Department of Public Administration  
and Management Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
School of Business Administration  
"University of Management Education",  
Pereyaslav-Khmelnitsky, Ukraine.  
[ptu\\_22\\_phm@ukr.net](mailto:ptu_22_phm@ukr.net)

**Abstract.** The article outlines the scientific and methodological principles of the implementation of public self-government and the development of public administration in the education of Ukraine: the purpose, main tasks, content, features, principles and models of state and public management of professional (vocational) education institutions in the modern conditions of education modernization are described and decentralized management. In the new socio-economic conditions, the modern educational management system gradually becomes a sign of public self-government and state-public model of governance, which should ensure the transition of Ukraine to the post-informational society. The modern system of management of professional (vocational) education should provide accelerated advanced innovative development, as well as create conditions for the reproduction of the socio-cultural environment for the development, self-affirmation and self-realization of the person throughout his life. At the same time, the scientific and theoretical substantiation of the state-public model of management in the institution of (vocational) education and the development of recommendations for the implementation of public self-government and the development of state and public administration in professional (vocational) education as a priority of the state educational policy of Ukraine in modern conditions of modernization of education and decentralization of

management. The condition of effective management of education is the interaction of public authorities with public authorities who have the right to make proposals for the formation of a state educational policy, to solve issues of educational, research, methodological, financial and economic activity of professional (vocational) education institutions within defined current legislation. The authors of the article attempt an analysis of the scientific understanding of the concept and content of public self-government and the state-public model of management of educational institutions; the scientific and methodological foundations of state and public management of institutions of vocational (vocational) education are researched; the essence and peculiarities of the introduction of public self-government and state and public administration in the activity of the modern institution of professional (vocational) education are considered; the state of interaction and mutual relations of the main subjects of state and public administration by the institution of professional (vocational) education – Pereyaslav-Khmelnysky Center of vocational education of the Kyiv region is analyzed.

**Keywords:** management; public self-government; pupils municipality; student council; supervisory (guardianship) council; parental committee; professional (vocational) education; decentralization.

## ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ (ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМ) ОБРАЗОВАНИИ КАК ПРИОРИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

**Супрун Вячеслав Васильевич,**

кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры публичного  
администрирования и менеджмента образования  
Центрального института последипломного образования  
ГВУЗ «Университет менеджмента образования»,  
Киев, Украина.

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

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

**Лопата Николай Петрович,**

директор Переяслав-Хмельницкого центра  
профессионально-технического образования  
Киевской области, аспирант кафедры публичного  
администрирования и менеджмента образования  
Центрального института последипломного образования  
ГВУЗ «Университет менеджмента образования»,  
Переяслав-Хмельницкий, Украина.

[ptu\\_22\\_phm@ukr.net](mailto:ptu_22_phm@ukr.net)

**Аннотація.** В статті розкриваються науково-методическі основи здійснення громадського самоуправління і розвитку державно-громадського управління в освіті України: охарактеризовані мета, основні завдання, зміст, ознаки, принципи і моделі державно-громадського управління закладами професійного (професійно-технічного) освіти в сучасних умовах модернізації освіти і децентралізації управління. В нових соціально-економічних умовах сучасна система управління освітою поступово набуває ознаки громадського самоуправління і державно-громадської моделі управління, яка повинна забезпечити перехід України до постінформаційного суспільства. Сучасна система управління професійним (професійно-технічним) освітою повинна забезпечити прискорене опережувальне інноваційне розвиток, а також створити умови для виробництва соціокультурної середовища для розвитку, самоствердження і самореалізації особистості на протязі всієї життя. При цьому важливе значення набуває науково-теоретичне обґрунтування державно-громадської моделі управління в закладі професійного (професійно-технічного) освіти і розробка рекомендацій по здійсненню громадського самоуправління і розвитку державно-громадського управління в професійному (професійно-технічному) освіті як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти і децентралізації управління. Важливим умовою ефективного управління освітою є взаємодія органів державної влади з органами громадського самоуправління, які мають право вносити пропозиції по формуванню державної освітньої політики, вирішувати питання освітньої, науково-дослідницької, методическої, фінансово-економічної діяльності закладів професійного (професійно-технічного) освіти в межах визначених діючим законодавством повноважень. Авторами статті здійснено спробу аналізу наукового розуміння поняття і змісту громадського самоуправління і державно-громадської моделі управління навчальними закладами; досліджені науково-методологічні основи державно-громадського управління закладами професійного (професійно-технічного)



образования; рассмотрены сущность и особенности внедрения общественного самоуправления и государственно-общественного управления в деятельности современного заведения профессионального (профессионально-технического) образования; проанализировано состояние взаимодействия и взаимоотношений основных субъектов государственно-общественного управления заведением профессионального (профессионально-технического) образования – Переяслав-Хмельницкого центра профессионально-технического образования Киевской области.

**Ключевые слова:** управление; общественное самоуправление; ученическое самоуправление; ученический совет; наблюдательный (попечительский) совет; родительский комитет; профессиональное (профессионально-техническое) образование; децентрализация.

#### 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] Verkhovna Rada Ukrainy (1999, Trav. 13). Zakon Ukrainy № 651-XIV «Pro zahalnu seredniu osvitu». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
- [5] L. A. Haievska, Stanovlennia derzhavno-hromadskoi systemy upravlinnia osvitoiu na mistsevomu rivni (80-ti rr. KhKh – pochatok KhKhI st.). Uman, Ukraina: Vydavnytstvo «Sofia», 2007, 63 s.
- [6] V. A. Hrabovskyi, «Derzhavno-hromadske upravlinnia zahalnoi serednoi osvitoiu na raionnomu rivni», dys. kand. nauk. Kyiv, Ukraina, 2006, 233 s.
- [7] H. V. Yelnykova, «Teoretychni pidkhody do modeliuvannia derzhavno-hromadskoho upravlinnia», Dyrektor shkoly, № 40(280), s. 10–11, 2003.
- [8] S. V. Koroliuk, «Osoblyvosti hromadsko-derzhavnoho upravlinnia v diialnosti suchasnoi shkoly». Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu, № 3, 2010. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10kormsa.pdf>.
- [9] Kabinet Ministriv Ukrainy (2010, Serp. 27). Postanova «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro zahalnoosvitnii navchalnyi zaklad» № 778. [Elektronnyi resurs].

- Dostupno: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>.
- [10] Kabinet Ministriv Ukrainy (2000, Cherv. 06). Postanova «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro serednii zahalnoosvitnii navchalno-vykhovnyi zaklad» № 660. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-93-%D0%BF>.
- [11] V. Kremen, «Derzhavno-hromadska model upravlinnia osvityny zminamy», Dyrektor shkoly, № 4, 2001.
- [12] 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/).
- [13] O. Mykhailenko, «Derzhavno-hromadske upravlinnia osvity», Dyrektor shkoly. Kyiv, Ukraina, № 1, s. 46–51, 2007.
- [14] K. A. Postol, «Derzhavno-hromadska model upravlinnia osvity 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>.
- [15] 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>
- [16] 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>.
- [17] 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).
- [18] V. B. Rohova, «Uprovdzhennia derzhavno-hromadskoho upravlinnia v zakladakh systemy serednoi osvity», Narodna osvita, vyp. 3, 2007. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/3/statti/3rogova/rogova.htm](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statti/3rogova/rogova.htm).
- [19] Ye. Sulima, «Vyshcha osvita v konteksti Natsionalnoi stratehii rozvytku osvity v Ukraini na 2012–2021 roky», Vyshcha shkola, № 3, s. 7–10, 2012.
- [20] V. V. Suprun, «Teoretychni ta praktychni aspekty rehuliuвання profesiinoi osvity v Ukraini», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats. Kyiv,

Ukraina: Atopol Hrup, вып. 2(31), s. 108–123, 2016. (Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia»).

