

УДК 35

Кравченко В.В.,

старший викладач кафедри управління освітою

НАДУ при Президентові України

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ США ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. Виділено та охарактеризовано загальну структурну модель відповідних організаційних механізмів та моделі розподілу функцій планування, організації, мотивації і контролю між федеральним, штатним і місцевим рівнями управління. Дано характеристику сучасного стану політичних механізмів управління американською шкільною освітою. Систематизовано структуру змістового наповнення магістерських програм підготовки управлінських кадрів для шкільної освіти США. На основі американського досвіду обґрунтовано напрями та практичні рекомендації щодо удосконалення політичних і організаційних механізмів управління загальною середньою освітою України, розвитку спеціалізованої підготовки управлінських кадрів для неї.

Ключові слова: механізми управління державним сектором шкільної освіти США, механізми управління ЗСО України, політичні механізми, організаційні механізми, магістерські програми підготовки управлінських кадрів.

Аннотация. Выделена и охарактеризована общая структурная модель соответствующих организационных механизмов и модели распределения функций планирования, организации, мотивации и контроля между федеральным, штатным и местным уровнями управления. Дана характеристика современного состояния политических механизмов управления американским школьным образованием. Систематизировано структуру смыслового наполнения магистерских программ подготовки управленческих кадров для школьного образования США. На основе американского опыта обоснованы направления и практические рекомендации по совершенствованию политических и организационных механизмов управления средним

образованием Украины, развития специализированной подготовки управленческих кадров для него.

Ключевые слова: механизмы управления государственным сектором школьного образования США, механизмы управления общим средним образованием Украины, политические механизмы, организационные механизмы, магистерские программы подготовки управленческих кадров.

Summary. It formulates a general structural model of organization mechanisms of this government system and a set of models of the planning, organization, motivation and control functions distribution between federal, state and local government levels. It is given the political mechanisms modern state government characteristic of American school education. The structure content filling of the master's degree programs aimed at managerial training of the staff working in the US school education are systematized in the same. In addition, there are the directions and practical guidelines for improving the government in Ukrainian general secondary education in terms of its political and organization mechanisms, special managerial training development of the staff working.

Key words: government mechanisms in the US public sector of school education, government mechanisms of general secondary education in Ukraine, political mechanisms, organization mechanisms, master's degree programs of managerial staff training.

Постановка проблеми. комплексне та адекватне розкриття механізмів управління державним сектором шкільної освіти США з погляду їх адаптації для України потребує спеціальних досліджень, що зумовило вибір теми даної статті.

Метою даної статті є висвітлення механізмів управління державним сектором шкільної освіти США та з'ясування можливості його використання в Україні.

Аналіз наукового доробку. Питання побудови та функціонування механізмів управління загальною середньою освітою досить детально розроблені у працях Л.Вашенко, В.Вікторова, Л.Гаєвської, В.Грабовського, М.Дарманського, Д.Дзвінчука, Г.Єльнікової, М.Кондакова, С.Крисюка,

В.Лугового, Т.Лукіної, С.Майбороди, В.Нікітенка, С.Ніколаєнка, О.Олекс, В.Пікельної, Л.Паращенко, Н.Протасової, Є.Хрикова та інших. У цьому напрямку автором були проведені дослідження, що опубліковані у низці робіт [1-3].

Виклад основного матеріалу.

Поряд з теоретико–методологічними напрацюваннями, важливе значення для удосконалення механізмів управління загальною середньою освітою (ЗСО) має використання зарубіжного досвіду. Зокрема, у контексті сучасних завдань модернізації вітчизняної системи управління ЗСО, що передбачають її децентралізацію, набуття нею державно–громадського характеру, актуалізується потреба звернення до досвіду США. У цій країні підсистема освіти, що є аналогом ЗСО, визначається як “шкільна освіта” (school education).

З точки зору форм власності американську систему шкільної освіти поділяють на два сектори – державний (public schools) і приватний (private schools). З них набагато більшим є державний сектор, який дає визначальний внесок у формування рівня масової шкільної освіти американців. Управлінський вплив органів влади федерального, штатного та місцевого рівнів стосується державного сектора значно більшою мірою, ніж приватного. Враховуючи це, дисертація присвячена механізмам управління саме державним сектором американської шкільної освіти.

