



**UDC 373.3/.5.014**

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-280-290](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-280-290)

**Сомова Тетяна Василівна,**

*аспірантка кафедри управління та адміністрування Комунального вищого навчального закладу “Вінницька академія неперервної освіти”, 21100, м. Вінниця, вул. Грушевського, 13, тел.: 097 3269621, e-mail: somovatetyana@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4701-6830>*

**Сомова Татьяна Васильевна,**

*аспирантка кафедры управления и администрирования коммунального высшего учебного заведения “Винницкая академия непрерывного образования”, 21100, г. Винница, ул. Грушевского, 13, тел.: 097 3269621, e-mail: somovatetyana@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4701-6830>*

**Somova Tetyana Vasylivna,**

*graduate student of the Department of*

*Management and Administration of the Municipal Higher Educational Institution “Vinnytsia Academy of Continuing Education”, 21100, Vinnytsia, vul. Hrushevskoho, 13, tel.: 097 3269621, e-mail: somovatetyana@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4701-6830>*

---

## **ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ ТА ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ**

**Анотація.** Розкрито сутність феноменів державно-громадського й громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти, організаційних механізмів громадсько-державного управління. Висвітлено генезис поглядів учених щодо цих феноменів, проаналізовано стан використання організаційних механізмів у практиці, розроблено концептуальні засади конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління, технології їх реалізації, розкрито модель організаційного механізму та науково-методичний супровід його застосування, обґрунтовано взаємозв'язок між стилем керівництва й впровадженням організаційних ме-

ханізмів громадсько-державного управління у діяльність закладів загальної середньої освіти. Актуальність проблеми дослідження визначається необхідністю суттєвої перебудови системи управління освітою, зокрема, пошуку нових відкритих і демократичних моделей управління, широкого залучення громадськості до освітнього та управлінського процесу. Дослідження можуть використовуватися як методичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти та представників управлінських структур, так і для самоосвіти на курсах підвищення кваліфікації керівників чи в процесі підготовки резерву керівних кадрів. Встановлено, що модель структурно-громадського супроводу передбачає наявність на кожному рівні субординаційної вертикалі управління ЗЗСО відповідної громадської структури та її ресурсами. Основним завданням є здійснення незалежної експертизи стану цієї ділянки освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та відповідних органів управління, результатом яких виступає збалансування вимог та ресурсів держави і запитів громадян.

**Ключові слова:** громадсько-державне управління, державно-громадське управління, заклад загальної середньої освіти.

### **ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ И ОБЩЕСТВЕННО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ТЕРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ**

**Аннотация.** Раскрыта сущность феноменов государственно-общественного и общественно-государственного управления учреждением общего среднего образования, организационных механизмов общественно-государственного управления. Освещено генезис взглядов ученых относительно этих феноменов, проанализировано состояние использования организационных механизмов в практике, разработаны концептуальные основы конструирования и внедрения организационных механизмов общественно-государственного управления, технологии их реализации, раскрыта модель организационного механизма и научно-методическое сопровождение его применения, обоснованно взаимосвязь между стилем руководства и внедрением организационных механизмов общественно-государственного управления в деятельности учреждений общего среднего образования. Исследования могут использоваться как методические рекомендации для руководителей учреждений общего среднего образования и представителей управленческих структур, так и для самообразования на курсах повышения квалификации руководителей или в процессе подготовки резерва руководящих кадров. Установлено, что модель структурно-общественного сопровождения предполагает наличие на каждом уровне субординационной вертикали управления ЗЗСО соответствующей общественной структуры и ее ресурсами. Основной задачей является осуществление независимой экспертизы состояния этого участка обра-

зования и ведения диалога с властными структурами для сбалансирования интересов общественности и соответствующих органов управления, результатом которых является сбалансирование требований и ресурсов государства и запросов граждан.

**Ключевые слова:** общественно-государственное управление, государственно-общественное управление, заведение общего среднего образования.