- [21] Natalia KLOKAR, «Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації», PRACE NAUKOWE Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Rocznik Polsko-Ukraiński, t. XVIII, s. 399–413, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://wp.ujd.edu.pl/rocznik/uploads/Rocznik%20Ca%C5%82o%C5%9B%C4%87.pdf>.

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-7\(36\)-131-154](https://doi.org/10.32405/2522-9958-7(36)-131-154)  
УДК 378.37.001:352

**Циган Віктор Васильович,**

директор Західно-Дніпровського центру  
професійно-технічної освіти Дніпропетровської області,  
аспірант кафедри публічного адміністрування  
та менеджменту освіти

Центрального інституту післядипломної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,

Саксагань, Україна.

[77tsugan22@gmail.com](mailto:77tsugan22@gmail.com)

## **МІЖСЕКТОРАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЯК ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Анотація.** Надання якісних освітніх послуг, професійне самовизначення, створення нової, модернізація наявної матеріально-технічної бази закладів та установ освіти є одним із найважливіших завдань, що стоять перед місцевими органами виконавчої влади та самоврядування в умовах сьогодення й реального впровадження міжсекторального партнерства. У статті розкриваються науково-методичні засади провадження міжсекторального партнерства у сфері професійної освіти в умовах становлення громадського самоврядування та розвитку державно-приватного партнерства в системі освіти України. В умовах ринкової економіки лише у форматі ефективної взаємодії з роботодавцями, органами місцевої влади та самоврядування, громадянського суспільства заклад професійної (професійно-технічної) освіти може зреалізувати основну функцію задоволення реальної потреби ринку праці та конкретних замовників у підготовці кадрів необхідної кількості та належної якості. Водночас заклади професійної освіти в умовах міжсекторальної співпраці на місцевому рівні мають додаткові можливості та переваги. Партнерство є також обов'язковою умовою для забезпечення якості підготовки кваліфікованих кадрів за умови переходу на нові стандарти освіти на основі компетенцій.

Сформовано мету, основні завдання, зміст, ознаки, принципи та моделі партнерства закладів професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах модернізації освіти, децентралізації управління та посилення спроможності територіальних громад. Розглядається впровадження інноваційних управлінських та педагогічних технологій завдяки розвитку державно-приватного партнерства, створення навчально-практичних центрів соціального партнерства за галузевим

спрямуванням, формування моделі багатофункціонального центру професійної досконалості закладів професійної (професійно-технічної) освіти як основної форми взаємодії закладів освіти із сучасним виробництвом та соціальними партнерами у процесі підготовки конкурентоспроможних кваліфікованих кадрів. Охарактеризовано діяльність навчально-практичних центрів соціального партнерства у Дніпропетровській області на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Залучення роботодавців та місцевих ресурсів до створення навчально-матеріальної бази, оновлення змісту освіти, налагодження конструктивного, взаємовигідного партнерства між закладами освіти, роботодавцями й органами влади і самоврядування дасть змогу не тільки залучити додаткові ресурси для розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, а й зробити її більш відкритою, ефективною й такою, що адекватно реагує на виклики сьогодення, що є надзвичайно важливим для подальшого розвитку професійної освіти і навчання в умовах євроінтеграції та входження в єдиний європейський освітній простір. Саме така форма партнерства повинна підтримуватися в об'єднаних територіальних громадах як найбільш оптимальна організаційна форма надання послуг професійної освіти. Вивчення механізмів соціальної взаємодії, створення науково обґрунтованої бази для їх дієвого впровадження, а також розроблення концептуальних основ для формування моделей і методів міжсекторальної взаємодії у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в умовах модернізації освітньої галузі є гострою необхідністю в період сучасних соціально-економічних перетворень в Україні.

**Ключові слова:** міжсекторальне партнерство; державно-приватне партнерство; соціальне партнерство, навчально-практичні центри; центри професійної досконалості; професійна (професійно-технічна) освіта; співпраця.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Розвиток професійної (професійно-технічної) освіти в Україні потребує нагального здійснення комплексу невідкладних дій системного значення, які полягають у оновленні освітнього законодавства, упровадженні найкращих досягнень європейського і світового досвіду управління професійною освітою і навчанням, оскільки сучасний стан та функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти не відповідає вимогам реального ринку праці, закладені старим технологічним обладнанням, відсутнє прогнозування потреб у професійній підготовці

фахівців, професійні й освітні стандарти не відповідають новим фаховим вимогам.

Особлива роль у цьому процесі належить розвитку різних форм взаємодії та міжсекторального партнерства, у межах яких для розширення співпраці з роботодавцями, замовниками підготовки кадрів необхідно створити сучасну систему податкових і фінансово-кредитних механізмів для залучення коштів роботодавців, приватного сектора в інвестування розвитку професійної освіти, наукової та інноваційної діяльності в освіті; сприяти налагодженню діалогу й співробітництва закладів професійної (професійно-технічної) освіти з виробництвом та соціальними партнерами завдяки активізації їх участі в розробленні професійних та оновленні освітніх стандартів, запровадженні незалежної експертизи програм професійної освіти і навчання, створенні нової, модернізації наявної матеріально-технічної бази закладів та установ освіти.

*Актуальність проблеми дослідження* визначається формуванням трудового потенціалу держави та запитами суспільства щодо якісної професійної підготовки кваліфікованих кадрів для галузей економіки України. Адже на сьогодні професійна (професійно-технічна) освіта є потенційно потужним чинником науково-технічного розвитку, соціально-економічного і культурного прогресу. Тому аналіз системи підготовки кваліфікованих фахівців для загальнодержавних потреб і регіональних ринків праці через призму міжсекторального державно-приватного партнерства є вкрай необхідним та актуальним.

Цілком очевидно, що особлива роль у цьому процесі належить саме розвитку партнерства, яке передбачає підготовку конкурентоспроможних працівників нового типу, які володіють прогресивними виробничими технологіями, широкими вміннями і компетенціями, можуть працювати в команді, створювати й ефективно використовувати нову техніку та новітні матеріали, інструменти, обладнання й пристрої. Це визначає потребу в детальному науковому аналізі щодо розвитку соціального партнерства в системі професійної освіти в умовах модернізації освітньої галузі, розроблення правових, функціональних, організаційних, фінансово-економічних механізмів управління та адміністрування, які мали б усебічно сприяти впровадженню і розвитку партнерських взаємин [9], [13].

Актуальність цього дослідження полягає в тому, що не тільки зроблено спробу дослідити науково-методологічні основи партнерства і взаємодії закладів професійної (професійно-технічної) освіти з інститутами влади, бізнесу і суспільних груп щодо реалізації своїх інтересів у соціумі, а й показано моделі упровадження міжсекторального партнерства на прикладі Дніпропетровської області.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз основних досліджень та публікацій показує, що вивченню проблеми становлення і розвитку міжсекторального партнерства у сфері управління освітою приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і у практичних питаннях її реалізації.

Інтенсивний розвиток міжсекторального партнерства створює для представників наукового соціуму нове поле досліджень, розширюється проблематика соціальних аспектів функціонування професійної (професійно-технічної) освіти, особливої актуальності набуває розроблення методології соціального партнерства як технології реалізації соціальної політики, управління розвитком професійної (професійно-технічної) освіти на різних рівнях, модернізації закладів професійної (професійно-технічної) освіти тощо.

