



# ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ГДУ:

## технологічні основи конструювання та принципи дії

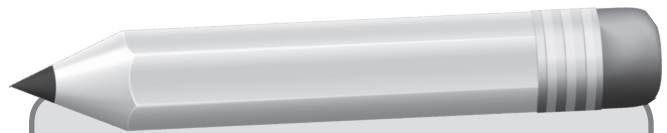
**Автори матеріалу переконані: щоб відповідати потребам демократичного суспільства і громадян, управління ЗНЗ має здійснюватися як громадсько-державне через науково обґрунтовані ефективні організаційні механізми й технології, які ліквідують державну монополію на освіту та сприятимуть перетворенню закладу з державної установи на соціальний інститут.**

**Людмила КАЛІНІНА**, завідувач відділу економіки та управління ЗСО  
Інституту педагогіки НАПН України, доктор педагогічних наук, професор;  
**Олена ОНАЦЬ**, старший науковий співробітник відділу, провідний науковий співробітник  
Інституту педагогіки НАПН України, президент АКШУ, кандидат педагогічних наук

**Громадсько-державне управління (ГДУ)** є одним із видів інноваційного менеджменту, основна мета якого полягає інноваційному розвитку навчального закладу. **До організаційних механізмів забезпечення реалізації його мети належать:** формування нової системи управління та співуправління, створення єдиного інформаційного простору для всіх учасників освітнього процесу, розроблення якісно нових механізмів взаємодії суб'єктів спільної діяльності, науково-методичний супровід, вироблення системи оцінювання ефективності всіх структур і підрозділів тощо.

Як засвідчило наше дослідження, більшість з опитаних керівників ЗНЗ (під час анкетування, інтерв'ю, роботи фокус-груп, тренінгових занять) «на словах» надають перевагу громадсько-державному управлінню, хоча на практиці спостерігається дещо інша картина. Це пов'язано не лише з неготовністю керівників «поділитися владою», скільки зі споживацьким ставленням, недостатньою активністю громадськості й навколишнього середовища до проблем школи й управління нею, небажання брати на себе відповідальність. Набагато легше вимагати від інших, а не робити самому. Усе це потребує від керівника ЗНЗ як ключової фігури в освіті й школі, соціального лідера, **створення успішного культурно-освітнього демократичного середовища:** розвитку організаційної культури ЗНЗ і педагогічної культури персоналу, формування культури міжособистісного

спілкування між учителями, учнями, батьками, представниками громадськості; дотримання взаємозв'язку між демократичним стилем керівництва, поведінкою та громадянською позицією; реалізації на практиці соціального партнерства між школою, владою, громадою, тобто забезпечення громадсько-державного управління ЗНЗ із використанням ефективних організаційних механізмів і технологій їх запровадження.



**Технологія** (від грец. *tehne* — мистецтво, ремесло, наука і *logos* — поняття, вчення) —

1) сукупність різних елементів, зокрема прийомів, операцій, дій, процесів і їх послідовність, тобто своєрідна майстерність людини. Технологія виступає як алгоритм, за допомогою якого отримують запланований результат;

2) системний метод створення, застосування знань з урахуванням технологічних і людських ресурсів та їх взаємовпливу, що має оптимізувати форми освіти (ЮНЕСКО);

3) форма реалізації людського інтелекту, сфокусованого на вирішенні суттєвих проблем буття;

4) спосіб вирішення завдань людства за допомогою технічних засобів.



## СТРУКТУРА ТЕХНОЛОГІЇ



Концептуальна основа (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники тощо).



Змістова частина (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо).



Процесуальна частина (організація діяльності відповідно до визначених завдань; форми, методи, способи, прийоми й засоби діяльності учасників управлінського процесу; конструювання та розроблення організаційних механізмів, організація процесу громадсько-державного управління; забезпечення ефективної комунікації учасників управління та співуправління; поточне оцінювання, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо).



Кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація) результатів.

На нашу думку, **технологія** — це сукупність способів, форм і методів, прийомів, які обирають відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії і практики, стилю поведінки й культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу.

**Технологія управління** — це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації з метою прийняття і реалізації управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління. Ми погоджуємося з А. Грищуком у тому, що це комплекс усіх засобів, до якого входять і стратегія, і тактика, і техніка.

У розробленні, конструюванні та запровадженні організаційних механізмів громадсько-державного управління навчальним закладом технологія управління — це ще й послідовність дій, яка забезпечує гарантоване отримання результатів.