Основні напрями їх досліджень визначені, виходячи з відображеного в Енциклопедії державного управління поділу механізмів державного управління освітою на політичні, організаційні, правові, економічні та соціальні. У дисертаційній роботі увагу сконцентровано на комплексному розкритті політичних, організаційних та пов’язаних з ними правових механізмів управління державним сектором шкільної освіти США, а також визначенні можливостей адаптації цих механізмів для удоско-

налення управління ЗСО в Україні. Функціонування усіх управлінських механізмів критично залежить від людського чинника. Тому з урахуванням завдань Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки ще одним напрямом дослідження став аналіз американського досвіду підготовки управлінських кадрів для системи шкільної освіти та визначення напрямів використання його позитивних елементів в Україні.

Прийнято розуміння організаційних механізмів управління освітою як системи органів влади, установ, організацій, їх функцій, повноважень та відповідних організаційних взаємозв'язків. Виходячи з цього, побудовано загальну структурну модель наявних організаційних механізмів управління державним сектором шкільної освіти США (рис. 1). Згідно з моделлю, у Департаменті освіти США питаннями шкільної освіти, крім Офісу початкової та середньої освіти, займаються підрозділи Офісу заступника Секретаря освіти, Бюджетної сервісної служби та ін. Провідною інформаційно–аналітичною установою федерального рівня є Національний центр освітньої статистики. На рівні штату ключову роль відіграє Освітня рада, що відповідає за вироблення політики. Цей державно–громадський орган управління частково або повністю формується з представників не освітньої громадськості, зокрема ділових та наукових кіл, релігійних конфесій тощо. Виконавчим органом Освітньої ради є Департамент освіти. Його керівник в різних штатах призначається і звільняється Освітньою радою, губернатором або обирається населенням. Основними структурними одиницями місцевого рівня є шкільні райони, якими керують виборні ради. У трирівневій моделі існує проміжний рівень шкільних округів, органи яких виконують посередницькі, координаційні та наглядові функції.

Загалом у розглянутій американській системі управління більшість повноважень передані штатам та місцевим шкільним системам за

відсутності адміністративного підпорядкування між управлінськими рівнями. Крім того, активну участь в управлінні шкільною освітою США беруть численні громадські організації. Їх діяльність включає: лобіювання законодавчих актів; проведення політичного аудиту; координацію інноваційних проєктів; надання рекомендацій щодо вироблення освітньої політики, законодавчих та інших питань; підтримку та захист інтересів шкільних керівників і шкільних громад; моніторинг якості освіти, безпеки у шкільних закладах тощо.

Департаменті освіти США питаннями шкільної освіти, крім Офісу початкової та середньої освіти, займаються підрозділи Офісу заступника Секретаря освіти, Бюджетної сервісної служби та ін. Провідною інформаційно–аналітичною установою федерального рівня є Національний центр освітньої статистики. На рівні штату ключову роль відіграє Освітня рада, що відповідає за вироблення політики. Цей державно–громадський орган управління частково або повністю формується з представників неосвітньої громадськості, зокрема ділових та наукових кіл, релігійних конфесій тощо. Виконавчим органом Освітньої ради є Департамент освіти. Його керівник в різних штатах призначається і звільняється Освітньою радою, губернатором або обирається населенням. Основними структурними одиницями місцевого рівня є шкільні райони, якими керують виборні ради. У трирівневій моделі існує проміжний рівень шкільних округів, органи яких виконують посередницькі, координаційні та наглядові функції.

