

Функціонування і розвиток механізмів державного управління

УДК 351.329:336.58

Малигіна Ірина Вікторівна

аспірант кафедри соціальної та гуманітарної політики

Національної академії державного управління при Президентові України

Малыгина Ирина Викторовна

аспирант кафедры социальной и гуманитарной политики

Национальной академии государственного управления

при Президенте Украины

Malygina Iryna

PhD Student of the Department of Social and Humanitarian Policy of the

National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

ORCID: 0000-0002-1492-4330

**КАДРОВА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В
УМОВАХ РЕФОРМ «НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ»**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМ «НОВОЙ УКРАИНСКОЙ
ШКОЛЫ»**

**STAFF POLICY IN THE SPHERE OF UKRAINE'S GENERAL
EDUCATION IN CONDITIONS OF THE REFORM OF «NEW
UKRAINIAN SCHOOL»**

***Анотація.** В статті розкрито вплив кадрових процесів на розвиток системи загальної середньої освіти з урахуванням запровадження у 2017/18 навчальному році програми Нової української школи. Визначено умови, які сприяють відтворенню кадрового потенціалу у сфері освіти, до яких відносяться: цілеспрямованість, продуманість, наукова обґрунтованість і ефективність державної кадрової політики загалом,*

контроль за реалізацією державної кадрової політики, регулювання кадрової діяльності в сфері освіти на національному, регіональному, місцевому рівнях. Показано, що кадровий процес в системі загальної освіти є результатом взаємодії державної кадрової політики та кадрової діяльності органів управління освітою, органів місцевого самоврядування, втіленням яких повинен стати сформований кадровий потенціал цієї системи.

Ключові слова: кадрова політика, кадрові процеси, кадрові ресурси, кадровий потенціал, державна політика, органи державного управління, органи місцевого самоврядування, Нова українська школа.

Аннотация. В статье раскрыто влияние кадровых процессов на развитие системы общего среднего образования с учетом введения в 2017/18 учебном году программы Новой украинской школы. Определены условия, способствующие воспроизводству кадрового потенциала в сфере образования. К таким относятся: целеустремленность, продуманность, научная обоснованность и эффективность государственной кадровой политики в целом, контроль за реализацией государственной кадровой политики, регулирование кадровой деятельности в сфере образования на национальном, региональном, местном уровнях. Показано, что кадровый процесс в системе общего образования является результатом взаимодействия государственной кадровой политики и кадровой деятельности органов управления образованием, органов местного самоуправления, воплощением которых должен стать сформированный кадровый потенциал этой системы.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровые процессы, кадровые ресурсы, кадровый потенциал, государственная политика, органы государственного управления, органы местного самоуправления, Новая украинская школа.

Summary. *The article reveals the impact of personnel processes on the development of the system of general secondary education, taking into account the introduction of the New Ukrainian School program in the 2017/18 school year. The conditions conducive to the reproduction of human resources in the field of education are determined. These include determination, thoughtfulness, scientific validity and effectiveness of the state personnel policy in general, control over the implementation of the state personnel policy, regulation of personnel activities in the field of education at the national, regional, local levels. It is shown that the personnel process in the general education system is the result of the interaction of the state personnel policy and the personnel activities of education management bodies, local authorities, the embodiment of which should be the formed personnel potential of this system.*

Key words: *personnel policy, personnel processes, human resources, human potential, state policy, government, local governments, New Ukrainian School.*

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах розвитку української державності та демократизації суспільства кадрова політика у сфері освіти в умовах реформування державного управління освітою і подальшої модернізації як на національному, так і на регіональному рівнях залишаються мало вивченими і недостатньо прогнозованими. Аналіз ходу перебудови, реформування та модернізації системи освіти як своєрідних соціальних експериментів впродовж періоду після здобуття суверенітету свідчить про часто спонтанний і незавершений характер таких змін. У палітрі причин – причини економічного, демографічного, гуманітарного, політичного характеру. Крім того, в історичній ретроспективі повторюються відкинуті суспільством концепції на попередніх історичних етапах масштабних реформацій і нововведень, які негативно позначилися на формуванні та

затребуваності кадрового потенціалу системи української загальної освіти. У підсумку, це позначається на зниженні довіри суспільства до державної політики щодо трансформації системи освіти, у тому числі й кадрової її складової.

Ступінь наукової розробленості проблеми дослідження. Фокус уваги до питання необхідності реформування системи освіти України утримується вже багато років. На цьому наголошують провідні науковці, громадські діячі, політики, учителі, журналісти. Не лише кадрові, а й нормативно-правові, організаційні, питання реформування системи освіти України потребують вирішення. Особливо слід зауважити, що нерозв'язаними упродовж цих років залишаються фінансові проблеми освіти, які безпосередньо впливають на кадрове забезпечення дошкільної, загальної середньої освіти й професійної освіти. Кадрову політику в сфері освіти упродовж трьох десятиріч досліджують як окремі науковці, так і колективи науково-дослідних установ та закладів вищої освіти. Зупинимось на огляді кількох таких, які, на наш погляд, мають важливе значення для виконання наших завдань.