Це визначає необхідність детального наукового аналізу щодо розвитку міжсекторального партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти в умовах модернізації та реформування освітньої сфери, розроблення правових, функціональних, організаційних, фінансово-економічних механізмів управління та адміністрування, які мали б усебічно сприяти впровадженню і розгортанню партнерських відносин.

Питаннями управління освітою опікувалися такі вчені, як Ю. Алексєєв, В. Андрущенко, В. Биков, Г. Дмитренко, І. Зязюн, К. Корсак, В. Кремень, С. Крисюк, Т. Лукіна, В. Луговий, В. Майборода, С. Майборода, Н. Нижник, В. Пікельна, Н. Протасова, О. Савченко. Науковці висвітлювали різні теоретичні і практичні аспекти освітньої галузі.

Питання управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти вивчали такі автори і науковці, як: Ю. Вітренко, Ю. Кравець, М. Кучинський, А. Луцька, Н. Ничкало, В. Олійник, В. Радкевич, Л. Сергєєва, В. Супрун, О. Щербак та ін.

Питання соціального партнерства та співпраці досліджувалися В. Будним, О. Грішнвою, А. Гриценком, Н. Діденко, В. Жернаковим, І. Камінним, А. Колотом, В. Колосовим, О. Леонтьєвою, Т. Ляшенко, Д. Неліпою, В. Пархоменко, Г. Семигіною, А. Сіленко, А. Хорунжим та ін.

Серед зарубіжних дослідників, які досліджували проблеми взаємодії різних секторів суспільства, слід зазначити праці М. Геррарда, Ст. Грімсей, М. Льюїса, В. Сміта, І. Еськомбі, А. Лінхарда, У. Больца та ін. Серед авторів, які досліджують міжсекторне соціальне партнерство як конструктивну взаємодію трьох секторів, такі вчені, як Т. Біркланд, С. Ваддок, Дж. Веббер, А. Вейр, А. Лоуренс, А. Сміт, А. Уїлсон, А. Френк, К. Чарлон та ін.

Водночас, незважаючи на інтерес науковців до питань управління та соціального партнерства, теоретичні й методологічні розроблення в цій сфері необхідно поглибити, враховуючи структурні, організаційні, змістові зміни,

що відбуваються й плануються в системі професійної (професійно-технічної) освіти та політиці зайнятості в Україні.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є розроблення теоретичних, науково-методичних засад розвитку міжсекторального партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти в умовах реформування й модернізації освітньої галузі, а також науково-практичних рекомендацій щодо взаємодії закладів професійної (професійно-технічної) освіти з роботодавцями, органами місцевого самоврядування, місцевої влади.

Відповідно до мети роботи у статті поставлено такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні засади міжсекторального партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти в науковій вітчизняній та зарубіжній літературі;
- вивчити світовий досвід соціального партнерства в професійній (професійно-технічній) освіті та визначити найкращі практики для запровадження в Україні;
- проаналізувати нормативно-правову базу партнерства та взаємодії в професійній (професійно-технічній) освіті, виявити її суперечності, визначити основні напрями удосконалення, зокрема щодо: створення нових типів закладів професійної освіти (багаторівневих та одно- й багатoproфільних професійних ліцеїв, багатoproфільних професійних коледжів), запровадження сучасних варіативних форм професійної освіти, зокрема інтегрованих освітньо-професійних систем, що є поєднанням закладів професійної освіти з регіональними підприємствами й організаціями, науковими установами (освітньо-професійних округів, навчально-виробничих і навчально-науково-виробничих комплексів, консорціумів, кластерів тощо), організації діяльності профорієнтаційних служб і центрів професійної кар'єри;
- дослідити діалог та співробітництво закладів професійної (професійно-технічної) освіти з роботодавцями, розробити пропозиції щодо участі роботодавців у підготовці професійних та оновленні освітніх стандартів, запровадженні незалежної експертизи програм професійної освіти і навчання;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення податкових і фінансово-кредитних механізмів для залучення коштів роботодавців, приватного сектора в інвестування розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, наукової й інноваційної діяльності в освіті;
- запропонувати нову організаційну модель соціального партнерства з урахуванням реальних потреб ринку праці, зокрема як об'єднання інтегрованих освітньо-професійних систем, що є поєднанням закладів професійної (професійно-технічної) освіти з регіональними підприємствами й



організаціями, науковими установами (зокрема, це освітньо-професійні округи, навчально-виробничі й навчально-науково-виробничі комплекси, консорціуми, кластери тощо);

- визначити основні напрями маркетингової стратегії, заснованої на вивченні ситуації на ринку праці і його прогностичних характеристик, розробити пропозиції щодо організації професійного навчання на виробництві та його інформаційного й навчально-методичного забезпечення в межах міжсекторального партнерства;

- запропонувати програму професійного розвитку працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти за сприяння роботодавців та об'єднаних територіальних громад;

- проаналізувати основні підходи до міжсекторального співробітництва на місцевому рівні, визначити основні умови та чинники успішного впровадження підходів міжсекторального партнерства в Україні на місцевому рівні; дослідити та розглянути можливість інституціоналізації цих процесів та створення відповідних структур.

*Об'єктом дослідження* є публічне управління та адміністрування в системі професійної (професійно-технічної) освіти в Україні завдяки формуванню та реалізації міжсекторального партнерства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні, нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні та практичні аспекти розвитку міжсекторального партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти в умовах реформування та модернізації освітньої галузі, децентралізації управління та посилення спроможності територіальних громад.

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

Теоретичною й методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи пізнання: логічного та порівняльного аналізу (для виявлення особливостей міжсекторального партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти); системного аналізу (для формування цілісного уявлення про систему міжсекторального партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти); аналізу і синтезу (для визначення організаційної моделі міжсекторального партнерства в професійній (професійно-технічній) освіті); статистичний метод та метод економічного аналізу (для оцінювання стану розвитку міжсекторального партнерства в професійній (професійно-технічній) освіті); соціологічні методи (для виявлення стану міжсекторального партнерства в системі професійної (професійно-технічної) освіти з погляду соціальних партнерів) тощо.

Теоретичною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження у сфері державно-громадського управління та міжсекторального соціального партнерства, законодавчі й нормативно-правові акти, що встановлюють правові й організаційні основи суспільних відносин у сфері професійної (професійно-технічної) освіти України та громадського самоврядування у закладах професійної (професійно-технічної) освіти.

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

Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання; системно-синергетичний підхід до пізнання процесів та явищ у нестабільних системах, зокрема соціальних; закони і закономірності інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; теоретичні положення загального менеджменту й освітніх інновацій як сучасного спеціалізованого наукового напрямку управління і розвитку партнерства в професійній (професійно-технічній) освіті та прогностичні тенденції їх розвитку; принципи науковості, історизму, взаємозв'язку теорії і практики управління соціальними системами; положення про об'єктивність взаємозв'язку професійної (професійно-технічної) освіти із соціально-економічними змінами, які відбуваються у суспільстві; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й експериментальне вивчення предметів та явищ з метою розкриття сутності міжсекторального партнерства; наукові засади сучасної педагогічної інноватики, становлення і розвитку.

Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження було здобуто на основі науково-дослідної роботи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», проведеної в межах 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 розробленні пропозицій щодо вдосконалення державно-громадського управління в системі професійної (професійно-технічної) освіти завдяки впровадженню міжсекторального партнерства в умовах децентралізації управління та посилення ролі об'єднаних територіальних громад.