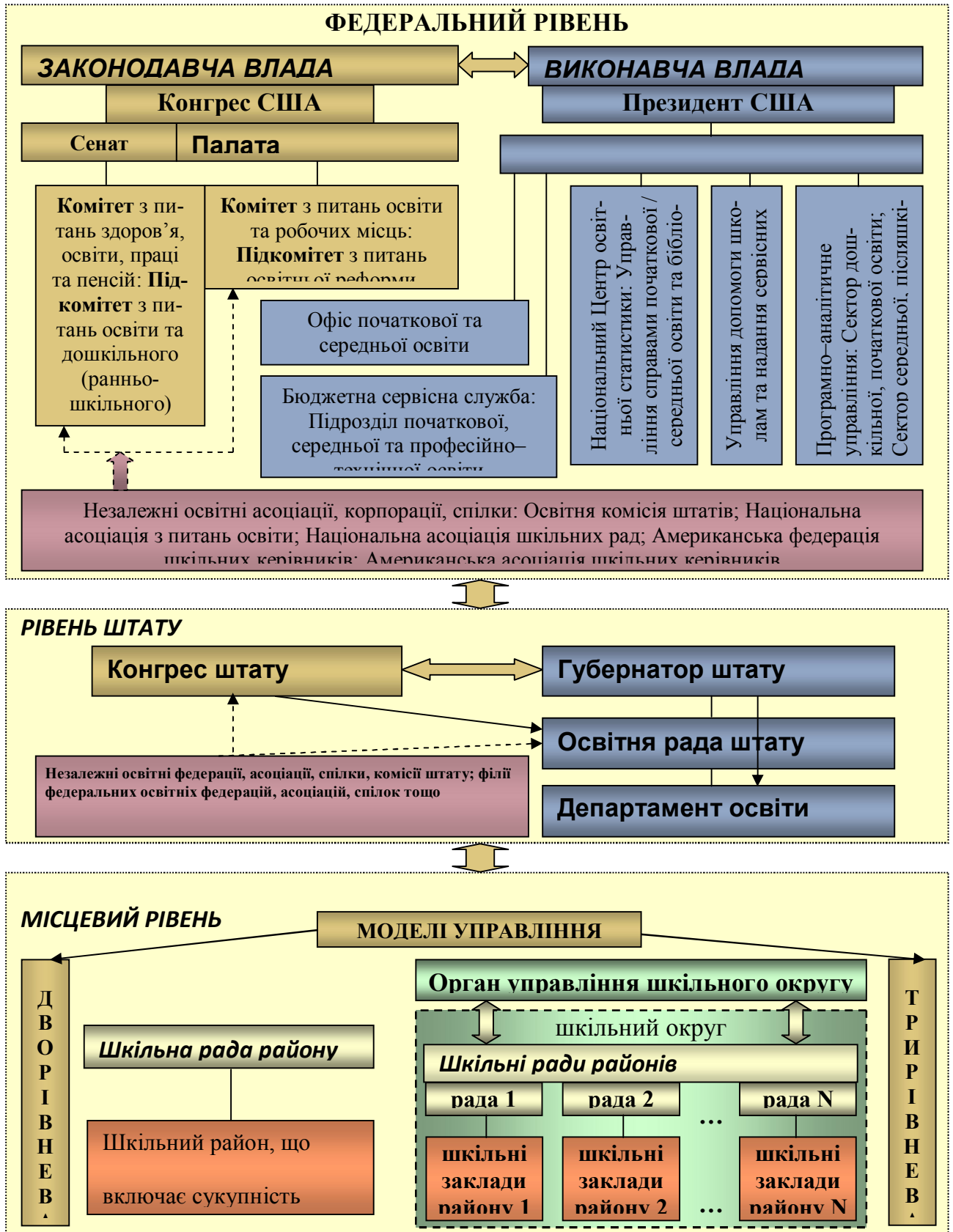


Рис. 1. Загальна структурна модель наявних організаційних механізмів управління державним сектором шкільної освіти США

Загалом у розглянутій американській системі управління більшість повноважень передані штатам та місцевим шкільним системам за відсутності адміністративного підпорядкування між управлінськими рівнями. Крім того, активну участь в управлінні шкільною освітою США беруть численні громадські організації. Їх діяльність включає: лобіювання законодавчих актів; проведення політичного аудиту; координацію інноваційних проектів; надання рекомендацій щодо вироблення освітньої політики, законодавчих та інших питань; підтримку та захист інтересів шкільних керівників і шкільних громад; моніторинг якості освіти, безпеки у шкільних закладах тощо.