Колектив кафедри соціальної та гуманітарної політики Національної академії державного управління при Президентові України досліджує проблему у контексті соціальної і гуманітарної політики та управління соціогуманітарним розвитком на національному та місцевому рівні. Питання кадрових процесів у контексті державного управління, у тому числі в сфері освіти розглядають М. В. Кравченко, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова, О. М. Петроє, Н. Г. Протасова, П. К. Ситник, В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський [9; 12; 26; 27; 30; 31; 33; 35]. У їхніх працях наголошується на проблемних питаннях соціогуманітарного розвитку та реформування соціальної політики в Україні, аналізуються основні проблеми та перспективи реалізації. Сучасний стан державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні розкрито

у працях Л. А. Гаєвської [4; 5], зокрема, також і з фокусом уваги на проблемах її кадрового забезпечення. На основі аналізу поглядів науковців щодо проблем та перспектив розвитку демократичного управління (таких, як Єльнікова Г., Крисюк С., Лікарчук І., Майборода В., Пастушенко Р., Рогова В., Сікорський П.) Л. А. Гаєвська пропонує шляхи розвитку державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні [4; 5]. Проаналізовано досвід освітніх реформ Європейського Союзу щодо формування політики в галузі освіти, зокрема, питання підвищення якості освіти та розвиток системи професійної підготовки, формування європейської освітньої політики як інструменту соціально-економічного розвитку, в основу чого покладено такі критерії, як прийняття нормативних актів, що суттєво вплинули на державну освітню політику з погляду її впливу на соціально-економічний розвиток країни, та принципи, на яких вона формувалась [5]. Значну увагу питанню підготовці кваліфікованих кадрів та науковому дослідженню демографічних проблем приділяє Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України під керівництвом академіка Е. М. Лібанової [13; 15; 16; 32]. Окрім наукових монографій під її керівництвом підготовлено також і серію навчальних посібників з економіки ринку праці та соціальної політики, зокрема, перший в Україні підручник зі статистики ринку праці, зокрема, з аналізом кадрової проблеми у сфері освіти.

В Інституті менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України серед численних досліджень варто зауважити на окремих результатах колективу таких авторів, як В. І. Маслов, О. С. Бондар, К. В. Гораш, щодо наукових основ та технологій компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом, де розкрито провідні тенденції, які притаманні освіті України на сучасному етапі державотворення, їх вплив на зміст на стратегію управління навчальними закладами [18; 34]. Особливо детально аналізуються зв'язки між тенденціями та

закономірностями суспільного розвитку з кадровими процесами, надана систематизація цих процесів. У цих працях приділено увагу також і змісту закономірностей, їх прояву в управлінні закладами освіти. Окрім того, Г. В. Єльнікова, В. І. Куценко, В. І. Маслов та ін., – також колектив вказаної вже установи – здійснили розробку теоретичних, методичних та технологічних засад підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів та установ загальної середньої освіти до оцінювання результатів діяльності шкіл [34]. Розробка математичного апарату оцінювання здійснена ними на основі кваліметричного підходу, визначення змісту оцінювання – на основі компетентнісного підходу. У дослідженні розглядається система підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, яка розкриває її зміст (опис змістового модуля), структуру: дві очні сесії (установча і підсумкова), етап дистанційного навчання та технологію їх здійснення [34, с. 123-187]. У монографіях Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієвої, О. А. Брусенцевої, Т. І. Бурлаєнко, Д. С. Горбенко, Н. С. Горбенко, М. С. Діденко, В. М. Колпакова, В. В. Медведь, М. Е. Морозової, С. В. Мудри, О. В. Мурашко, Л. М. Савчук, В. Т. Солодкова, А. О. Чаусова, О. Г. Шевчика, В. П. Яковець [7; 14] розглядається унікальний підхід до модернізації чинної низькоефективної моделі державного управління, яка «працює» без зворотного зв'язку за кінцевими результатами діяльності владних структур, що призвело до суттєвого відчуження їх інтересів більшості громадян. Обґрунтовується «Новий управлінський курс» України, який базується, по-перше, на ідеології людиноцентризму, по-друге, ключовій стратегії її реалізації на основі формування культури цільового управління за кінцевими результатами у структурах державного управління, по-третє, на унікальній технології здійснення цієї стратегії шляхом чіткої орієнтації структур державної влади на підвищення якості життя громадян сіл, селищ, міст. Крім того, Г. В. Федоровим розглянуто актуальні питання

управління сучасним навчальним закладом в ринкових умовах на основі системного підходу. У роботі розглянуто теоретичні основи управління освітою в умовах демократизації суспільства, новітні форми та технології управління діяльності керівника сучасної школи [36]. Т. В. Новаченко представлено результати дослідження авторитету керівника в державному управлінні, здійсненого в контексті методології архетипіки [23]. Застосований підхід ґрунтується на ідеях К. Г. Юнга [37] про колективне несвідоме, що забезпечує цілісність психосоціальної реальності як специфічними – внутрішніми за своєю природою патернами, так і звичайними властивостями – універсальністю й типовою регулярністю, що повторюється протягом багатьох сторіч. Проаналізований зазначеним автором із застосуванням вітчизняного теоретико-методологічного концепту «універсальний соціальний цикл» генезис авторитету керівника дозволив виділити архетипні особливості розвитку феномену авторитету в реалізованих людством трьох циклах суспільної історії, які попарно: Грецька – Римська античність, Відродження – Просвітництво, Модерн – Постмодерн. У роботі визначено також шляхи розвитку авторитету керівника в сучасному українському суспільстві, що має важливе наукове значення і в контексті досліджуваної нами проблеми розвитку кадрової політики у сфері державного управління освітою [23, с. 23-89]. Інноваційна модель організації навчального процесу в інститутах післядипломної педагогічної освіти представлена у науковій розробці за редакцією Л. М. Ващенко [4], де основна увага приділяється питанням інноваційного розвитку післядипломної педагогічної освіти, обґрунтуванню наукових основ підвищення кваліфікації керівних, педагогічних, науково-педагогічних працівників. Авторами запропоновано концептуальний підхід до формування інноваційного середовища в закладах післядипломної педагогічної освіти, а також розкрито можливості

трансформації європейського досвіду освітніх реформ вищої школи у вітчизняній системі післядипломної педагогічної освіти.

Опубліковано чимало наукових робіт, які представляють різноплановий зміст розвитку кадрових процесів в системі освіти. Вони містять теоретичні обґрунтування дослідження процесів і впливу системи освіти на розвиток соціальних процесів в умовах реформ. Однак, відсутність цілісного вивчення кадрових процесів в сфері освіти, слабка теоретична розробленість досліджуваної проблеми загалом щодо зазначених вище теоретичних і практичних аспектів, складність вирішення кадрових проблем в системі освіти визначили мету нашого дослідження.