Під час дослідження ми проаналізували багато різних технологій, насамперед педагогічних, які можна використовувати в громадсько-державному управлінні, та, власне, управлінських технологій, що широко

застосовується в менеджменті не лише в освіті. Нашу увагу привернули управлінські технології, які застосовуються в інноваційному менеджменті найуспішнішими компаніями у світі.

Оскільки громадсько-державне управління ми вважаємо інноваційною формою управлінської діяльності керівника, то передусім потрібно підготувати педагогічний колектив та самоврядні громадські структури до такої інновації. Однією з таких технологій може бути **технологія формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в ЗНЗ**, яка передбачає організацію і коригування його організаційно-інноваційного середовища (оцінювання стану цього середовища; створення сприятливого психологічного клімату й атмосфери творчої активності та працездатності членів команди; забезпечення в закладі сприятливих умов для здійснення інноваційних процесів і управління якістю освіти); оцінювання та коригування сформованості в педагогів готовності до інноваційної діяльності (оцінювання готовності педагогів до інноваційної діяльності; добір членів команди з метою виконання інноваційних освітніх проєктів, зацікавленої в індивідуальному розвитку, самовдосконаленні та досягненні колективних цілей; розроблення, реалізація, моніторинг результатів інноваційних процесів).



Ми обрали управлінську технологію реалізації організаційного механізму громадсько-державного управління щодо формування готовності педагогів і громадських самоврядних структур до інноваційної діяльності за таким **алгоритмом з визначенням конкретних завдань для кожної категорії учасників процесу громадсько-державного управління**:

- **керівництво школи**: виявлення наявного стану організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ; дослідження індивідуальних особливостей педагогічного колективу й самоврядних громадських структур; детальний аналіз того, на яку віддачу можна очікувати від працівників і партнерів за умов, створених у закладі; виявлення найбільш схильних і готових до інноваційної діяльності колег і добір команди;

- **учитель**: самопізнання себе, виявлення своїх переваг і недоліків; самоусвідомлення себе як фахівця; формування готовності до інноваційної діяльності; бажання самореалізуватися;

- **психолог**: вивчення організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ; визначення характерних особистісних особливостей учасників управлінського процесу; прогнозування ефективності професійної діяльності вчителів та ефективності участі громадськості в діяльності закладу; проведення корекційної роботи з урахуванням індивідуальних особливостей учителів, лідерів учнівського самоврядування, батьківської громади, представників інших самоврядних структур;

- **представники громадських самоврядних структур**: виявлення бажань і можливостей кожного їх представника, їхнього ставлення до інноваційної управлінської діяльності, спроможності брати участь у цьому процесі, готовність до знаходження консенсусу, формування готовності брати на себе відповідальність за результати діяльності.

Для успішного запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом необхідна підтримка команди, насамперед педагогічного колективу. У процесі дослідження розроблено **технологію навчання педагогів**, які після опанування нею і набуття практичного досвіду запровадження можуть стати тренерами для інших.

**Алгоритм навчання може бути такий:**

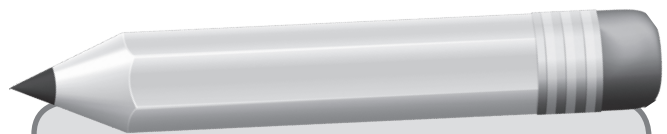
- **цільове призначення знань**: знання-копії, за допомогою яких можна репродукувати засвоєні знання та здійснювати пошук потрібної нової

інформації; знання-уміння, що дають змогу застосовувати отриману інформацію в практичній діяльності; знання-трансформації, за допомогою яких забезпечується можливість перенесення раніше набутих знань на вирішення завдань-проблем, які потребують роботи на значно вищому рівні, завдання-проблеми, для вирішення яких необхідний ретельний вибір певних понять, принципів;

- **активні методи навчання**: рольові ігри, спрямовані на оптимізацію соціально-психологічного елементу сумісності; психотехнічні тренінги, спрямовані на оптимізацію особистісного аспекту сумісності; стимулювальні завдання для вирішення питань життєдіяльності, які потребують мисленнєвого пошуку; акмеологічні практикуми, тренінгові заняття;

- **способи дій**: узагальнення й закріплення правильно використаних розумових дій; вирішення конкретних завдань на підставі набутих знань; аналіз умов і причин отриманих результатів; підбиття підсумків шляхом аналізу та узагальнення цих результатів до суджень про властивості та реальності;