На доповнення структурної моделі викладено моделі розподілу основних управлінських функцій планування, організації, мотивації і контролю між рівнями управління державним сектором шкільної освіти США. Відповідно до цих моделей, за Департаментом освіти США закріплені як загальна функція вироблення політики щодо надання федеральної фінансової допомоги у сфері освіти, так і конкретні функції стратегічного планування: аналіз стану та визначення проблем шкільної освіти; аналіз і прогнозування тенденцій її розвитку; розробка стратегічних програм. Законодавство штатів встановлює, що Освітні ради даного рівня виробляють освітню політику, та у низці випадків визначає їх конкретні функції з цілепокладання. Конкретними питаннями планування діяльності шкіл переважно займаються органи місцевого рівня. Вони встановлюють детальні параметри та вимоги щодо шкільних навчальних планів, робочих планів шкільних працівників, розробляють експериментальні навчальні плани і т.п. На рівні штату управлінські органи обмежуються визначенням загальних вимог та положень з даних питань, наприклад мінімальної кількості обов'язкових шкільних

предметів, тривалості навчального дня тощо.

Організаційні функції виконуються без втручання федерального рівня. Зокрема, органи управління штатів та місцевого рівня спільно здійснюють установчі функції створення, реорганізації та ліквідації шкіл, забезпечення розвитку їх мережі. На рівні штату визначаються загальні принципи, норми і правила організації роботи шкіл, процедури їх ліцензування, акредитації та інспектування, розробляються рекомендації щодо забезпечення та використання навчальної літератури тощо. У встановлених штатом межах районні (окружні) шкільні ради визначають функції і повноваження працівників шкіл, місцеві норми і правила діяльності шкіл. Натомість, ці місцеві органи в основному виконують конкретні функції організації навчально–методичного, матеріально–технічного, транспортного забезпечення шкіл, визначення норм і процедур щодо здорового та безпечного функціонування шкіл тощо. Стосовно управління персоналом у школах органи штату встановлюють загальні вимоги, видають та вилучають ліцензії і сертифікати директорів та вчителів шкіл, організують підвищення їх кваліфікації та інші форми професійного розвитку. За органами місцевого рівня закріплені більш конкретні функції призначення і звільнення шкільних працівників, організації їх атестації, перевірок відповідності займаним посадам та ін.

Функції мотивації реалізують районні (окружні) шкільні ради через механізми кар'єрного просування шкільних працівників, регулювання розміру їх заробітної плати, соціального захисту, морального стимулювання, накладання дисциплінарних стягнень та звільнення, а також стимулювання учнів за високі навчальні досягнення. Департамент освіти США стимулює розвиток важливих освітніх напрямів шляхом надання фінансової допомоги штатам за цими напрямками. Доцільно відзначити федеральну програму “Блакитна стрічка”, у межах якої

здійснюються відбір, нагородження та реклама шкіл, учні яких стабільно демонструють високі навчальні досягнення.

На рівні штату встановлюються стандарти щодо знань, умінь, навичок учнів, структури та змісту шкільного навчального плану, вимоги, норми і критерії щодо якості навчання та функціонування шкіл. Перевірку, оцінювання та коригування діяльності шкіл шляхом їх акредитації здійснюють управлінські структури штату, а шляхом інспектування шкіл та нагляду за їх фінансовою діяльністю – спільно органи штату та місцевого рівня.

Проаналізовано політичні механізми управління державним сектором шкільної освіти США, в тому числі федеральні стратегічні програми “Америка: Цілі 2000” і “Жодна дитина не залишиться осторонь”, а також стратегічні плани розвитку шкільної освіти восьми штатів (Аризона, Іллінойс, Колорадо, Міссурі, Мічіган, Невада, Теннессі, Флоріда). На основі цих документів виділено змістові блоки цілей розвитку шкільної освіти США на федеральному рівні та рівні штату, що дало змогу визначити сучасні загальні пріоритети такого розвитку: покращення навчальних досягнень школярів; професійний розвиток та збереження кадрового потенціалу системи шкільної освіти; створення сприятливих, передусім здорових і безпечних, умов навчання; налагодження співпраці шкіл з освітньою громадськістю, насамперед батьками.