Мета дослідження – полягає у тому, щоб на основі розгляду процесів реформування української системи загальної середньої освіти визначити управлінські особливості модернізації української освіти, які впливають на кадрову політику у сфері загальної освіти, розглянути дію механізмів регулювання кадрових процесів в системі загальної освіти. Основні завдання дослідження: виявити теоретико-методологічні особливості вивчення і регулювання кадрових процесів в системі освіти в умовах її реформування і модернізації; розкрити системний підхід до дослідження проблем реформування освіти; проаналізувати стан кадрових процесів в системі освіти України в умовах реформ; дослідити вплив кадрової політики на розвиток системи загальної освіти.

Виклад основного змісту. Система освіти розглядається як взаємопов'язаний комплекс суб'єктів, об'єктів, процедур і представлена сукупністю державних освітніх стандартів, відповідних їм навчальних програм, а також мережі установ різних організаційно-правових форм, типів і видів, які реалізують дані освітні програми [10]. Інший аспект питання – кадровий потенціал навчальних закладів, система органів управління освітою й ресурсне її забезпечення. Відповідно до такого бачення системи освіти, реформи розглядаються як перетворення, які

здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Останнім часом насамперед відбувається оновлення змісту освіти відповідно до сучасних умов – «це довготермінова реформа, яка розпочнеться вже зараз, але сьогоднішні школярі також повинні відчувати зміни й отримати кращу якість освіти» [28]. Але ці процеси реформування і модернізації є масштабними соціальними експериментами, які проводяться в системі освіти [21]. У пріоритетному порядку доцільно виділити завдання аналізу кадрових процесів в системі освіти в Україні не тільки в контексті загальних перетворень в українському суспільстві, а й розглядати вплив соціальних експериментів (як, зокрема, Нова українська школа – НУШ, як «ключова реформа Міністерства освіти і науки України» на рівні шкільної освіти, «головна мета якої створити школу, у якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, як це відбувається зараз, а й вміння» [21]. Сьогодні відбувається впровадження в систему державної освіти в Україні нової структури, що потребує нових форм соціальної організації. Отже, ця нова освітня політика держави формує нову соціальну ситуацію для отримання нової інформації, що збагачує соціальну практику, змінює ситуацію не тільки в освіті, але й у суспільстві.

Як зазначається у різних програмних документах, «реформа НУШ розрахована на роки, адже неможливо швидко змінити освітню традицію, що плекалася в Україні протягом десятків років» [28]. Проте, у вересні 2017 року було прийнято новий Закон України «Про освіту» [10], який регулює основні засади нової освітньої системи. На черзі – ухвалення нового проекту Закону України «Про повну загальну середню освіту» [29], в якому буде більш детально розкрито зміни, та затвердження нового державного стандарту початкової освіти.

Як засвідчує ситуація у початковій школі України, саме цей Державний стандарт початкової освіти у 2017/2018 навчальному році

апробували у 100 школах по всій Україні [25]. А з 2018/2019 навчального року по-новому вчать всі першокласники України.

Список компетентностей, яких набуватимуть учні, складено з урахуванням рекомендацій Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя та закріплено Законом України «Про освіту» [10]. Перелік цих компетентностей нами відображено на рисунку «Перелік ключовий компетентностей освіти впродовж життя».

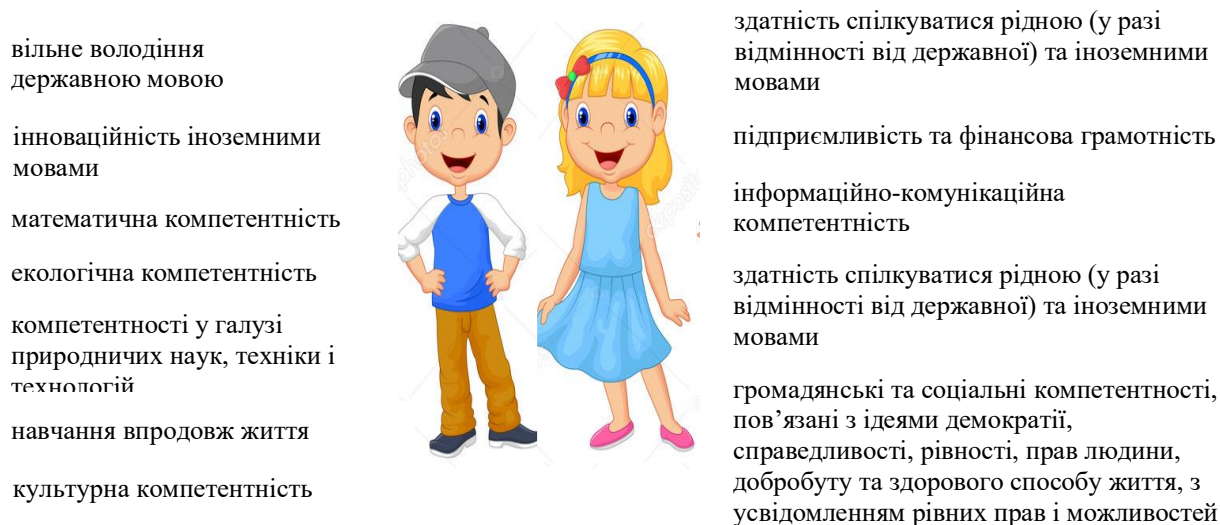


Рис. 1. Перелік ключових компетентностей освіти впродовж життя [10]

Оскільки основа нового Стандарту – це «опанування» дітьми знань та навичок через діяльність, висловлювання своїх думок і почуттів, слухання інших, новий Стандарт початкової освіти передбачає, що «вчителі працюватимуть за іншими підходами», тому вже у 2017 році розпочалося навчання вчителів, які вчитимуть перші класи. Заходи з підготовки тренерів з усіх областей України розпочалися у 2017 році, які навчатимуть учителів, а також створюється онлайн-курс для підсилення очного навчання, що забезпечить кадровий ресурс для реалізації завдань експерименту на рівні базових загальноосвітніх навчальних закладів.