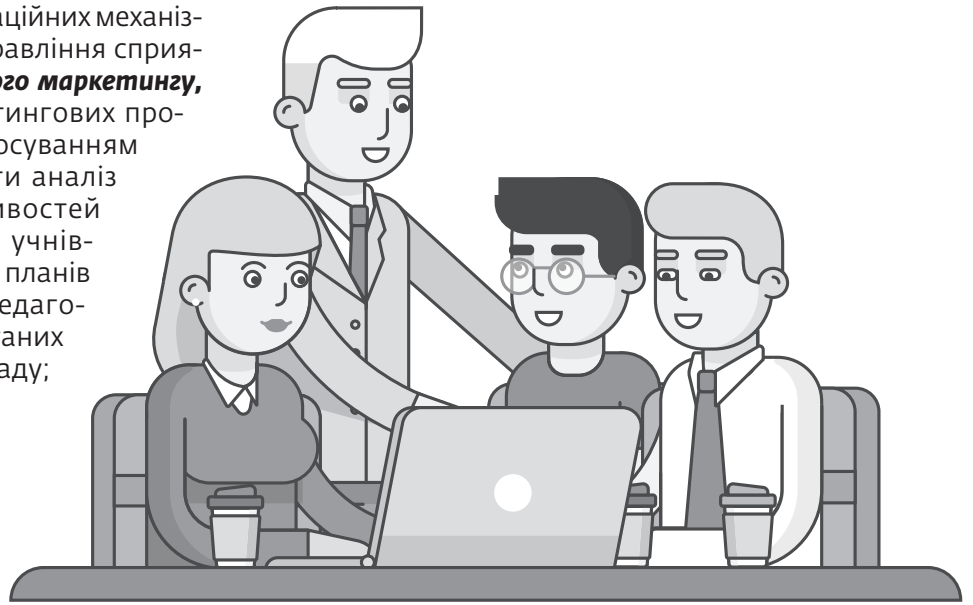
- **особистісні якості**, потрібні в навчанні: самостійність у виявленні характерних рис і властивостей реальності в процесі вільної дослідницької активності; професійна й особистісна готовність до самовдосконалення, самореалізації, толерантність, креативність, наполегливість, упертість, самоповага, уміння презентувати себе.



**Управлінські технології реалізації організаційних механізмів ГДУ** — це сучасні інноваційні технології, які випереджають розвиток інших сфер наукового знання, педагогічної практики та інноваційного менеджменту; якісно нова сукупність форм, методів, способів і засобів у взаємодії управління та співуправління суб'єктів освітньо-культурного середовища ЗНЗ; управлінські компетентності XXI ст. (креативність, інноваційність, комунікативність, уміння працювати в команді, інвестиційна, маркетингова проектна діяльність, оцінювання та самооцінювання).



Практичній реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління сприятиме також **технологія освітнього маркетингу**, адже школа є суб'єктом маркетингових процесів. За допомогою неї із застосуванням маркетингу можна здійснювати аналіз ринку освітніх послуг, особливостей різних категорій родин учнів, учнівського контингенту; навчальних планів і програм, кадрового складу педагогічного колективу й невикористаних можливостей навчального закладу; моніторингові дослідження рівня навчальних досягнень учнів тощо. Виникає можливість розробляти й упроваджувати нові освітні програми, формувати науково-методичне забезпечення та супровід, здійснювати підготовку вчителів до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання і виховання учнів та організації співуправління навчальним закладом.



Успішно вирішувати зазначені проблеми допоможуть **сучасні управлінські технології**, які використовуються в інноваційному менеджменті в бізнесі й промисловості та можуть ефективно використовуватися в реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління. Серед них найчастіше застосовують бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг.

Однією з ефективних технологій для розроблення та впровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління, для створення позитивного іміджу навчального закладу є **бренд-стратегія**.

Це стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освітніх послуг власного бренду, того, що є унікальним, дієвим, може надовго зацікавити відповідних споживачів; технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції закладу щодо впровадження конкурентних переваг на ринку освітніх послуг, з метою формування іміджу, який стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду; інформаційно-просвітницька робота в мікрорайоні школи, реклама діяльності закладу, PR-кампанія, презентація діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, здійснення дослідно-експериментальної роботи, проведення днів відкритих дверей, творчих звітів, оприлюднення результатів навчальних досягнень учнів, конкурси педагогічної майстерності вчителів, пропаганда інновацій школи, досвіду виховної роботи, різних заходів на базі школи тощо.