Доведено, що у США існує узгоджена дворівнева система стратегічного планування розвитку шкільної системи освіти, та виділено принципи її функціонування. До них можна, насамперед, віднести відповідність цілей розвитку освіти як між федеральним рівнем і штатами, так і між штатами, а також врахування регіональної специфіки. У стратегічних планах на рівні штатів можна виділити однакові змістові

блоки цілей, що відображають усі цілі федерального рівня, але у порівнянні з останніми мають значно вищий ступінь різноманітності та містять додаткові цілі щодо удосконалення управління системою шкільної освіти штату. Отже, федеральні цілі визначають загальні пріоритети і концентруються на “болючих точках” системи шкільної освіти у національному масштабі, а на рівні штатів відбувається конкретизація та розвиток цих пріоритетів з додаванням інших відповідно до регіональних потреб і умов.

У стратегічних документах федерального рівня та штатів цілі структуровані за принципом ієрархічності, тобто подані у вигляді дворівневої ієрархії. Цілі першого рівня (Goals) визначають загальні напрями вирішення стратегічних проблем шкільної освіти, а підцілі другого рівня (Objectives) є більш деталізованими і спрямованими на вирішення певних аспектів цих проблем. У федеральних програмах чітко простежується принцип наступності, оскільки вони містять однакові змістові блоки цілей. Дотриманню даного принципу сприяє законодавче затвердження освітніх програм Конгресом США.

На рівні штату можна виділити принципи комплексності та уніфікації. Вони відображають практику затвердження у кожному штаті комплексного стратегічного плану саме щодо шкільної освіти. Такі документи побудовані подібним чином, що дозволило сформувати типову структуру стратегічного плану розвитку шкільної освіти в американському штаті: вступне слово; правове забезпечення виконання плану; бачення, місія та цінності; аналіз стану системи шкільної освіти штату та її зовнішнього середовища; стратегічні проблеми, цілі першого та другого рівнів; шляхи досягнення цілей; очікувані результати та їх оцінювання; фінансове й організаційне забезпечення; термінологічний словник.

Систематизовано структуру змістового наповнення магістерських програм підготовки управлінських кадрів для шкільної освіти США, що здійснюється за спеціальностями “Управління освітою” (Educational Administration) та “Керівництво в освіті” (Educational Leadership). Основою систематизації стали змістові компоненти, кожен з яких розуміється як узагальнена назва низки дисциплін подібного змісту, виявлених шляхом контент-аналізу в різних програмах.

У результаті виділено 31 змістовий компонент, з яких велика частина передбачає вивчення загальних питань управління освітою, в тому числі шкільною, зокрема його теоретичних основ, законодавства у сфері освіти, історії та філософії освіти, вироблення освітньої політики та управління змінами, фінансових питань, управління людськими ресурсами, психологічних аспектів та ін.

Інша група змістових компонентів присвячена вивченню конкретних питань управління школами, таких як директорознавство, інспектування шкіл, розробка та удосконалення шкільних навчальних планів, зв'язки школи з громадськістю тощо. Значне місце у розглянутих програмах відводиться навчанню інформаційним технологіям в освіті, а окрема увага приділена вивченню методології наукових досліджень.

Змістові компоненти розподіляються у магістерських програмах за трьома складовими: блок нормативних базових дисциплін; блок дисциплін спеціалізації; перелік вибіркових дисциплін, який самостійно формується кожним університетом та з якого студентам надається можливість обирати певну кількість дисциплін. Важливою особливістю програм є те, що нормативні базові дисципліни переважно складають лише близько третини від загальної кількості дисциплін. Завдяки такій варіативності забезпечується профільна підготовка різних категорій управлінців саме для шкільної освіти США.

Визначено, що загальні засади вироблення політики розвитку ЗСО містяться у Національній доктрині розвитку освіти, розділі “Реформа системи освіти” Програми економічних реформ на 2010–2014 роки, а окремі напрями цієї політики відображені у низці концепцій та державних програм.

Проте на даний час відсутній комплексний документ, який би визначав політику системного розвитку ЗСО за усіма напрямами. Це створює підґрунтя для дублювання та неузгодженості цілей, вибіркової уваги до певних проблем без урахування необхідності їх взаємопов’язаного вирішення. У частині випадків державні програми за важливими напрямами не знаходять свого продовження. Аналіз стратегічних програм розвитку ЗСО у 15 областях України показав, що між областями мають місце значні відмінності у кількості таких документів, їх внутрішній структурі, змісті та ступені різноманітності проблем, на вирішення яких вони спрямовані. Нерідко такі документи не містять низки структурних складових, що необхідні для будь-якого стратегічної програми. Майже жодна з визначених державними документами цілей не представлена в програмах усіх розглянутих областей. У частині обласних програм визначені цілі, реалізація яких на даний час не передбачена стратегічними документами загальнодержавного рівня.