Таким чином, сучасна кадрова політика, як процес, характеризує сукупність послідовних дій з досягнення певного результату в реалізації

державного управління. Середовище розгортання кадрової політики в сфері освіти пов'язане з поняттями «людські ресурси», «кадрові ресурси», «педагогічні кадри», які мають загальні і конкретні характеристики. Зокрема, є відповідні маркери цих процесів – щорічні, квартальні, місячні статистичні показники, тощо [3; 24]. Зокрема, сукупність таких показників дозволяє визначити кадровий стан системи освіти України. Так, у системі дошкільної освіти на кінець 2017 р. кількість посад за штатним розписом налічувалась 327,9 тис., з яких педагогічний персонал – 144,6 тис., технічний персонал – 183,3 тис. осіб. Разом з тим, кількість фактично зайнятих посад була 317,7 тис. осіб, з яких педагогічний персонал – 140,2 тис., технічний персонал – 177,5. Отже, забезпеченість кадрами складала на той час 97%. Кількість вчителів у закладах загальної середньої освіти України на початок 2017/18 н. р. складала 439,7 тис. осіб. За офіційними даними незаповнені вакансії відсутні. Разом з тим, за інформацією кадрових служб впродовж останніх двох років періодично оприлюднюються запити на вчителів інформатики, фізики, біології та постійно існує потреба у вчителях з англійської мови.

Концептуальне бачення ролі учителя у цій реформі таке, що учитель – «це людина, на якій тримається реформа» [28]. Тому один з головних принципів НУШ – «умотивований учитель». Отже, щоб досягти результатів, слід сприяти його професійному та особистому зростанню, а також підвищувати його соціальний статус. Щоб навчати по-новому, вчитель повинен отримати свободу дій – обирати навчальні матеріали, імпровізувати та експериментувати. Отже, очевидно, що навіть з врахуванням такого майже стовідсоткового кадрового забезпечення у системі загальної освіти, професійна структура кадрового складу має змінитися відповідно до того, що Міністерство освіти і науки України пропонує типові навчальні програми, проте будь-який учитель чи авторська група зможуть їх доповнювати або створювати свої. По-суті,

учитель тепер обмежений лише Державним стандартом, де йдеться про результати навчання – тобто, що мають знати та вміти учні, закінчивши певний етап навчання, але як дійти до цих результатів, учитель визначатиме самостійно.

Кадровий процес в системі загальної освіти представлений як результат взаємодії державної кадрової політики та кадрової діяльності органів управління освітою, втіленням яких повинен стати сформований кадровий потенціал освітніх установ системи загальної освіти [22, с. 89-91]. Як зазначається у концептуальних настановах НУШ, «учитель, який отримав свободу навчати, має отримати й свободу навчатися» [28]. І ця свобода теж передбачена реформою, адже «половину обов'язкових годин підвищення кваліфікації вчителів зможе проходити не в Інститутах післядипломної педагогічної освіти – а там, де обере сам» [28]. Є лише дві вимоги: за п'ять років підвищення кваліфікації має скласти 150 годин, і навчання має відбуватись щорічно. Позитивним моментом у цьому є ще й те, що МОН України забезпечить можливість, за якою бюджетні кошти, що виділяються на підвищення кваліфікації вчителів, можна було спрямовувати громадським та приватним організаціям, отже, можливість учителям самостійно визначати траєкторію свого професійного розвитку. Також передбачається мотивувати вчителів фінансово – на основі процедури сертифікації. Хоч це й добровільна перевірка, але її проходження надасть учителям 20% надбавку до посадового окладу та звільнить від атестації, що є поширеною світовою практикою.

Закон України «Про освіту» [10] передбачає кадрову автономію. Тепер директор школи може самостійно призначати своїх заступників, приймати на роботу та звільняти педагогічних працівників. Окрім того, керівники шкіл (як і вчителі) уже приймаються на роботу за строковим контрактом. Директор школи обирається за конкурсом. Одна людина зможе бути на цій посаді не більше двох термінів по 6 років (якщо особа

призначається на цю посаду вперше, перший термін складатиме 2 роки). Після ця людина зможе обіймати інші посади в цій школі або ж брати участь у конкурсі директорів в іншій школі.

Разом з тим, аналіз процесів та результатів цього першого етапу реформування системи освіти свідчить про певні проблеми та перспективи оптимізації кадрових процесів і відносин в системі освіти. На нашу думку, реалізація цілей і завдань реформи освіти ускладнена двома факторами: недостатністю кадрових ресурсів, які б відповідали вимогам реформи та ефективно вирішували її завдання (характер і специфіка діяльності кадрового корпусу системи освіти залежить від змісту і спрямованості реформ, здійснюваних у сфері освіти України) і відсутністю нормативно-правових і організаційних механізмів впровадження реформи (не прийнято закон про загальну середню освіту) [29]. Масштаби трансформацій в сфері освіти поки не підвищують якість освіти, оскільки правильна амбітна мета досить часто програє реаліям переповнених міських класів, що не сприяє удосконаленню якості навчання в початковій школі, без створення необхідних умов для ефективної організації навчально-виховного процесу.