Технологія освітнього маркетингу громадсько-державного управління під час реалізації освітніх програм: мотивації та заохочення професійної діяльності педагогічного колективу; зростання рівня професійної компетентності й педагогічної майстерності вчителів; заохочення ініціативи та активності громадських структур управління ЗНЗ. Це стратегічне й поточне формування потреб і стимулювання попиту на освітні послуги навчального закладу, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в навчальному закладі, а тих, яких хочуть споживачі, реалізація технологій громадсько-державного управління, розроблення концепції надання якісних освітніх послуг, організація цього процесу. Одним із найважливіших завдань маркетингу є *створення позитивного іміджу школи*, яка має стати привабливою для дітей і батьків. Важливим аспектом маркетингу у впровадженні громадсько-державного управління є *забезпечення функцій управління та співуправління, коригування і контролю*. Це організація стратегічного та оперативного планування розвитку навчального закладу й компетентностей усіх учасників процесу управління, система інформаційного забезпечення, організація ефективної комунікації, міжособистісної взаємодії, коригування в діяльності та координація співпраці, організація контролю та самоконтролю, забезпечення рефлексії діяльності.





**Бенчмаркінг** (англ. *benchmarking* — встановлення контрольної точки). Як метод еталонного порівняння з'явився в США в 1992 р. Його називають також «орієнтація на успішні компанії». *Бенчмаркінг* — це об'єктивне зіставлення своєї організації (у цьому контексті — зі школою) з роботою найкращих у цій галузі. Основний зміст і мета бенчмаркінгу в реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління ЗНЗ полягають в ідентифікації відмінностей своєї школи порівняно з аналогом (еталоном). Наприклад, порівняння навчальних закладів однакових за статусом, місцем розташування, контингентом тощо.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри. За його допомогою як інструменту контролю можна визначати цільові параметри діяльності школи, щоб забезпечувати стабільну конкурентоспроможність в освітньому просторі та всередині самого навчального закладу. Це неперервний і не разовий процес. *Індикаторами конкурентного порівняння* можуть бути: якість освіти учнів, якість роботи вчителів-предметників чи класних керівників, органів громадського самоврядування учнів чи батьківського комітету, активність громадських структур у прийнятті управлінських рішень, зворотний зв'язок із замовниками освітніх послуг, нові освітні продукти й послуги тощо. Залежно від того, що потрібно порівнювати, бенчмаркінг визначається як внутрішній, конкурентний, функціональний. Це технологія вивчення діяльності навколишнього конкурентного середовища, наприклад навчальних закладів, що оточують заклад; установ та організацій, з якими можна укласти угоди про співпрацю з метою вивчення й використання позитивного досвіду для запровадження; розроблення стратегії розвитку власного навчального закладу, механізмів формування позитивного іміджу в регіоні та загалом.

**Інжиніринг** (англ. *engineering* — винахідливість, знання). У конструюванні та запровадженні організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом цю технологію можна використовувати попід час спільного проектування розвитку ЗНЗ, складання стратегічного плану роботи тощо. Інжиніринг механізмів

громадсько-державного управління — різні види інтелектуальної діяльності, спрямовані на досягнення найкращого результату: з використанням наявних ресурсів, застосуванням найновіших методів організації та управління, урахуванням усіх умов і чинників (проектно-консультативна діяльність науковців, керівника, психолога, представників громади чи інших фахівців).

**Реінжиніринг** можна застосовувати за необхідності перебудови системи організації та управління. Це радикальне переосмислення й перепроектування процесу навчання і виховання, управління і співуправління в навчальному закладі для суттєвого поліпшення якості діяльності закладу й ефективності керівництва. Це сукупність методів і засобів, а також науково-методичне й педагогічне консультування. Це технологія проведення зустрічей із представниками громадськості щодо розроблення стратегічного плану розвитку школи, планування підготовки навчального закладу до нового навчального року, підготовки загальних зборів школи, сценарію уроку, позакласного заходу, семінару-тренінгу, організації круглого столу з представниками громадськості, конференцій, здійснення моніторингових досліджень навчальних досягнень учнів чи рівня професійної компетентності педагогічних кадрів, діагностики адаптації учнів до першого чи іншого класу тощо.