Таким чином, наявний в Україні підхід до формування політичних механізмів не забезпечує належним чином цілісність, узгодженість та наступність політики розвитку вітчизняної ЗСО. Для усунення цих недоліків на основі досвіду США пропонується запровадження узгодженої системи політичних механізмів управління вітчизняною ЗСО.

Підхід передбачає, перш за все, офіційне прийняття Національної

стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, яка до цього часу не набула статусу державного документа. Стратегія стане основою прийняття довгострокової Державної цільової програми розвитку ЗСО, що системно визначатиме цей розвиток подібно до американських федеральних програм. Для забезпечення наступності державної політики розвитку ЗСО зазначені стратегію та програму доцільно затвердити законами України.

Корисно врахувати досвід США для узгодження цілей розвитку ЗСО як між загальнодержавним і обласним рівнями, так і між різними областями. Це передбачає прийняття у кожній області комплексної програми розвитку ЗСО. З метою уніфікації таких програм пропонується будувати їх за структурою, що аналогічна типовій структурі стратегічного плану розвитку шкільної освіти в американському штаті. З метою забезпечення єдиної державної політики розвитку ЗСО доцільно передбачити чіткий зв'язок стратегічних документів за змістом, згідно з яким обласні програми мають конкретизувати напрями, визначені державною програмою. Разом з тим, важливо надати можливість включати у обласні програми додаткові напрями для врахування регіональної специфіки.

Аналіз організаційних механізмів управління ЗСО України дозволив виділити низку недоліків їх функціонування. Зокрема, на Міністерство освіти і науки України (далі – МОН) покладене формування державної політики у сфері освіти, в тому числі ЗСО, а управління освіти і науки обласних державних адміністрацій (далі – ОДА) мають виробляти відповідну регіональну політику, проте за ними офіційно не закріплені конкретні стратегічні функції. Тому ці функції пропонується чітко визначити у положенні про МОН подібно до офіційно встановлених функцій Департаменту освіти США, а також у положенні, що регламентує діяльність управлінь освіти і науки ОДА, подібно до функцій Освітніх рад

американських штатів. При цьому у відділів освіти районних державних адміністрацій (далі – РДА) та відділів (управлінь) освіти виконкомів міськрад доцільно вилучити стратегічні функції розробки районних (міських) програм розвитку освіти.

Частина функцій дублюється на всіх рівнях управління ЗСО, в тому числі стосовно: забезпечення розвитку мережі загальноосвітніх навчальних закладів (далі – ЗНЗ); організації перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів і педагогічних працівників у різних формах; запровадження різних форм матеріального і морального стимулювання працівників ЗНЗ та учнів, заохочення переможців учнівських олімпіад, конкурсів тощо. Функції організації забезпечення ЗНЗ переважно виконують відділи освіти РДА та відділи (управління) освіти виконкомів міськрад, проте низку цих функцій дублюють управління освіти і науки ОДА та, деякою мірою, МОН. Законодавство передбачає, що призначення та звільнення вчителів, інших працівників ЗНЗ здійснюють відповідні органи управління освітою, але не конкретизує, які саме у різних випадках. Функції атестації ЗНЗ є також нечітко розмежованими між регіональним та місцевим рівнями управління освітою. Надлишково централізованим вбачається визначення на загальнодержавному рівні типових функцій і повноважень керівників та педагогічних працівників ЗНЗ.