До напрямів оптимізації процесів реформування, на нашу думку, належать: завершення створення нормативно-правової бази регулювання кадрових процесів і відносин в системі освіти; вибір ефективних методів регулювання кадрових процесів, підвищення ролі економічних методів управління освітою, які включають мотивацію і стимулювання праці педагогів, встановлення гарантій їх професійного розвитку, створення умов для творчої роботи, реалізації здатності та компетентності, розробка соціальних стандартів для сфери освіти і показників її розвитку, підвищення соціального статусу педагогів та престижності педагогічної професії шляхом розширення діапазону моральних і матеріальних стимулів, посилення адресності і диференціації соціальної підтримки

працівників сфери освіти, визнання суспільної значущості педагогічної праці на рівні держави; оптимізація організаційних і посадових структур органів управління освітою з визначенням конкретного функціоналу та відповідальності в поєднанні з правами, залученням професіоналів до управлінської діяльності, вдосконалення методів підбору і розстановки кадрів управління освітніми установами, створення системи підготовки менеджерів освіти через навчання і «вирощування» в процесі стажувань із застосуванням діагностики організаторських здібностей та управлінських умінь, формування довіри до діяльності педагогічних колективів в поєднанні з державним контролем якості навчання та громадським контролем функціонування освітньої установи.

Висновки. Таким чином, кадрова політика у сфері освіти України – це соціальні процеси функціонування і розвитку як системи освіти, які представляють об'єктивно обумовлені і послідовні зміни кадрового потенціалу української освітньої системи, так і суспільства. Відбувається модифікація кількісних і якісних параметрів, які сприяють відтворенню педагогічних кадрів і є результатом впливу суб'єктивних факторів у вигляді організованого регулювання кадрових відносин і взаємодій навчальних закладів з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Як свідчать зміни у системі освіти України, відбуваються суспільні процеси функціонування й розвитку системи, які представляють об'єктивно обумовлені і послідовні зміни кадрового потенціалу освітньої системи України, модифікації його кількісних і якісних параметрів, які сприяють відтворенню педагогічних кадрів і є результатом впливу суб'єктивних факторів у вигляді організованого регулювання кадрових відносин і взаємодій навчальних закладів з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Ефективність кадрового потенціалу системи освіти України може

бути посилена цілеспрямованістю, продуманістю, науковою обґрунтованістю і ефективністю державної кадрової політики. Також регулюванням кадрової діяльності її суб'єктів по відношенню до освітніх установ освіти. Ми вважаємо, що це може бути закріплено в спеціально розробленому і прийнятому Кодексі законів про освіту, що передбачає законодавче визначення стратегії і перспектив освіти в напрямку оптимізації фінансування, включаючи бюджет, податки і фінансові механізми; рівень оплати та соціальні гарантії для вчителів; обмеження нерівності можливостей в отриманні освіти; кардинального поліпшення змісту освіти.

Також є необхідність провести соціальну експертизу нововведень, спрямованих на реформування та модернізацію української освіти, встановивши реальне ставлення суспільства і учасників освітнього процесу до змісту і форм перетворень; розробити стратегію і механізми відтворення кадрового потенціалу системи освіти, забезпечити реалізацію кадрової політики в освіті; вивчити практику розробки і виконання регіональних програм розвитку освіти з метою узагальнення і поширення передового досвіду реформування, науково-методичного обґрунтування шляхів вдосконалення управління системою освіти.

Література

1. Билинская М. Н. Человекоцентристская парадигма в государственном управлении средним образованием Украины. Подготовка кадров для государственной и муниципальной службы в условиях реформ: диалог власти, науки и образования: материалы междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 23–25 апр. 2009 г. Новосибирск, 2009. С. 278–283.
2. Бобрицька В. І. Європейські виміри державної кадрової політики України у підготовці працівників для системи освіти. Вісник

- Національного авіаційного університету. Серія Педагогіка. Психологія. 1(6) К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАК-друк», 2015. С. 30-35.
3. Вища освіта в Україні у 2018 році. Статистична інформація. Державна служба статистики України. Київ, 2019. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm (дата звернення 03.08.2019).
 4. Інноваційна модель організації навчального процесу в інститутах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб. [Л. М. Ващенко, А. І. Чміль, В. Ф. Паламарчук, Л. А. Гаєвська, І. І. Драч]. НАПН України, Ун-т менеджм. освіти. К. Пед. думка, 2012. 138 с.
 5. Гаєвська Л. А. Шульга Н. Д. Досвід Європейського Союзу щодо формування й реалізації освітньої політики як головного важеля соціально-економічного розвитку країн. Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування. 2017. Вип. 4-5. С. 9-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2017_4-5_4 (дата звернення 03.08.2019).
 6. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. К. НАДУ. 2012. 72 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf. (дата звернення: 06.08.2019).
 7. Дмитренко Г. А., Медведь В.В., Мудра С.В. Управління якістю професійної освіти: підготовка конкурентоспроможних випускників. Монографія. К. Севастополь: «Мисте», 2013. 336 с.
 8. Дубич К. В. Механізми державного управління соціальними послугами: зарубіжний досвід та українські реалії. Монографія. К. НАДУ при Президентіві України, 2015. 386 с.

9. Європейські стандарти соціогуманітарного розвитку: сутність та можливості застосування в Україні: наук. розробка / авт. кол.: В. П. Трощинський, В. А. Скуратівський, П. К. Ситнік та ін. Київ. НАДУ, 2015. 48 с.
10. Закон України «Про освіту». Про освіту: Закон України № 2145-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 06.08.2019).
11. Календар реформи. Нова Українська Школа. URL: <https://nus.org.ua/about/> (дата звернення 06.08.2019).
12. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика: моногр. Київ. Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.
13. Лібанова Е.М. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу. К.: КНЕУ, 2008. 330 с.
14. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс. Монографія [за загальною редакцією Г. А. Дмитренка]. Київ. ДКС-Центр. 2014. 240 с.
15. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: монографія [відп. ред. Е. М. Лібанова]. Київ. Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 316 с.
16. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз [відп. ред. Е. М. Лібанова]. К. Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 311 с.
17. Малигіна І.В. Кадрова політика у сфері освіти України в умовах реформ. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав.