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

Проблема підготовки конкурентоздатних випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти є сьогодні надзвичайно актуальною. Згідно з висновками експертів з реформування професійної (професійно-технічної) освіти, можливими є сім напрямів підтримки

професійно-технічних закладів: 1) децентралізація й оптимізація управління системою професійної (професійно-технічної) освіти та її адміністрування; 2) оптимізація мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти; 3) удосконалення механізмів фінансування; 4) удосконалення законодавства щодо професійної (професійно-технічної) освіти; 5) поліпшення якості професійної (професійно-технічної) освіти, забезпечення її відповідності потребам ринку праці; 6) професійна орієнтація та професійний розвиток; 7) модернізація матеріально-технічної бази [2], [5], [10].

До основних обов'язків органів місцевої влади в усьому світі відповідно до UCLG4 належать послуги з надання освіти. Зацікавленість територіальних громад полягає в тому, що вони розуміють, що якісна підготовка кадрів у певному регіоні впливає на розвиток людського капіталу громади. Тому об'єднані територіальні громади мають бути готові до активної співпраці з освітою щодо збереження закладу професійної (професійно-технічної) освіти навіть з найменшим контингентом здобувачів для організації професійної підготовки [6], [7].

Правовими засадами міжсекторального партнерства є Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про державно-приватне партнерство», Закон України «Про освіту», інші законодавчі акти, а також відповідні міжнародні договори України.

Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» пропонується здійснювати підготовку кваліфікованих фахівців на основі програм спільної діяльності та взаємодії закладів професійної (професійно-технічної) освіти з роботодавцями, тобто, застосовуючи державно-приватне партнерство, знайти соціального партнера, свого замовника кадрів і стати органічною складовою того чи іншого підприємства, сфери бізнесу, послуг тощо.

Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти може, зокрема, передбачати утворення та/або спільне фінансування закладів професійної освіти, а також підприємств, установ, організацій, які надають професійну освіту; утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз професійно-практичної підготовки; утворення та/або спільне фінансування й експлуатацію інноваційних підприємств (інноваційного центру, технопарку, технополісу, інноваційного бізнес-інкубатора тощо) на базі чинних закладів професійної освіти; розроблення і розвиток сучасних технологій професійного навчання, професійно-практичної підготовки; запровадження спільних програм фінансування [13].

Соціальне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти – порівняно нова категорія, що з'явилася зі зміною форм власності в Україні. Мета його полягає в особливій взаємодії закладів професійної

(професійно-технічної) освіти з центральними та місцевими органами виконавчої влади, об'єднаннями роботодавців, профспілок, підприємствами різних форм власності й підпорядкування, органами служби зайнятості, іншими зацікавленими партнерами, спрямованій на максимальне узгодження інтересів усіх учасників цього процесу [1, с. 4].

Тому, основними напрямками соціального партнерства закладу професійної (професійно-технічної) освіти з підприємством є: визначення кількості учнів для навчання за професіями з урахуванням вимог ринку праці; працевлаштування випускників; організація профорієнтаційної роботи педагогічним колективом та фахівцями підприємства; розроблення науково-методичного забезпечення; визначення форм і методів учнів із залученням фахівців підприємства; інформування педагогічного колективу про стан ринку праці; урахування вимог роботодавців до змісту підготовки кваліфікованих робітників; залучення фахівців до розроблення навчальних планів і програм; організація практики учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на сучасному обладнанні; організація систематичного стажування працівників закладів освіти; підготовка закладами професійної (професійно-технічної) освіти кваліфікованих робітників для конкретного підприємства з майбутнім працевлаштуванням.

Водночас, ефективність соціального партнерства в системі «заклад професійної (професійно-технічної) освіти – підприємство» визначається рівнем договірних обов'язків з підготовки висококваліфікованих робітників, конкурентоздатних на ринку праці, та рівнем соціальної і професійної адаптації випускників. Безумовно, роботодавців цікавить рівень підготовки випускників з базових для них закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Одним із механізмів партнерства може стати взаємодія, що реалізується в межах партнерських взаємин між владою, бізнесом та громадянами в процесі формування суспільства, заснованого на демократичних цінностях, свободах та правах. Тобто міжсекторальна взаємодія визначається як сукупність взаємних стосунків інститутів влади, бізнесу і суспільних груп щодо реалізації своїх інтересів у соціумі.

Партнерство – це взаємовигідні взаємини між двома або більше організаціями, кожна з яких при цьому зберігає свою незалежність і самостійність. Як правило, модель міжсекторальної взаємодії складається з трьох секторів: 1) державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, закладів та установ освіти; 2) бізнесових структур, комерційних організацій; 3) територіальних громад, недержавних організацій, інститутів громадського суспільства.

Європейська практика свідчить: конструктивна взаємодія цих секторів на місцевому рівні є найбільш взаємовигідним системним співробітництвом органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, бізнесу та громадських структур, спрямованим на вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя на основі синергетичного ефекту від об'єднання різних ресурсів учасників партнерства, активізації діяльності місцевого співтовариства, вигідним для кожної зі сторін та населення території, де воно реалізується. Мета партнерства полягає у поєднанні найкращих аспектів державного, публічного і приватного партнерів для взаємних вигод.

Водночас необхідно зазначити, що у нових соціально-економічних умовах назріла необхідність якісних змін у взаємодії центральних і регіональних органів виконавчої влади щодо функціонування та розвитку освіти. Особливо важливим є підвищення ролі і відповідальності регіонів за підготовку кваліфікованих кадрів з урахуванням інфраструктури виробництва [8], [11].

Надання якісних освітніх послуг, професійне самовизначення, створення нової та модернізація наявної матеріально-технічної бази закладів та установ освіти є одним із найважливіших завдань, що стоять перед місцевими органами виконавчої влади та самоврядування в умовах сьогодення та міжсекторального партнерства. Виконання цього завдання є надзвичайно актуальним, враховуючи наявні застарілі виробничі й освітні технології, брак бюджетного фінансування. Утім, із цими проблемами стикаються не лише мери українських міст, а й їхні закордонні колеги, які з кінця 1980-х років використовують механізм міжсекторального партнерства, що дає змогу без приватизації майна, що належить державі чи громаді, залучати приватного партнера до його модернізації чи створення й ефективного управління ним.

Аналіз європейського досвіду та світової практики показує, що практичне застосування міжсекторного партнерства є ключовим інструментом регіонального економічного розвитку. Передумови провадження міжсекторного партнерства в усіх країнах однакові: потреба в модернізації інфраструктури, необхідність відповідних капіталовкладень, неефективність управління, обмеженість бюджетних коштів, недостатність інвестицій приватних структур, пов'язані з високими ризиками ринку, що формується.

Закономірно, що для забезпечення ринку праці об'єднаних територіальних громад кваліфікованими кадрами необхідно сформувати нову систему надання послуг професійної (професійно-технічної) освіти, яка засновується на принципах державно-приватного партнерства і розширення співпраці з роботодавцями, соціальними партнерами. Так, відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» співробітництво між

державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому законодавчими актами України, відповідає ознакам державно-приватного партнерства [4].

Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти реалізується спільно із замовниками підготовки кадрів, органами місцевої влади та самоврядування завдяки створенню коштом спеціального фонду та інвестицій навчально-практичних центрів (НПЦ) як структурних підрозділів (майстерень, виробничих майданчиків тощо) на базі відповідних закладів професійної освіти за галузевим спрямуванням, що концентруватимуть найсучасніші досягнення виробничих та педагогічних технологій для впровадження їх у процес підготовки кадрів [3], [12]. При цьому головною метою діяльності навчально-практичних центрів є: навчання здобувачів освіти закладів професійної та вищої освіти, працівників підприємств, установ та організацій; упровадження у навчальний процес новітніх виробничих технологій із застосуванням сучасного обладнання, інструментів і матеріалів; підвищення кваліфікації фахівців підприємств, установ та організацій; здійснення постійного зв'язку між підприємствами й іншими закладами професійної та вищої освіти з метою поширення інноваційних педагогічних та виробничих технологій, інформації щодо новітніх матеріалів, інструментів, обладнання тощо.