## **STATE AND PUBLIC AND PUBLIC DEPARTMENT OF EDUCATION IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Abstract.** The presented research reveals the essence of the phenomena of state-public and public-state management of general secondary education, organizational mechanisms of public-state management, covers the genesis of scientists' views on these phenomena, analyzes the state of use of organizational mechanisms in practice, develops conceptual foundations of design and public-public administration, technologies of their implementation, the model of organizational mechanism and scientific-methodical support of its application is revealed, the interrelation between style of management and introduction of organizational mechanisms of public-state management in activity of establishments of general secondary education is proved. The urgency of the research problem is determined by the need to significantly restructure the education management system, in particular, the search for new open and democratic models of governance, broad public involvement in the educational and management process. The research presented in the article in such a way that it can be used as a methodological recommendation for heads of general secondary education institutions and representatives of management structures and for self-education and in advanced training courses for managers or in the process of preparing a reserve of managers. It is established that the model of structural and public support assumes the presence at each level of the subordination vertical of management of ZZSO of the corresponding public structure and its resources.

Its main task is to carry out an independent examination of the state of this area of education and dialogue with the authorities to balance the interests of the public and relevant authorities, which results in balancing the requirements and resources of the state and the demands of citizens.

**Keywords:** public administration, public administration, general secondary education.

---

**Постановка проблеми.** Стратегічні завдання реформування управління освітою в Україні передбачають модернізацію системи управління та перехід від адміністративно-бюрократичного до громадсько-дер-

жавного його рівня. Актуальність проблеми дослідження визначається необхідністю істотної перебудови системи управління освітою, зокрема, пошуку нових відкритих і демократичних моделей управління, широкого залучення громадськості до освітнього та управлінського процесу.

Незважаючи на 20-річний досвід реформування і трансформації системи освіти в Україні, дотепер переважають державно-адміністративні методи і механізми в управлінні освітньою галуззю, попри проголошення в Національній доктрині розвитку освіти в Україні та Стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року переходу до державно-громадського управління, демократизації, децентралізації управління, чіткому розмежуванню функцій управління по всій вертикалі, забезпечення самоврядування ЗЗСО в умовах децентралізації.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Теоретичне підґрунтя дослідження утворюють основи теорії управління освітніми системами та сутність механізмів управління щодо концептуальних засад механізмів державного управління Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Лугового, Н. Протасової, Л. Парашенко та ін.; наукові основи управлінської діяльності керівника ЗНЗ В. Бондаря, Н. Василенко, В. Маслової, Л. Калініної, В. Пікельної та ін.; окремі положення державно-громадського управління Г. Балихіна, О. Бочкарьова, В. Грабовського, Л. Даниленко, І. Довбиш, О. Зайченко, М. Комарницького, В. Маслової, В. Лугового, О. Онаць, О. Пастовен-

ського, Т. Шамової; теорія адаптованого управління та обґрунтовані моделі державного-громадського управління Г. Єльнікової.

Аспекти ефективного менеджменту в умовах державно-громадського та громадсько-державного управління ЗЗСО розглядалися тією чи іншою мірою в наукових працях, які висвітлюють: зміст професійної діяльності керівника (А. Деркач, М. Дьяченко, Г. Єльнікова, А. Журавльов, Ю. Забродін, Л. Калініна, Є. Климов, О. Леонтьєв, Г. Нікіфоров, В. Новиков, Н. Протасова, Г. Федоров та ін.); інноваційну діяльність, спрямовану на розвиток освітньої системи (Н. Василенко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, В. Зазвягінський, І. Зимня, В. Кирилов, Л. Мітіна, В. Мосолов, В. Сластьотін, В. Слободчиков та ін.); вимоги до професійної компетентності й культури керівника (В. Андреев, В. Єронін, Ю. Конаржевський, В. Кричевський, А. Марон, Р. Шакуров, В. Шепель та ін.); шляхи вирішення проблеми управління розвитком ЗЗСО і професійної компетентності лідера (В. Зверєва, Л. Калініна, В. Лазарєв, Т. Орлова, Л. Плахова, П. Третяков, Г. Шамова); теоретико-методологічні засади, розвиток управлінської професійної й дидактичної компетентності керівників (В. Бондар, Л. В. Ващенко, В. Маслової, Н. Клокар, Н. Ничкало, В. Олійник, О. Онаць, І. Осадчий, О. Пометун, Н. Побірченко, Н. Протасова, Л. Парашенко, В. Сидоренко, С. Сисоєва, Т. Сорочан).