- 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ. НАДУ, 2019. Т. 2. С. 78-80.
18. Маслов В. І., Боднар О.С., Гораш К.В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: Монографія. Тернопіль. 2012. 320 с.
19. Мельничук Л. М. Державне управління соціальним розвитком регіонів. Монографія. Луцьк. 2018. 440 с.
20. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1021 «Про організаційні питання запровадження Концепції Нової української школи у загальноосвітніх навчальних закладах І ступеня». URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/nakaz.pdf> (дата звернення: 07.08.2019).
21. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1187 від 16.08.2017 року «Про затвердження експериментального навчального плану початкової школи експериментальних загальноосвітніх навчальних закладів, які працюють в межах дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розроблення і впровадження навчально-методичного забезпечення початкової освіти в умовах реалізації нового Державного стандарту початкової загальної освіти». URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/nakaz-1181.pdf> (дата звернення: 07.08.2019).
22. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні. Київ. НАПН України. Педагогічна думка. 2016. 448 с.
23. Новаченко Т.В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні: монографія. Ніжин. Київ. 2013. 320 с.
24. Освіта в Україні: базові індикатори. Інформаційно-статистичний бюлетень результатів діяльності галузі освіти у 2017/2018 н. р. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2018. 210 с.
25. Перелік учасників всеукраїнського експерименту з пілотування

нового Державного стандарту початкової загальної освіти затверджений Наказом МОН України від 13.07.2017 № 1028. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/perelik.pdf> (дата звернення: 07.08.2019).

- 26.Петроє О. М. Соціальний діалог у державному управлінні : європейський досвід та українські реалії : монографія. К. НАДУ, 2012. 304 с.
- 27.Петроє О.М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики. Монографія. Київ. 2008. 162 с.
- 28.Програма всеукраїнського експерименту за темою «Розроблення і впровадження навчально-методичного забезпечення початкової освіти в умовах реалізації нового Державного стандарту початкової загальної середньої освіти» на базі загальноосвітніх навчальних закладів на 2017 – 2022 роки, затверджена Наказом Міністерства освіти і науки України від 13.07.2017 № 1028. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/programma.pdf> (дата звернення: 07.08.2019).
- 29.Проект Закону України «Про повну загальну середню освіту». URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65784 (дата звернення: 07.08.2019).
- 30.Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. Київ. Львів: НАДУ, 2012. 456 с.
- 31.Реформування соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи: навч.-наук. вид. [авт. кол. В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник та ін.]. Львів: НАДУ, 2012. 368 с.
- 32.Смертність населення України у трудоактивному віці: кол. монографія [відп. ред. Е. М. Лібанова]. Київ. Ін-т демографії та соц. дослідж. НАНУ, 2007. 211 с.

33. Соціальний захист населення України: монографія [авт.кол.: І. Ф. Гнибіденко, М. В. Кравченко, О. Ф. Новікова та ін.]. Київ. НАДУ, 2009. 184 с.
34. Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: монографія [Сльникова Г. В., Куценко В. І., Маслов В. І. та ін. Київ. УМО, Педагогічна думка, 2012. 220 с.
35. Трощинський В.П., Петроє О.М., Кравченко М.В. Управління соціогуманітарним розвитком на місцевому рівні. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. Київ. НАДУ, 2014. С. 29-32.
36. Федоров Г.В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника начальних закладів у ринкових умовах. Монографія. Київ. «Дорадо-Друк», 2012. 240 с.
37. Юнг К.Г. Архетип и символ. Москва. Ренессанс, 1991. 343 с.

References

1. Bilinskaya M. N. (2009) Chelovekotsentristskaya paradigma v gosudarstvennom upravlenii srednim obrazovaniem Ukrainy [Human-centric paradigm in public administration of secondary education in Ukraine]. Podgotovka kadrov dlya gosudarstvennoy i munitsipalnoy sluzhby v usloviyakh reform: dialog vlasti, nauki i obrazovaniya: materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Novosibirsk, 23–25 apr. 2009 g. Novosibirsk [in Russia].
2. Bobryc'ka V. I. (2015). Jevropejs'ki vymiry deržavnoji kadrovoji polityky Ukrajinu u pidhotovci pracivnykiv dlja systemy osvity [European Dimensions of the State Personnel Policy of Ukraine in the Preparation of Workers for the Education System]. Visnyk Nacional'noho aviacijnogo

- universytetu. Serija Pedagogika. Psihologija. 1(6) K.: Vyd-vo Nac. aviac. un-tu «NAK-druk». S. 30-35 [in Ukraine].
3. Vyšča osvita v Ukrajinі u 2018 roci. Statystyčna informacija [Higher education in Ukraine in 2018] (2019). Deržavna služba statystyky Ukrajinjy. Kyjiv. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm (data zvernennja 03.08.2019) [in Ukraine].
 4. Innovacijna model' orhanizaciji navčal'noho procesu v instytutax pisljadyplojnoji pedahohičnoji osvity [Innovative model of organization of educational process in institutes of postgraduate pedagogical education: scientific-method. tool]: nauk.-metod. posib. (2012). [L. M. Vaščenko, A. I. Čmil', V. F. Palamarčuk, L. A. Hajevs'ka, I. I. Drač]. NAPN Ukrajinjy, Un-t menedžm. osvity. K. Ped. dumka. 138 s. [in Ukraine].
 5. Hajevs'ka L. A. Šul'ha N. D. (2017). Dosvid Jevropejs'koho Sojuzu ščodo formuvannja j realizaciji osvitynoji polityky jak holovnoho važelja social'no-ekonomičnoho rozvytku krajin [The experience of the European Union on the formation and implementation of education policy as a major lever of socio-economic development of countries]. Visnyk pisljadyplojnoji osvity. Serija: Upravlinnja ta administruvannja. Vyp. 4-5. S. 9-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2017_4-5_4 (accessed 03/08/2019) [in Ukraine].
 6. Deržavna kadrova polityka v Ukrajinі: stan, problemy ta perspektyvy [State personnel policy in Ukraine: state, problems and prospects of development: Sciences] rozvytku: nauk. dop. / avt. kol. : (2012). Ju. V. Kovbasjuk, K. O. Vaščenko, Ju. P. Surmin ta in. K. 72 s. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografij/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf. (accessed 06/08/2019) [in Ukraine].
 7. Dmytrenko H. A., Medved' V.V., Mudra S.V. (2013). Upravlinnja jakistju profesijnoji osvity: pidhotovka konkurentospromožnyx vypusknykiv