За даними Міністерства освіти і науки України, на сьогодні функціонує вже понад 100 НПЦ. Зокрема, у 2018 році на потреби професійної освіти та створення таких освітніх центрів уряд України виділив 100 млн грн. Це дало змогу збільшити кількість центрів і розширити перелік професій, за якими здійснюється професійна підготовка. Найбільш активними соціальними партнерами професійної освіти є компанії: «Henkel Bautechnik Ukraine», «KNAUF», ТзОВ «Снежка-Україна», фабрика сучасних будівельних сумішей «БудМайстер», «BOSCH», «TRIORA», «NIBKO», «HERZ Україна», ТОВ «Акватерм-Київ» та інші [12, с. 132].

З'ясовано, що у Дніпропетровській області на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти вже діють 28 центрів сучасних виробничих технологій: 8 – будівельного профілю, 13 – сфери обслуговування, 3 – промисловості, НПЦ банківської справи, зв'язку та інформаційно-комунікаційних технологій, поліграфічної справи, сільського господарства, з яких 5 створено коштом уряду, 8 – у соціальному партнерстві з виробниками

будівельних матеріалів, інші працюють з використанням сучасних технологій різних фірм за галузевим спрямуванням.

Основною метою кожного НПЦ Дніпропетровської області є надання здобувачам освіти можливостей підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці завдяки обізнаності з сучасними виробничими технологіями. Для цього для всіх професій реалізовано освітній процес з інтеграцією з базовою підготовкою в закладі освіти (учні закладів професійної (професійно-технічної) освіти мають можливість підвищити рівень навчання в навчально-практичному центрі, починаючи з першого курсу); розроблено програми сертифікаційного навчання, короткострокових курсів, навчальних тренінгів, семінарів-практикумів, погоджених із соціальними партнерами; організовано проведення майстер-класів для здобувачів освіти та педпрацівників; в окремих НПЦ здійснюється стажування педпрацівників.

За результатами аналізу діяльності НПЦ навчання з використанням технологій та матеріалів фірм – соціальних партнерів у Дніпропетровській області у 2016–2018 роках пройшли 6956 учнів, 2553 слухачі, стажування та підготовку здійснили 796 педпрацівників та 482 особи з інших категорій населення. Проводилася практична робота з ремонту приміщень закладів професійної (професійно-технічної) освіти області, надання перукарських послуг, виготовлення швейних виробів тощо.

Окрім того, за рахунок діяльності навчально-практичних центрів за сучасними виробничими технологіями закладами професійної (професійно-технічної) освіти поповнено спеціальний фонд на 4730 тис. грн, отримано безоплатну допомогу від соціальних партнерів на 262 тис. грн. Кошти, отримані від діяльності навчально-практичних центрів, як правило, використовувалися для розвитку навчально-матеріальної бази: ремонту приміщень, придбання обладнання, інструментів, спецодягу, комп'ютерної техніки, навчальної літератури.

У межах підтримки модернізації професійної (професійно-технічної) освіти та навчання Європейський фонд освіти (ЄФО) спільно з Міністерством освіти і науки України передбачив проведення ряду заходів, спрямованих на підвищення ефективності регіональних мереж закладів освіти. Згідно з нещодавно підготовленим концептуальним документом «Сучасна професійна освіта – концептуальні засади реформування професійної освіти в Україні», оптимізація мережі закладів професійної освіти саме й передбачає створення багатопрофільних, багаторівневих закладів завдяки створенню нових і реорганізації (злиттю, перетворенню) наявних з метою надання послуг професійної освіти та формування моделі багатofункціонального центру професійної досконалості.

Отже, для створення сучасного іміджу професійної (професійно-технічної) освіти, а також для підвищення кваліфікації виробничого персоналу у кожному регіоні відкриватимуться багатофункціональні центри професійної досконалості. На їх базі навчатимуть високотехнологічних професій, спеціальностям, надаватимуть фахову передвищу освіту.

Майбутні центри мають стати платформою для співпраці закладів професійної (професійно-технічної) освіти, місцевих органів влади, самоврядування та роботодавців. Отже, створення центрів професійної досконалості допоможе:

- забезпечити підготовку висококваліфікованих виробничих кадрів, що задовольнятимуть вимоги місцевих, регіональних та національного ринків праці;
- реалізувати концепцію навчання впродовж життя, а також упровадження неформальної й інформальної освіти;
- сприяти впровадженню інновацій у систему професійної освіти;
- проводити підвищення кваліфікації працівників та стажування майстрів виробничого навчання, викладачів спеціальних дисциплін та інших працівників на базі центру;
- сформувати каталоги найкращого досвіду провадження інноваційних педагогічних та виробничих технологій, ресурсних структур обміну методичним і професійним досвідом, підготовки педагогічних працівників, накопичення й передачі різноманітних освітніх ресурсів іншим закладам системи професійної (професійно-технічної) освіти;
- сприяти зміцненню та створювати сучасну матеріально-технічну базу, залучати досвідчений виробничий, управлінський та навчально(науково)-методичний потенціал із залученням відповідних ресурсів стейкхолдерів;
- забезпечити привабливість для учнів і батьків, зокрема для тих, хто представляє бізнес-сектор;
- мати можливості приймати учнів з інших міст і регіонів, а також запрошених викладачів та інших спеціалістів;
- залучати кошти (з державних і приватних джерел) для постійного розвитку, навчання й обміну працівників (адміністративних і педагогічних), для засобів комунікації, придбання нових ресурсів, ведення іншої необхідної діяльності, наприклад, організації заходів, рекламних і просвітницьких кампаній, проведення опитувань тощо;
- удосконалити законодавче право та правові можливості для одержання додаткового доходу завдяки наданню різних видів послуг і здійснення діяльності;



- змінити юридичний статус та форму управління, щоб керівництво центром професійної досконалості здійснювали виконавчий керівник центру та рада центру професійної досконалості, до складу якої входять засновник, його виконавчі органи та інші стейкхолдери професійної освіти;
- забезпечити кращу ефективність, доцільність, вплив та помітність реформ у сфері професійної освіти і навчання завдяки централізації інвестицій і концентрації результатів.

Як свідчать проведені нами дослідження, у Дніпропетровській області уже відкрито сім центрів професійної кар'єри на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти як окремих структурних підрозділів на базі: Криворізького центру професійної освіти робітничих кадрів торговельного та ресторанного сервісу, Центру підготовки та перепідготовки робітничих кадрів № 1, Криворізького професійного гірничого електромеханічного ліцею, Криворізького центру професійної освіти металургії та машинобудування, Криворізького професійного гірничо-технологічного ліцею, Покровського центру підготовки і перепідготовки робітничих кадрів, Дніпровського регіонального центру професійно-технічної освіти. З вересня 2018 року послугами зазначених центрів уже скористалися понад дві тисячі осіб різного віку: 10% з числа дорослого населення, 35% школярів, 55% учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Водночас у межах діяльності центрів професійної кар'єри на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти Дніпропетровської області запроваджено спеціальний курс «Моя професійна кар'єра»; проведено тренінги з формування уявлень про кар'єру та з розвитку кар'єрних орієнтацій; відбулися навчальні семінари для викладачів економіки щодо формування підприємницьких компетенцій здобувачів освіти; розроблено заходи щодо формування підприємницьких компетенцій; проведено квести та майстер-класи від підприємств «Метінвест», «Інтерпайп», «ДТЕК», компаній малого та середнього бізнесу («Хенкель Баутехнік Україна», ТОВ «Вікна Віконд», ТОВ «Фомальгаут-Полімін») тощо.