**Мета статті** — обґрунтувати теоретичні основи розвитку демократичних моделей державно-громадського

управління та державно-громадсько-го управління освітою.

### **Виклад основного матеріалу.**

Пошук демократичних моделей державно-громадського управління належить до альтеративних способів широкого залучення громадськості до освітнього та управлінського процесу в умовах публічного управління.

Концептуальним засадам розвитку державно-громадського управління освітою присвячені дослідження С. Крисюка. Державно-громадське управління (за С. Крисюком) — це таке суспільне управління, яке забезпечує максимальну участь громадян у розробленні стратегічних напрямів розвитку освіти. Науковець розглядає його як відкриту, демократичну модель управління, де органічно поєднуються засоби державного впливу з громадським управлінням. Як вид соціального управління в умовах демократичного суспільства воно підпорядковується його загальним закономірностям [1–14; 8].

С. Шевченко визначає державно-громадське управління як динамічне утворення — систему взаємоузгоджених правових, економічних, соціальних, організаційних і політичних процесів, засобів, методів, важелів, процедур, способів цілеспрямованого впливу органів державного управління освітою, наукових, професійних і громадських кіл на якість системи освіти та її результату [14].

О. Зайченко вважає, що державно-громадське управління недостатньо інституційно сформоване, бо його реальний вплив і функціональна здатність є низькими. Громадські освітні структури не впливають на

процеси, оскільки не мають відповідних повноважень (наприклад, піклувальні ради, батьківські комітети тощо) [5].

В. Бочкарьов визначає державно-громадське управління як діяльність суб'єктів управління державного і громадського характеру, як інтеграцію трьох напрямів роботи: демократизації діяльності органів влади й управління освітою; розвиток самоврядних освітніх асоціацій, спілок, рад тощо; організацію громадських органів управління освітою, в яких будуть представлені всі верстви населення, що беруть участь в освітній діяльності [1]. Способи поєднання громадського та державного управління закладами освіти відображено в моделях, розроблених Г. Єльніковою [4].

Зокрема, модель структурно-громадського супроводу передбачає наявність на кожному рівні субординаційної вертикалі управління ЗЗСО відповідної громадської структури та її ресурсами. Її основним завданням є здійснення незалежної експертизи стану цієї ділянки освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та відповідних органів управління. Результатом є збалансування вимог та ресурсів держави і запитів громадян [4].

Модель інформаційно-громадського супроводу передбачає, що державні органи управління спільно з громадськими структурами ЗЗСО та установ освіти організують зустрічні потоки інформації. Згори донизу надходить детермінація на інформацію (нормативно-правова

та суспільно-ціннісна); знизу догори — претензійна (реакція виконавців, громадськості на детермінаційну інформацію). На кожному щаблі управління створюється адаптаційний структурний підрозділ, який узгоджує зустрічні потоки інформації та визначення вектора переваг [4].

У моделі субординаційно-проміжного партнерства субординаційні відносини по вертикалі є дуже динамічними. До виконання завдань залучається громадськість, і відносини тимчасово перетворюються на партнерські. На час виконання завдання поширюються горизонтальні зв'язки. Після досягнення кожної часткової мети створена команда розпускається й вертикаль поновлюється. Основне призначення моделі — створення механізму субординаційно-партнерських відносин із метою забезпечення взаємної адаптації та досягнення загальних переваг в управлінні [4].

О. Марчак аналізує розвиток громадсько спрямованого управління освітою. Громадсько спрямоване управління освітою — це різновид гнучкого управління, яке передбачає залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на різних щаблях управлінської вертикалі (від Міністерства освіти і науки до учня), встановлення рухомої рівноваги між запитами громади та надання освітніх послуг ЗЗСО з метою досягнення максимального результату в освіті, розвитку територіальної громади. Завдання громадсько спрямованого управління ЗНЗ полягає в забезпеченні адаптації та узгодженні змісту навчально-виховного процесу в ЗНЗ з освітніми потребами грома-

дян. За такого управління змінюється вектор впливу знизу догори, що створює умови для природовідповідного розвитку дитини в освітньому процесі ЗНЗ, задоволення освітніх і загальнокультурних потреб населення (громади). Тобто таке управління можна вважати громадсько-державним [11].