- [Quality Management in Vocational Education: Preparing Competitive Graduates]. Monohrafija. K. Sevastopol': «Myste». 336 s. [in Ukraine].
8. Dubyč K. V. (2015). Mexanizmy deržavnoho upravlinnja social'nymy posluhamy: zarubižnyj dosvid ta ukrajins'ki realiji [Mechanisms of state management of social services: foreign experience and Ukrainian realities]. Monohrafija. K. NADU pry Prezydentovi Ukrainy. 386 s. [in Ukraine].
 9. Jevropejs'ki standarty sociohumanitarnoho rozvytku: sutnist' ta možlyvostizastosuvannja v Ukraini [European standards of socio-humanitarian development: the essence and opportunities application in Ukraine: Sciences. development] (2015). : nauk. rozrobka / avt. kol.: V. P. Troščyns'kyj, V. A. Skurativs'kyj, P. K. Sytnik ta in. Kyjiv. 48 s. [in Ukraine].
 10. Zakon Ukrainy «Pro osvitu». Pro osvitu [The Law of Ukraine “On Education”. On Education] (2019).: Zakon Ukrainy # 2145-VIII (Vidomosti Verxovnoji Rady (VVR), 2017, # 38-39, st.380). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed 06/08/2019). [in Ukraine].
 11. Kalendar reformy. Nova Ukrain's'ka Škola [Reform calendar. New Ukrainian School] (2019). URL: <https://nus.org.ua/about/> (accessed 06/08/2019).
 12. Kravčenko M.V. (2012). Systema social'noho zaxystu naselennja jak objekt deržavnoji polityky: metodolohija ta praktyka: monohr [Social protection system as an object of public policy: methodology and practice: monogr]. Kyjiv. Inform.-analit. ahentstvo. 451 s. [in Ukraine].
 13. Libanova E.M. (2008). Bidnist' naselennja Ukrainy: metodolohija, metodyka ta praktyka analizu [Poverty of the Ukrainian population: methodology, methodology and practice of analysis]. K.: KNEU. 330 s.

14. Ljudynocentryčna systema deržavnoho upravlinnja v Ukrajini: utopija čy šans [The Human-Centered System of Public Administration in Ukraine: Utopia or Chance] (2014). Monohrafija [za zahal'noju redakcijeju H. A. Dmytrenka]. Kyjiv. DKS-Centr. 240 s. [in Ukraine].
15. Ljuds'kyj rozvytok v Ukrajini: innovacijnyj vymir: monohrafija [Human development in Ukraine: an innovative dimension: a monograph] (2008). [vidp. red. E. M. Libanova]. Kyjiv. In-t demohrafiji ta social'nyx doslidžen' NAN Ukrajiny. 316 s. [in Ukraine].
16. Ljuds'kyj rozvytok rehioniv Ukrajiny: analiz ta prohnoz [Human Development of Ukrainian Regions: Analysis and Forecast] (2007). [vidp. red. E. M. Libanova]. K. In-t demohrafiji ta social'nyx doslidžen' NAN Ukrajiny. 311 s. [in Ukraine].
17. Malyhina I.V. (2019). Kadrova polityka u sferi osvity Ukrajiny v umovax reform [Personnel policy in the sphere of education of Ukraine in the conditions of reforms. Institutionalization of public administration in Ukraine in the face of European integration and globalization challenges: materials annually]. Instytucionalizacija public'noho upravlinnja v Ukrajini v umovax jevrointehracijnyx ta hlobalizacijnyx vyklykiv: materialy ščorič. Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mižnar. učastju (Kyjiv, 24 trav. 2019 r.) : u 5 t. / za zah. red. A. P. Savkova, M. M. Bilyns'koji, O. M. Petroje. Kyjiv. T. 2. S. 78-80. [in Ukraine].
18. Maslov V. I., Bodnar O.S., Horaš K.V. (2012). Naukovi osnovy ta tehnolohiji kompetentnoho upravlinnja zahal'noosvitnim navčal'nym zakladom: Monohrafija [Scientific Foundations and Technologies of Competent Management of Comprehensive Educational Institution: Monograph.]. Ternopil'. 320 s. [in Ukraine].
19. Mel'nyčuk L. M. (2018). Deržavne upravlinnja social'nym rozvytkom rehioniv. Monohrafija [State management of social development of regions. Monograph]. Luc'k. 440 s. [in Ukraine].

20. Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy # 1021 «Pro orhanizacijni pytannja zaprovadžennja Koncepciji Novoji ukrajins'koji školy u zahal'noosvitnix navčal'nyx zakladax I stupenja» [] (2017). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/nakaz.pdf> (accessed 06/08/2019). [in Ukraine].
21. Nakaz Ministertva osvity i nauky Ukrainy # 1187 vid 16.08.2017 roku «Pro zatverdžennja eksperymental'noho navčal'noho planu počatkovoji školy eksperymental'nyx zahal'noosvitnix navčal'nyx zakladiv, jaki pracujut' v mežax doslidno-eksperymental'noji roboty vseukrajins'koho rivnja za temoju «Rozroblennja i vprovadžennja navčal'no-metodyčnoho zabezpečennja počatkovoji osvity v umovax realizaciji novoho Deržavnoho standartu počatkovoji zahal'noji osvity» [Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1187 dated 16.08.2017 "On approval of the experimental curriculum of the elementary school of experimental general educational establishments working within the framework of the experimental-experimental work of the nation-wide level on the topic" Development and implementation of educational and methodological support of elementary education in the conditions of implementation of the new State standard of elementary general education"] (2017). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/nakaz-1181.pdf> (accessed 06/08/2019). [in Ukraine].
22. Nacional'na dopovid' pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini [National report on the state and prospects of development of education in Ukraine] (2016). Kyjiv. NAPN Ukrainy. Pedahohična dumka. 448 s. [in Ukraine].
23. Novačenko T.V. (2013). Arxetypova paradyhma avtorytetu kerivnyka v deržavnomu upravlinni: monohrafija [The archetypal paradigm of