Для усунення зазначених дублювань, нечітких розподілів та надмірної централізації функцій з урахуванням досвіду США можна рекомендувати повністю передати місцевим органам управління освітою низку організаційних та мотиваційних функцій, які спрямовані на вирішення конкретних завдань місцевого значення, зокрема: призначення і звільнення керівників та інших працівників ЗНЗ, визначення їх типових функцій і повноважень; організацію навчально–методичного забезпечення

ЗНЗ; запровадження різних форм стимулювання працівників та учнів ЗНЗ; організацію учнівських олімпіад та ін., заохочення їх переможців; організаційні функції щодо забезпечення ЗНЗ тощо. З переліку функцій МОН доцільно вилучити забезпечення формування оптимальної мережі ЗНЗ. Функції атестації ЗНЗ, організації підвищення кваліфікації та інших форм професійного розвитку керівників і педагогічних працівників ЗНЗ доцільно чітко закріпити за управліннями освіти і науки ОДА, вилучивши їх з місцевого рівня. Враховуючи практику здійснення американської федеральної програми “Блакитна стрічка”, видається корисним започаткування Всеукраїнського конкурсу на кращий ЗНЗ.

Оскільки вітчизняна система управління ЗСО має розвиватися як державно–громадська, до недоліків можна віднести відсутність законодавчо встановлених функцій органів громадського самоврядування в ЗСО та засад участі громадських організацій в управлінні ЗСО. Тому пропонується визначити функції цих громадських структур у Законі України “Про загальну середню освіту”, взявши за основу функції американських освітніх асоціацій, федерацій тощо.

Підготовка управлінських кадрів для системи освіти, у тому числі ЗСО, в Україні проводиться за спеціальністю “Державне управління у сфері освіти”. Структура та зміст магістерської програми зумовлюють здатність випускників цієї спеціальності працювати на різних посадах в органах управління освітою всіх рівнів. У варіативній частині програми передбачена дисципліна “Управління загальноосвітніми навчальними закладами”. Відповідно до американського досвіду, даний напрям спеціалізованої підготовки пропонується розвинути насамперед через доповнення спеціальності “Державне управління у сфері освіти” спеціалізацією “Управління системою ЗСО”. Вона розрахована на працівників відповідних підрозділів МОН, ОДА, Київської і Севастопольської

міських державних адміністрацій та включає вивчення теоретичних основ, організаційно–правових засад та інформаційних технологій управління ЗСО, питань розвитку системи ЗСО, фінансування та контролю у цій системі.

Виходячи з того, що знання, вміння та навички, що необхідні, наприклад, працівнику МОН та відділу освіти РДА, є досить різними, пропонується також відкриття спеціальності “Управління ЗСО на місцях” для підготовки працівників, які займаються питаннями ЗСО у відділах освіти РДА, відділах (управліннях) освіти виконкомів міськрад. Розроблено перелік дисциплін нормативної частини цієї спеціальності, що передбачає вивчення теоретичних основ управління ЗСО на місцях, політики територіального розвитку ЗСО, розробки та реалізації місцевих програм ЗНЗ, інспектування ЗНЗ, державно–громадського управління ЗСО на місцях тощо.

Сформовано короткий зміст дисциплін запропонованих спеціалізації та спеціальності шляхом вибору і узагальнення змісту дисциплін, що містяться у проаналізованих у дисертації американських магістерських програмах.

Висновки. Встановлено, що з погляду завдань модернізації вітчизняної системи управління ЗСО, яка передбачає її децентралізацію та набуття нею державно–громадського характеру, актуальним є досвід США, де управління шкільною освітою характеризується саме такими рисами, а також стабільністю і чіткістю функціонування відповідних управлінських механізмів. У американській системі шкільної освіти визначальний внесок у формування рівня масової освіти дає державний сектор.

Список використаних джерел:

1. Кравченко В. В. Систематизація теоретико–методологічних засад управління шкільною освітою / В. В. Кравченко // Наук. вісн. АМУ. – 2011. – Вип. 4. – С. 259–

269. – (Серія “Управління”).

2. Кравченко В. В. Досвід вироблення політики розвитку шкільної освіти США / В. В. Кравченко // *Наук. вісн. АМУ.* – 2010. – Вип. 2. – С. 307–318. – (Серія “Управління”).
3. Кравченко В. В. Механізми управління державним сектором шкільної освіти США: досвід та можливості використання в Україні : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / В. В. Кравченко; Академія муніципального управління. – Київ, 2013. – 20 с.

Рецензент: доктор наук з державного управління, професор Майборода С.В.