Як стверджує С. Королюк, в Україні громадсько-державне управління за сутністю є державно-громадським, хоча має багато декларативних ознак. Вона вважає, що суттєвою ознакою, яка характеризує перехід від державно-громадського до громадсько-державного управління освітою, є створення недержавних структур, що розширюють можливості шкіл у виборі шляхів свого ресурсного забезпечення (центри освітніх технологій, ресурсні центри, фонди тощо). Вона виокремлює такі ознаки громадсько-державного управління: спільна управлінська діяльність державних і недержавних структур у керівництві освітніми проектами, ухвалення рішень державного управління з обов'язковим узгодженням проекту рішення з представниками громадськості, делегування частини повноважень структурам, що представляють інтереси певних груп громадськості. Вона визначає громадсько-державне управління, як управлінську діяльність, яка провадиться структурами громадянського суспільства — добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які реалізують громадсько-освітню політику на засадах демократичних процедур самоуправління й співуправління.



Система громадсько-державного управління освітою охоплює: учасників освітнього процесу, їхні органи управління та органи державного управління освітою, нормативно-правову базу, яка регламентує діяльність суб'єктів державно-громадського управління процедури, та механізми їх взаємодії.

В основі громадсько-державного управління перебуває ідея активної ролі в забезпеченні функціонування, збереження та розвитку школи не тільки державних структур, а й громадськості. Громада є ініціатором різноманітних проектів, які сприяють розвитку школи і громади [7].

Ми поділяємо думку С. Королук, що для впровадження громадсько-державного управління в Україні необхідно створити реальні умови, серед яких: удосконалення нормативно-правової бази, розроблення різних способів і методів активізації членів громад, усвідомлення керівниками ЗЗСО переваг співуправління за активною участю громади, культурно-освітнього середовища ЗНЗ. На підставі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що обидва типи управління (державно-громадське чи громадсько-державне) в освіті передбачають узгоджену взаємодію між державою і громадою у виконанні завдань освіти, можливість спільно результативно впливати на освітню політику, ухвалення управлінських рішень, здобуття рівного доступу до якісної освіти. Обидва типи взаємодії пов'язані, але відрізняються тим, яка структура в ній (держава чи громадськість) домінує: якщо держава, то таке управління буде держав-

но-громадським, якщо громадські самоврядні структури — громадсько-державним [2; 6; 12; 13].

В умовах розвитку демократії й розширення співуправління навчальний заклад приречений на тісну співпрацю з громадськими організаціями та місцевими громадами. Це може бути справді конструктивне партнерство й реальна взаємодія у вирішенні проблем. До цього слід готувати і керівників, і педагогів, і учнівське самоврядування, і представників громадських структур. Це можливо через науково обґрунтовані дієві організаційні механізми та технології, які ліквідують державну монополію на освіту і сприятимуть перетворенню школи з державної установи на соціальний інститут в інтересах особи, суспільства, держави. Виконання окреслених завдань потребує від керівника ЗЗСО серйозної підготовки та готовності до роботи в умовах громадсько-державного управління [3].

Керівник повинен уміти аналізувати взаємодію власне освітніх процесів, узгоджувати організаційні механізми громадсько-державного управління та впроваджувати їх у практичну діяльність; уміти розробляти концептуальні засади їх конструювання та забезпечувати процесуально-змістові основи організаційних механізмів, опановувати технології їх упровадження; знати процедури і способи моделювання, процедури запровадження громадсько-державного управління в практику та забезпечувати науково-методичний супровід цього процесу.

У наукових працях, і це підтверджується проведеним нами дослідженням, зазначається, що розвиток

громадсько-державного управління в освіті та навчальному закладі має чимало обмежень і ризиків, багато з яких зумовлені стереотипами в мисленні більшості суб'єктів освіти й представників соціуму. Серед таких ризиків можуть бути [9; 10]:

- прагнення до побудови вертикально-ієрархічних відносин з особами й організаціями за владних лідерів;

- небезпека розуміння громадсько-державної управлінської взаємодії як посилення позицій однієї зі сторін в інтересах інших або як нового перерозподілу нинішніх функцій управління. Є небезпека «фрагментації» громадянського суспільства перед лицем актуальних соціальних проблем і ризику виходу на перше місце інтересів груп, які прагнуть до корпоративної, фракційної реалізації власних інтересів за рахунок інших зацікавлених груп.