Зображення з: <https://www.freepik.com>



Технологія сприяє вивченню готовності вчителів конкретного навчального закладу до впровадження інноваційних технологій. Важливо, що вона допомагає визначати відмінності та виявляти можливості вдосконалення власної діяльності загалом чи якихось її окремих аспектів.

Важливе місце в реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління посідають *інтерактивні технології*, які не лише дають змогу інтенсифікувати комунікацію учасників процесу управління, а й забезпечують неоціненну можливість отримувати зворотний зв'язок, запобігати непорозумінню, непередбачуваним ситуаціям, підвищувати рівень компетентностей всіх суб'єктів, організувати активну міжособистісну взаємодію.

**Інтерактивні технології** — це засіб демократизації навчально-виховного процесу та реальна дія громадсько-державного управління, ефективна технологія реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління навчальним закладом. Їх використання передбачає застосування методик, які допомагають набуту інтелектуальних і соціальних навичок, демократичної поведінки, створення суб'єктно-суб'єктних відносин, залучення до активної комунікативної взаємодії, установа атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності. Це діалог і полілог, які можуть мати такі *форми*: індивідуальну творчу роботу, раунд (висловлювання з окреслених питань протягом 1—2 хв), організацію роботи в парах, міні-групах, групах за інтересами (методи можуть бути найрізноманітніші: «ажурна пилка», дебати, рольова гра, моделювання ситуацій, кооперативне навчання, дискусійні групи, «павутинка» дискусії, «мозковий штурм», дебати; під час підбиття підсумків як різновид кооперативної діяльності може використовуватися метод «ланцюжок цінностей»).

Застосування *інтерактивних технологій* — один із напрямів удосконалення управління навчально-виховним процесом, засіб демократизації управління. Інтерактивні технології громадсько-державного управління — це сукупність управлінських і педагогічних технологій, які утворюють управлінську систему, передбачають спільну діяльність, мають організаційні механізми їх реалізації. Вони здійснюються засобами комунікації (діалогова та полілогова взаємодія) для визначення проблем розвитку навчального закладу, організації ефективної співпраці школи, сім'ї та громади з метою пошуку оптимальних шляхів їх вирішення.

Ефективними є інноваційні **технології моделювання**, які варто застосовувати в організації громадсько-державного управління ЗНЗ. Їх поділяють на різні *категорії*: евристичне моделювання, технології математичного моделювання; інформаційно-комунікаційні, конструктивні, структурні, проєктивні. *Суб'єктом* є людина з її прагненнями та бажаннями, талантом, здібностями та особливостями, що дають змогу зробити ефективним процес громадсько-державного управління завдяки використанню різних моделей. Запровадження таких технологій допомагає створювати оптимальні моделі громадсько-державного управління ЗНЗ, що забезпечить прийняття успішних та ефективних управлінських рішень, розвиток професійної компетентності та майстерності педагогів, формування організаційної культури школи, забезпечення інноваційного розвитку навчального закладу на засадах громадсько-державного управління, проєктування й перетворення знання на діяльність.

Ефективними технологіями проєктування та реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління в управлінні розвитком персоналу, як вважається в менеджменті, а ми це підтверджуємо, є партисипативне управління, консалтинг, коучинг, технології «кайдзен» (Японія), «рівний — рівному» діалог тощо, які застосовують передусім у роботі з персоналом.

**Технології управління розвитком персоналу** — це сукупність прийомів, способів і методів впливу на нього в процесі прийняття на роботу, раціонального використання його праці, професійний розвиток і стимулювання саморозвитку з метою досягнення високих кінцевих результатів. Таке управління відбувається на кількох рівнях: індивідуальному, колективному, груповому, міжособистісному.