Пропонується здійснювати підготовку кадрів на основі програм спільної діяльності та взаємодії закладів освіти з роботодавцями з урахуванням аспектів регіональної політики та місцевого самоврядування. Зокрема, передбачати утворення та/або спільне фінансування закладів освіти, а також підприємств, які надають професійну освіту; утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз професійно-практичної підготовки; утворення та/або спільне фінансування та експлуатацію інноваційних підприємств (інноваційного центру, технопарку, технополісу, інноваційного бізнес-інкубатора тощо) на базі закладів освіти; розроблення і розвиток сучасних

технологій професійного навчання, професійно-практичної підготовки; запуск спільних програм фінансування підготовки кадрів [13, с. 113–114].

Залучення роботодавців та місцевих ресурсів до створення нової та модернізації наявної навчально-матеріальної бази, оновлення змісту освіти, налагодження конструктивного, взаємовигідного партнерства між закладами освіти, роботодавцями й органами влади, самоврядування допоможе не тільки залучити додаткові ресурси для розвитку системи професійної освіти, а й зробити її більш відкритою, ефективною, такою, що адекватно реагує на виклики сьогодення, що є надзвичайно важливим для подальшого розвитку освіти в умовах євроінтеграції та входження в єдиний європейський освітній простір. Саме така форма партнерства повинна підтримуватися в об'єднаних територіальних громадах як найбільш оптимальна організаційна форма надання послуг закладами професійної (професійно-технічної) освіти [9], [11], [12].

Безумовно, міжсекторальне партнерство – це одна з найважливіших форм та проявів інтеграції в системі місцевого самоврядування, що забезпечує спільну реалізацію інтересів та потреб влади, бізнесу й громадськості. Ця інтеграційна форма сприяє значному поліпшенню якості послуг, що надаються населенню з боку органів влади, та суттєвому поліпшенню взаєморозуміння між владою та громадою, між усіма суб'єктами територіального розвитку. Застосування його механізмів у вітчизняній практиці місцевого розвитку вважається одним із найважливіших завдань сьогодення України, яке є неможливим без комплексних наукових розробок.

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

Вивчення механізмів соціальної взаємодії, створення науково обґрунтованої бази для їх дієвого впровадження, а також розроблення концептуальної бази для формування моделей і методів міжсекторальної взаємодії є вкрай необхідними соціально-економічними перетвореннями в Україні. У сучасний період в Україні відбуваються процеси, які лише формують міжсекторальне партнерство, сторонам соціально-трудових відносин в державі потрібно посісти своє місце на ринку праці з метою встановлення її соціальності: поліпшення умов продажу трудових послуг профспілок; збагачення продукції підприємницької діяльності підприємств; вирішення соціально-трудових проблем за допомогою соціального партнерства держави.

Актуальність використання міжсекторального партнерства пов'язана з потребами сучасного українського суспільства у період становлення демократичних відносин та громадянського середовища. На перехідному етапі становлення України необхідні механізми, які були б здатні сприяти

розвитку моделей міжсекторального соціального партнерства закладів професійної (професійно-технічної) освіти з місцевими органами виконавчої влади та самоврядування, бізнесом та громадськістю в сучасних умовах модернізації освіти. Становлення соціального партнерства в цивілізованому ринковому суспільстві базується на принципі згоди, а не протистояння, і є нині для сучасної України конче необхідним.

Для забезпечення ринку праці об'єднаних територіальних громад кваліфікованими кадрами необхідно сформувавши нову систему надання послуг професійної освіти, яка засновується на принципах соціального партнерства і розширення співпраці з роботодавцями. І найперше, що треба, – для об'єднаних територіальних громад вирішити питання щодо прогнозування потреб у фахівцях певних професій та спеціальностей, що має відображатися як у стратегічних документах громади, так у формуванні місцевого замовлення на підготовку виробничих кадрів.

Цілком очевидно, що міжсекторальна взаємодія визначається як сукупність взаємних стосунків інститутів влади, бізнесу і суспільних груп щодо реалізації своїх інтересів у соціумі. Міжсекторальне партнерство, як форма структурованої співпраці між бізнесом, державою і громадянським суспільством на основі зближення інтересів, спрямовано на досягнення синергетичного ефекту в загальних цілях на території, де воно функціонує. Як бачимо, партнерство існує на різних рівнях і приймає різні форми, але очікується, що учасники можуть досягти своїх цілей ефективніше за допомогою стратегічних альянсів з іншими секторами, ніж діючи самотійно.

Отже, інституціоналізація міжсекторального партнерства в сучасному українському суспільстві і в системі професійної (професійно-технічної) освіти ще триває. Відбувається вона завдяки поєднанню елементів адміністративно-примусової та ініціативно-гуманістичної моделей, виявляючись у формуванні ціннісно-нормативної й організаційної структур, у змістовому наповненні соціального інституту. Найбільш інституціолізованим напрямом є соціально-партнерська взаємодія закладів професійної (професійно-технічної) освіти з підприємствами – замовниками підготовки кадрів.

Водночас заклади професійної (професійно-технічної) освіти в умовах міжсекторальної співпраці на місцевому рівні мають додаткові можливості та переваги. Партнерство є також обов'язковою умовою забезпечення якості підготовки кваліфікованих кадрів у процесі переходу на нові стандарти освіти на основі компетенцій.

Наголосимо, що у дослідженнях українських науковців обґрунтованим виглядає необхідність продуктивного розвитку системи міжсекторального партнерства в Україні. Однак, підтримуючи думку зазначених вище науковців, можна дійти висновку про те, що в умовах ринкової економіки лише в тісній

співпраці працівник – роботодавець можна забезпечити ринок праці кваліфікованим виробничим персоналом.

Як свідчать проведені нами дослідження, можна виокремити такі принципи міжсекторного партнерства, як законність; демократичність; рівноправність та взаємоповага сторін; обґрунтованість і реальність взаємних зобов'язань; відповідальність сторін за виконання домовленостей і зобов'язань.

Узагальнюючи викладене, ми вважаємо, що провадження механізмів міжсекторального співробітництва в Україні є необхідним у стратегічній перспективі в питаннях зміцнення об'єднаних територіальних громад, розвитку громадянського суспільства, а також відповідного реагування суспільства на сучасні виклики.

Отже, система міжсекторального партнерства є важливим напрямом для поліпшення соціально-трудових відносин та формування ринкової економіки. Успішний розвиток міжсекторального партнерства, як механізму активізації інвестиційної діяльності та залучення приватних інвестицій у стратегічно важливі для держави сфери, можливий лише за умови, якщо буде забезпечено партнерський, рівноправний і транспарентний характер відносин; економічну (соціальну) ефективність реалізації проектів міжсекторного партнерства, баланс інтересів держави, приватного інвестора і місцевої громади.

**Перспективи подальших досліджень.** Аналіз наукових досліджень і реальної практики партнерства дає змогу дійти висновку про те, що в умовах ринкової економіки лише у форматі ефективної взаємодії з роботодавцями, органами місцевої влади та самоврядування, громадянського суспільства заклад професійної (професійно-технічної) освіти зможе зреалізувати основну функцію задоволення реальної потреби ринку праці та конкретних замовників підготовки кадрів випускниками необхідної кількості та належної якості.