**Висновок.** Отже, на підставі детального аналізу наукових праць і практичного досвіду висновується, що ефективність громадсько-державного управління можлива за умови посилення й використання можливостей та потенціалу кожної зі сторін, зв'язку між ними для розвитку спільного освітнього й управлінського потенціалу в галузі загалом та загальноосвітньому навчальному закладі зокрема, а також суттєвого перегляду спектра необхідних управлінських функцій.

В умовах демократизації суспільства ця проблема є особливо значущою й наповнена новим змістом, оскільки сучасний ЗЗСО — це складна організація, яка об'єднує учителів і учнівські колективи, об'єднання й

асоціації дорослих і дітей. У демократичному середовищі навчального закладу кожний із колективів і об'єднань має право на самоврядування, самостійне вирішення своїх питань, задоволення потреб та інтересів у освітньому процесі. Перехід до якісно нового стабільного стану системи освіти загалом, впровадження громадсько-державного управління через самовизначення й саморозвиток різних індивідів, груп, спільнот, соціальних і освітніх інституцій неможливі без демократії, громадсько-державного характеру внутрішньошкільного управління.

Пріоритет соціальних цілей, організаційних та особистісних цінностей, людини і колективу перебуває в центрі організації й процесів управління. Це безумовні та незаперечні принципи для кожного керівника ЗЗСО. При цьому його завданням є використання різноманітних засобів управління та створення організаційних і психологічних умов, які матимуть мобілізуючий, стимулюючий, організуючий, розвивальний вплив на всіх учасників освітнього процесу загалом і на кожного учасника зокрема.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. *Бочкарев В. И.* Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? // Педагогика. 2001. № 2. С. 9–13.
2. *Василенко Н. В.* Педагогічні основи змісту і структури інноваційної діяльності директора школи // Наук. зап. психол.-пед. науки: Ніжин. держ. ун-т ім. М. Гоголя, 2005. № 6. С. 31–35.



3. *Василенко Н. В.* Стан підготовки керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності // *Нова пед. думка: наук.-метод. журн.* Рівне: РІППО. 2007. № 1. С. 28–31.
4. *Єльнікова Г. В.* Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління // *Директор школи.* 2003. № 40. С. 10–11.
5. *Зайченко О. І.* Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах: автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Загальна педагогіка та історія педагогіки”. Київ, 1998. 22 с.
6. *Калініна Л. М., Онаць О.* Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії // *Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (4–5 квіт. 2013 р.)* Київ: Арт Економі, 2013. С. 33–43.
7. *Королюк С. В.* Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_3/10kormsa.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10kormsa.pdf). – Назва з екрану.
8. *Крисяк С. В.* Державне управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності “Державне управління освітою”. Київ: НАДУ, 2009. 218 с.
9. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: учеб. для экон. и спец. техн. вузов / Москва: Рус. деловая л-ра, 1998. 757 с.
10. *Малицький А. А.* Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура // *Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., (Київ, 20–22 лист. 2008 р.)* / оргком. Е. Е. Амурський [та ін.]. Київ: ТОВ ТК “Меганом”, 2009. С. 378.
11. *Марчак О. О.* Розвиток громадсько-спрямованого управління закладами в системі освіти // *Адаптивне упр. в освіті* : зб. наук. пр. / за заг. ред. Г. Є. Гребенюка. Харків: Стиль Іздат, 2007. С. 159–165.
12. *Онаць О. М.* Державно-громадське управління: специфіка впровадження // *Директор школи.* 2003. № 18 (258). С. 3–4.
13. *Онаць О. М.* Організаційні механізми громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами // *Анотовані результати науково-дослідної роботи Ін-ту пед. за 2012 рік.* Київ : Ін-т пед. НАПН України, 2013. С. 43–44.
14. *Шевченко С. О.* Проблеми і перспективи державно-громадського управління якістю вищої освіти в Україні // *Держ. упр. та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Сербогін (голов. ред.) [та ін.]. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 3 (6). С. 23–34.