- authority of the head in public administration: a monograph]. Nižyn. Kyjiv. 320 s. [in Ukraine].
24. Osvita v Ukrajinі: bazovi indykatory [Education in Ukraine: basic indicators. Information and statistical bulletin of the results of activity of the branch of education in 2017/2018] (2018). Informacijno-statystyčnyj bjuleten' rezul'tativ dijal'nosti haluzi osvity u 2017/2018 n. r. DNU «Instytut osvity i analityky». Kyjiv. 210 s. [in Ukraine].
25. Perelik učasnykiv vseukrajins'koho eksperymentu z pilotuvannja novoho Deržavnoho standartu počatkovoji zahal'noji osvity [The list of participants of the all-Ukrainian piloting experiment on the new State standard of elementary general education was approved by Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine] (2017). Zatverdženyj Nakazom MON Ukrainy vid 13.07.2017 # 1028. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/perelik.pdf> (accessed 06/08/2019). [in Ukraine].
26. Petroje O. M. Social'nyj dialoh u deržavnomu upravlinni: jevropejs'kyj dosvid ta ukrajins'ki realiji: monohrafija [Social dialogue in public administration: European experience and Ukrainian realities: a monograph] (2012). K. 304 s. [in Ukraine].
27. Petroje O.M. (2008). Social'nyj dialoh jak instrument formuvannja korporatyvnoji social'noji polityky. Monohrafija [Social dialogue as a tool for forming corporate social policy. Monograph]. Kyjiv. 162 s. [in Ukraine].
28. Prohrama vseukrajins'koho eksperymentu za temoju «Rozroblennja i vprovadžennja navčal'no-metodyčnoho zabezpečennja počatkovoji osvity v umovax realizaciji novoho Deržavnoho standartu počatkovoji zahal'noji seredn'oji osvity» na bazi zahal'noosvitnix navčal'nyx zakladiv na 2017 – 2022 roky [The program of all-Ukrainian experiment on the theme "Development and implementation of educational and methodological

support of primary education in the conditions of implementation of the new State standard of primary general secondary education" on the basis of comprehensive educational institutions for 2017 - 2022] (2017), zatverdžena Nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 13.07.2017 # 1028. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/programma.pdf> (accessed 06/08/2019). [in Ukraine].

29. Proekt Zakonu Ukrainy «Pro povnu zahal'nu serednju osvitu» [Draft Law of Ukraine "On complete general secondary education"] (2019). URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65784 (accessed 06/08/2019). [in Ukraine].
30. Reformuvannja osvity v Ukraini: deržavno-upravlins'kyj aspekt [Reform of education in Ukraine: state-administrative aspect: educational-sciences] (2012): navč.-nauk. vyd. N. H. Protasova, V. I. Luhovyj, Ju. O. Molčanova ta in. Kyjiv. L'viv: 456 s. [in Ukraine].
31. Reformuvannja social'noji polityky v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Reforming Social Policy in Ukraine: Problems and Prospects: Educational Sciences] (2012): navč.-nauk. vyd. [avt. kol. V. A. Skurativs'kyj, V. P. Troščyns'kyj, P. K. Sytnyk ta in.]. L'viv: 368 s. [in Ukraine].
32. Smertnist' naselennja Ukrainy u trudoaktyvnomu vici [Mortality of the population of Ukraine in working age]: kol. monohrafija [vidp. red. E. M. Libanova]. Kyjiv. In-t demohrafiji ta soc. doslidž. NANU, Kyjiv, 2007. 211 s.
33. Social'nyj zaxyst naselennja Ukrainy: monohrafija [Social protection of the population of Ukraine] (2009). [avt.kol.: I. F. Hnybidenko, M. V. Kravčenko, O. F. Novikova ta in.]. Kyjiv. 184 s. [in Ukraine].
34. Teoretyko-metodyčni osnovy pidhotovky kerivnykiv do ocinjuvannja rezul'tativ dijal'nosti zahal'noosvitn'oho navčal'noho zakladu: monohrafija

[Theoretical and methodological bases of preparation of managers for evaluating the results of the activity of a comprehensive educational institution] (2012). [Jel'nykova H. V., Kucenko V. I., Maslov V. I. ta in. Kyjiv. UMO, Pedahohična dumka 220 s.

35. Troščyns'kyj V.P., Petroje O.M., Kravčenko M.V. (2014). Upravlinnja sociohumanitarnym rozvytkom na miscevomu rivni. Misceve samovrjaduvannja v Ukrajini: sučasnyj stan ta osnovni naprjamy modernizaciji [Management of social and humanitarian development at the local level. Local self-government in Ukraine: current state and main directions of modernization: sciences]: nauk. dop. Kyjiv. S. 29-32. [in Ukraine].
36. Fedorov H.V. (2012). Systemnyj pidxid do upravlins'koji dijal'nosti kerivnyka načal'nyx zakladiv u rynkovyx umovax. Monohrafija [Systematic approach to managerial activity of the head of primary institutions in market conditions]. Kyjiv. «Dorado-Druk. 240 s. [in Ukraine].
37. Junh K.H. (1991). Arxetip y simvol [Archetype and symbol]. Moskva. Renessans. 343 s. [in Russia].