Водночас, незважаючи на інтерес науковців до питань міжсекторального партнерства, теоретичні та методологічні розробки в цій сфері необхідно поглибити, враховуючи структурні, організаційні, змістові зміни, які відбуваються та плануються в системі професійної (професійно-технічної) освіти та політиці зайнятості в Україні.

Вітчизняними науковцями ще не вироблено загального підходу до розуміння сутності соціального партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, класифікації його моделей, структури та функцій. Такий підхід можна виробити тільки на основі обговорення фахівцями різних системних уявлень про сутність соціального діалогу та соціального партнерства.

Подальші наукові дослідження мають стосуватися таких питань, як: удосконалення законодавства щодо міжсекторального партнерства в професійній освіті і навчанні, формування нової організаційної моделі міжсекторального партнерства з урахуванням реальних потреб ринку праці; розроблення спеціальних податкових і фінансово-кредитних механізмів для залучення коштів роботодавців, приватного сектора в інвестування розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, наукової й інноваційної діяльності в освіті; участь роботодавців у розробленні професійних та оновленні освітніх стандартів, запровадженні незалежної експертизи програм професійної освіти і навчання, створенні нової та модернізації наявної матеріально-технічної бази закладів та установ освіти.

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

- [1] Н. Д. Дарченко, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та О. М. Мікрюков, *Економіка праці та соціально-трудова відносини*. Київ, Україна, 2007, 252 с.
- [2] «Децентралізація професійно-технічної освіти в Україні – поштовх до дій». *Зелена книга для спрямування обговорень на тему реформ та розвитку потенціалу, необхідних для побудови досконалої та привабливої системи професійної освіти в Україні*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.auc.org.ua/mon-ta-etf-predstavyly-zelenu-kn>.
- [3] Верховна Рада України (2017. Верес. 05). *Закон № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- [4] Верховна Рада України (2010. Лип. 01). *Закон № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство» (зі змінами)*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20120803>
- [5] О. І. Локшина, «Етапи розвитку стратегії Європейського Союзу у галузі освіти», *Інформаційні технології і засоби навчання*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/viewFile/272/258>.
- [6] «Місцеве самоврядування в Україні, 2016», *Громадський простір. Асоціація міст України*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2016web.pdf>
- [7] В. Негода, «Нова державна регіональна політика в Україні – шлях до успіху», *Інформаційний вісник РЕГІОНЕТ «Стратегія розвитку»*, № 2, с. 4–8, 2017.
- [8] Н. Г. Ничкало, «Науково-методичне забезпечення соціального партнерства», *Професійно-технічна освіта*, № 2, с. 15–16, 2004.

- [9] В. М. Новіков, «Розвиток професійно-технічної освіти в умовах децентралізації системи управління в Україні», *Демографія та соціальна економіка*, № 2(30), 2017.
- [10] Передача професійно-технічних навчальних закладів з державної власності у комунальну власність. [Електронний ресурс]. *Новини*, 2017, 04 січня. Доступно: <http://proftekhosvita.org.ua/uk/news/details/8168/>.
- [11] Кабінет Міністрів України (2014. Серп. 6). *Постанова № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» {Із змінами від 20.12.2017 № 1089}*.
- [12] «Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення», на *Парлам. слуханнях у Верховній Раді України 1 червня 2016 року; Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти*. Київ, Україна: Парлам. вид-во, 2016, 320 с. (Серія «Парламентські слухання»).
- [13] В. В. Супрун, «Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*, вип. 2(31), с. 108–123, 2016. (Серія «Управління та адміністрування»).

## INTER-SECTORAL PARTNERSHIP IN THE FIELD OF PROFESSIONAL EDUCATION AS ENHANCING THE CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Victor Tsugan,**

Director of the West-Dnipro Center  
vocational education of Dnipropetrovsk region,  
post-graduate student of the department of public  
administration and management education of the  
Central Institute of Postgraduate Education of the  
School of Business Administration "University of  
Management Education",  
Saksagan, Ukraine  
[77tsugan22@gmail.com](mailto:77tsugan22@gmail.com)

**Abstract.** Providing high-quality educational services, professional self-determination, creation of new and modernization of the existing material and technical base of educational establishments and institutions is one of the most important tasks facing local executive authorities and self-government in the present and real implementation of intersectoral partnership. The article reveals the scientific and methodological principles of the implementation of intersectoral partnership in the field of vocational education in the conditions of formation of public self-government and development of public-private partnership in education of Ukraine. In a market economy, the institution of vocational (vocational) education can realize the main function of meeting the

real needs of the labor market and the specific customers of training graduates of the required quantity and quality, only in the format of effective interaction with employers, local authorities and self-government, and civil society. At the same time, institutions of vocational education in the context of inter-sectoral cooperation at the local level have additional opportunities and preferences. Partnership also becomes a prerequisite for ensuring the quality of qualified personnel training in the transition to new standards of education based on competences. The purpose, main tasks, content, features, principles and models of partnership of professional (vocational) education institutions in the modern conditions of education modernization, decentralization of management and strengthening of the capacity of territorial communities have been formed. The introduction of innovative management and pedagogical technologies is due to the development of public-private partnership and the creation of educational and practical centers of social partnership by industry, the formation of a model of a multifunctional center for professional perfection of vocational (vocational) education institutions as the main form of interaction between educational institutions with modern production and social partners in the preparation of competitive skilled personnel. The activities of educational and practical centers of social partnership in the Dnipropetrovsk region on the basis of vocational (vocational) education establishments are described. Involving employers and local resources in creating a training and material base, updating the content of education, establishing a constructive, mutually beneficial partnership between educational institutions, employers and authorities and self-government will allow not only to attract additional resources for the development of the system of vocational (vocational) education, but also make it more open, effective and responsive to the challenges of our time, which is extremely important for the further development of vocational education and training in the conditions of the Euro and Integration of joining the single European educational space. It is this form of partnership to be supported in the united territorial communities as the most optimal organizational form of provision of vocational education services.

The study of the mechanisms of social interaction, the creation of a scientifically grounded basis for their effective implementation, as well as the development of conceptual foundations for the formation of models and methods of intersectoral interaction in the field of vocational (vocational) education in the conditions of modernization of the educational sector, there is an urgent need for the present socio-economic transformations in Ukraine.

**Key words:** cross-sectoral partnership; public-private partnership; social partnership, educational and practical centers, centers of professional perfection, professional (vocational) education, cooperation.

## **МЕЖСЕКТОРАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК УСИЛЕНИЕ СПОСОБНОСТИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН**

**Цыган Виктор Васильевич,**

директор Западно-Днепровского центра  
профессионально-технического образования  
Днепропетровской области,  
аспирант кафедры публичного администрирования  
и менеджмента образования  
Центрального института последипломного образования  
ГВУЗ «Университет менеджмента образования»,  
Саксагань, Украина/  
[77tsugan22@gmail.com](mailto:77tsugan22@gmail.com)

**Аннотация.** Предоставление качественных образовательных услуг, профессиональное самоопределение, создание новой и модернизация существующей материально-технической базы заведений образования является одной из важнейших задач, стоящих перед местными органами исполнительной власти и самоуправления в сегодняшних условиях и в условиях реального внедрения межсекторального партнерства.