## REFERENCES

1. *Bochkarev, V. I.* (2001). Gosudarstvenno-obshchestvennoe upravlenie obrazovaniem: kakim emu byt? [State and public management of education: what should it be like?]. *Pedagogika –Pedagogics*, 2, 9-13 [in Russian].
2. *Vasylenko, N. V.* (2005). Pedagogicheski osnovy zmistu i struktury innovatsiynoi diialnosti dyrektora shkoly [Pedagogical bases of the maintenance and structure of innovative activity of the director of school]. *Naukovy zapysky psykholoho-pedahohichnoi nauky – Scientific notes of psychological and pedagogical science*, 6, 31-35 [in Ukrainian].

3. *Vasylenko, N. V.* (2007). Stan pidhovtovy kerivnykiv ZNZ do innovatsiinoi diialnosti [The state of training of heads of General Educational Institutions for innovation]. *Nova pedahohichna dumka – New pedagogical thought*, 1, 28-31 [in Ukrainian].
4. *Yelnykova, H. V.* (2003). Teoretychni pidkhody do modeliuвання derzhavno-hromadskoho upravlinnia [Theoretical approaches to modeling of public administration]. *Dyrektor shkoly – Director of the school*, 40, 10-11 [in Ukrainian].
5. *Zaichenko, O. I.* (1998). Naukovi zasady reformuvannya upravlinskoj diialnosti raion- noho viddilu osvity v suchasnykh umovakh [Scientific principles of reforming the management of the district department of education in modern conditions]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
6. *Kalinina, L. M., Onats, O.* (2013). Synkretyzm derzhavnoho ta hromadskoho komponentiv u systemi upravlinnia osvitoiu v umovakh rozvytku demokratii [Syncretism of state and public components in the system of education management in terms of democracy development]. *Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu – Mechanisms of management of development of organizational culture of general educational institution: Proceedings of All-Ukrainian scientific-practical conference.* (pp. 33-43). Kyiv: Art Ekonomi [in Ukrainian].
7. *Koroliuk, S. V.* (2010). Osoblyvosti hromadsko-derzhavnoho upravlinnia v diialnosti suchasnoi shkoly [Features of public administration in the modern school]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and methods of education management*, 3, 1-13. Retrieved from <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10kormsa.pdf> [in Ukrainian].
8. *Krysiuk, S. V.* (2009). Derzhavne upravlinnia osvitoiu [State management of education]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
9. *Kruglov, M. I.* (1998). Strategicheskoe upravlenie kompaniei [Strategic management of the company]. Moscow: Russkaia delovaia literatura [in Russian].
10. *Malytskyi, A. A.* (2009). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy upravlinnia pidpriemstvom: sutnist i struktura [Organizational and economic mechanism of enterprise management: essence and structure]. *Suchasnist, nauka, chas. Vzaiemodiia ta vzaiemovplyv – Modernity, science, time. Interaction and mutual influence : Proceedings of the 6th all-Ukrainian scientific-practical Internet conference.* (pp. 378). Kyiv: TOV TK "Mehanom" [in Ukrainian].
11. *Marchak, O. O.* (2007). Rozvytok hromadsko-spryamovanoho upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy v systemi osvity [Rozvytok hromadsko-spryamovanoho upravlinnia zahalnoosvitnimi navchalnymi zakladami v systemi osviti]. *Adaptyvne upravlinnia v osviti – Adaptive management in education*, 159-165 [in Ukrainian].
12. *Onats, O. M.* (2003). Derzhavno-hromadske upravlinnia: spetsyfika vprovadzhennia [State and public administration: specifics of implementation]. *Dyrektor shkoly – School Director*, 18(258), 3-4 [in Ukrainian].
13. *Onats, O. M.* (2013). Orhanizatsiini mekhanizmy hromadsko-derzhavnoho upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy [Organizational mechanisms of public-state management of general educational institutions]. *Anotovani rezultaty naukovo-doslidnoi roboty Instytutu pedahohiky za 2012 rik – Annotated*

results of research work of the Institute of Pedagogy for 2012. (pp. 43-44). Kyiv: Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy [in Ukrainian].

14. *Shevchenko, S. O.* (2010). Problemy i perspektyvy derzhavno-hromadskoho upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity

v Ukraini [Problems and prospects of state and public management of the quality of higher education in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia* – State management and local government, 3(6), 23-34 [in Ukrainian].