В статье раскрываются научно-методические основы осуществления межсекторального партнерства в сфере профессионального образования в условиях становления общественного самоуправления и развития государственно-частного партнерства в системе образования Украины. В условиях рыночной экономики только в формате эффективного взаимодействия с работодателями, органами местной власти и самоуправления, гражданского общества заведение профессионального (профессионально-технического) образования может реализовать основную функцию удовлетворения реальной потребности рынка труда и конкретных заказчиков в подготовке кадров необходимого количества и надлежащего качества. В то же время заведение профессионального образования в условиях межсекторального сотрудничества на местном уровне имеют дополнительные возможности и преференции. Партнерство является также обязательным условием для обеспечения качества подготовки квалифицированных кадров при переходе на новые стандарты образования на основе компетенций. Сформированы цель, основные задачи, содержание, признаки, принципы и модели партнерства



заведений професійного (професійно-технічного) освіти в сучасних умовах модернізації освіти, децентралізації управління і посилення можливостей територіальних громад. Розглядається впровадження інноваційних управлінських і педагогічних технологій завдяки розвитку державно-приватного партнерства, створення навчально-практичних центрів соціального партнерства по галузевим напрямкам, формування моделі багатофункціонального центру професійного досконалості заведень професійного (професійно-технічного) освіти як основної форми взаємодії навчальних заведень з сучасним виробництвом і соціальними партнерами в процесі підготовки конкурентоспроможних кваліфікованих кадрів. Охарактеризована діяльність навчально-практичних центрів соціального партнерства в Дніпропетровській області на базі заведень професійного (професійно-технічного) освіти. Привлечення роботодавців і місцевих ресурсів до створення навчально-матеріальної бази, оновленню вмісту освіти, налаштування конструктивного, взаємовигідного партнерства між навчальними закладами, роботодавцями і органами влади і самоуправління дозволить не тільки привернути додаткові ресурси для розвитку системи професійного (професійно-технічного) освіти, але і зробити її більш відкритою, ефективною і адекватно реагуючою на виклики сучасного дня, що є надзвичайно важливим для подальшого розвитку професійного освіти і навчання в умовах євроінтеграції і входу в єдине європейське освітнє простір. Саме така форма партнерства повинна підтримуватися в об'єднаних територіальних громадах як найбільш оптимальна організаційна форма надання послуг професійного освіти. Вивчення механізмів соціального взаємодії, створення науково-обґрунтованої бази для їх ефективного впровадження, а також розробка концептуальних основ для формування моделей і методів міжсекторального взаємодії в сфері професійного (професійно-технічного) освіти в умовах модернізації освітньої галузі є гострою необхідністю в період сучасних соціально-економічних перетворень в Україні.

**Ключові слова:** міжсекторальне партнерство; державно-приватне партнерство; соціальне партнерство, навчально-практичні

центры, центры профессионального совершенства, профессиональное (профессионально-техническое) образование, сотрудничество.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] N. D. Darchenko, V. S. Ryzhykov, O. L. Yeskov ta O. M. Mikriukov, *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*. Kyiv, Ukraina, 2007, 252 s.
- [2] «Detsentralizatsiia profesiino-tekhnichnoi osvity v Ukraini – poshtovkh do dii». Zelena knyha dlia spriamuvannia obhovoren na temu reform ta rozvytku potentsialu, neobkhidnykh dlia pobudovy doskonaloi ta pryvablyvoi systemy profesiinoi osvity v Ukraini. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://www.auc.org.ua/mon-ta-etf-predstavyly-zelenu-kn>.
- [3] Verkhovna Rada Ukrainy (2017. Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- [4] Verkhovna Rada Ukrainy (2010. Lyp. 01). Zakon № 2404-VI «Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo» (zi zminyamy). [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20120803>
- [5] O. I. Lokshyna, «Etapy rozvytku stratehii Yevropeiskoho Soiuzu u haluzi osvity», *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/viewFile/272/258>.
- [6] «Mistseve samovriaduvannia v Ukraini, 2016», Hromadskyi prostir. Asotsiatsiia mist Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2016web.pdf>
- [7] V. Nehoda, «Nova derzhavna rehionalna polityka v Ukraini – shliakh do uspihku», *Informatsiinyi visnyk REHIONET «Stratehiia rozvytku»*, № 2, s. 4–8, 2017.
- [8] N. H. Nychkalo, «Naukovo-metodychne zabezpechennia sotsialnoho partnerstva», *Profesiino-tekhnichna osvita*, № 2, s. 15–16, 2004.
- [9] V. M. Novikov, «Rozvytok profesiino-tekhnichnoi osvity v umovakh detsentralizatsii systemy upravlinnia v Ukraini», *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, № 2(30), 2017.
- [10] Peredacha profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv z derzhavnoi vlasnosti u komunalnu vlasnist. [Elektronnyi resurs]. Novyny, 2017, 04 sichnia. Dostupno: <http://proftekhosvita.org.ua/uk/news/details/8168/>.
- [11] Kabinet Ministriv Ukrainy (2014. Serp. 6). Postanova № 385 «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na period do 2020 roku» {Iz zminyamy vid 20.12.2017 № 1089}.

- [12] «Profesiina osvita yak skladova zabezpechennia kvalifikovanoho kadrovoho potentsialu Ukrainy: problemy ta shliakhy vyrishennia», na Parlam. slukhanniakh u Verkhovnij Radi Ukrainy 1 chervnia 2016 roku; Verkhovna Rada Ukrainy, Komitet z pytan nauky i osvity. Kyiv, Ukraina: Parlam. vyd-vo, 2016, 320 s. (Seriiia «Parlamentski slukhannia»).
- [13] V. V. Suprun, «Teoretychni ta praktychni aspekty rehuliuвання profesiinoi osvity v Ukraini», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats, vyp. 2(31), s. 108–123, 2016. (Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia»).

Наукове видання

# ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

*Збірник наукових праць  
Випуск 7(36)*

*Серія «Управління та адміністрування»*

Редактори — *Івашень Л. Є.  
Отрішко В. І.*  
Коректор — *Отрішко В. І.*  
Комп'ютерна верстка — *Васильченко Я. Й.*

Державний вищий навчальний заклад  
«Університет менеджменту освіти»  
04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А  
тел: +38 (044) 481-38-00; факс: +38 (044) 484-10-96  
[www.umo.edu.ua](http://www.umo.edu.ua)

Підписано до друку 20.02.2019. Формат 60×84 1/8  
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Cambria.  
Умов. друк. арк. 9,07. Обл. вид. арк. 29,0.  
Тираж 300 прим. Замовлення № 150419\_1

Надруковано в ТОВ «Видавництво "Юстон"»  
01034, м. Київ, вул. О. Гончара, 36-а тел.: (044) 360-22-66,  
[www.yuston.com.ua](http://www.yuston.com.ua)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції серія дк № 497 від 09.09.2015 р.

Scientific journal

# **BULLETIN OF POSTGRADUATE EDUCATION**

*Collection of scientific papers*  
*Issue 7(36)*  
*Series «Management and administration»*

Editors — *Ivashen L. Ye.*  
*Otrishko V. I.*  
Corrector — *Otrishko V. I.*  
Desktop publishing — *Vasilchenko Ya. Y.*

State higher educational institution  
«University of educational management»  
04053 Kyiv, Sichovykh Striltsiv str., build. 52-A, phone: (044) 484-10-96.  
[www.umo.edu.ua](http://www.umo.edu.ua)

Signed for print 20.02.2019. Format 60×84 1/8  
Printing offset. Paper offset. Liberation font Cambria.  
Provisionally printed sheets 9,07. Accounting and publishing sheets 29,0.  
Edition 300 copies. Order № 150419\_1

Printed in PLC «Publishing House "Yuston"»  
36-A, O. Honchara Str., Kyiv, 01034, tel.: (044) 360-22-66,  
[www.yuston.com.ua](http://www.yuston.com.ua)

A certificate of making a publishing business subject to the state register of publishers,  
manufacturers and distributors of publishing products series дк № 497 from 09.09.2015.