**Технологія партисипативного управління** набуває дедалі більшого поширення в освітньому менеджменті різних країн, оскільки вона виявилася однією з найефективніших. На практиці це означає активну співучасть працівників, усіх учасників навчально-виховного та управлінського процесу в управлінні, що значно підвищує продуктивність праці педагогів та ефективність управління, оскільки є можливість створювати відчуття власної причетності до єдиної справи, підвищуються мотивація та відповідальність. Результативність партисипативного громадсько-державного управління залежить насамперед від уміння



керівника створити команду, здатну до активного інноваційного пошуку й реалізації амбітних планів і програм, від рівня участі та активної діяльності всіх учасників процесу управління в спільному прийнятті рішення та розподілу відповідальності за його виконання, партнерства між усіма зацікавленими суб'єктами. Для переведення навчального закладу в режим громадсько-державного управління важливе значення мають партисипативні технології та методи управління. У діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу — це залучення всіх суб'єктів навчально-виховного процесу й громадськості до управління розвитком цим соціальним інститутом. Партисипативна технологія управління вважається найефективнішою моделлю освітнього менеджменту, що заслуговує на детальніше вивчення й застосування. Діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах громадської складової в управлінні школою, що постійно посилюється, має будуватись як *спільно-роздільна діяльність* — максимум підтримки й допомоги в становленні громадсько-державного управління та готовність надавати повноваження, спільно створювати ресурси, потрібні для цього становлення.

Ефективною технологією для впровадження громадсько-державного управління є **коучинг** (від англ. *coaching* — тренерство) особливо на початковому етапі впровадження. У менеджменті ця технологія визначається як метод консалтингу й тренінгу, у процесі якого коуч (тренер) допомагає тому, хто навчається, досягти життєвої чи професійної мети. Ця технологія сфокусована на досягненні чітко визначених цілей замість узагальненого розвитку. Це можуть бути різні техніки перефразування, слухання, формулювання запитань,

уточнення, які допомагають людині змінити перспективу й побачити нові шляхи вирішення проблем, досягнення бажаної мети. Коучинг сприяє реалізації особистих цілей (учень, педагог, представник громади), підтримує індивідуальний та груповий розвиток, підвищує рівень професійної компетентності педагогічного колективу, забезпечує позитивний зворотний зв'язок. Отже, *коучинг* — це особлива система підтримки працівників (у нашому випадку — учасників громадсько-державного управління), яка допомагає досягти позитивного результату й розкрити потенціал людини. Для керівника навчального закладу — це модель взаємодії школи і громади, завдяки якій він має змогу підвищити рівень мотивації та відповідальності, як власної, так і всіх учасників громадсько-державного управління.

Випробуваною на власному досвіді й досвіді керівників шкіл-членів АКШУ є **технологія взаємонавчання «рівний — рівному»**, зміст якої адаптований та вдосконалений завдяки участі в міжнародних проектах. Ця технологія забезпечує діяльнісний, індивідуальний, соціокультурний підходи до розвитку й саморозвитку не лише вчителя, а й інших учасників навчально-виховного та управлінського процесу через організацію неперервного навчання. Вона дає можливість ефективно використовувати організаційні механізми управління під час організації навчання та розвитку навичок щодо впровадження громадсько-державного управління, спілкування й навчання в малих групах на принципах взаємної довіри, передбачає навчання діяльності через систему активних дій тренерів-наставників серед досвідчених учителів чи представників громадськості або тренерів із молодих учителів (тривале спілкування, молодих учителів чи лідерів учнівського (батьківського) самоврядування). *Найважливішими перевагами цієї технології є:* значна кількість спільно проведеного часу і спілкування, належність суб'єктів до однієї референтної групи і добре знання проблем свого оточення, використання у взаємодії так званої субкультурної мови, брак потреби в додаткових ресурсів для навчання. Відбуваються обмін ідеями, підвищення рівня кваліфікації, налагодження відносин за правилами соціального партнерства.

Процес взаємонавчання «рівний — рівному» є унікальним і ефективним. Він може відбуватися за певними типами.





## РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОНАВЧАННЯ «РІВНИЙ — РІВНОМУ»

✓ Залучення двох чи більше учасників управління до *спільного спостереження за навчальним процесом* у класі чи проведенням виховного заходу (взаємонавчання здійснюється за таким *алгоритмом*: попередня консультація, спостереження за спеціально розробленою програмою, підсумкова консультація. Запрошений (чи запрошені) виконує роль тренера).

✓ Залучення двох чи більше колег або навіть формування групи (інших учасників процесу) до *спільного розроблення методичних матеріалів, концепцій, планів розвитку закладу* тощо.

✓ *Тематичний обмін інформацією* між учителями, батьками й членами учнівського самоврядування, представниками громадськості у формі коротких повідомлень. За такого підходу взаємонавчання розглядається як процес, що складається з оповідно-розмовних актів. Важливою особливістю цього типу є забезпечення максимально комфортної атмосфери під час обміну інформацією.

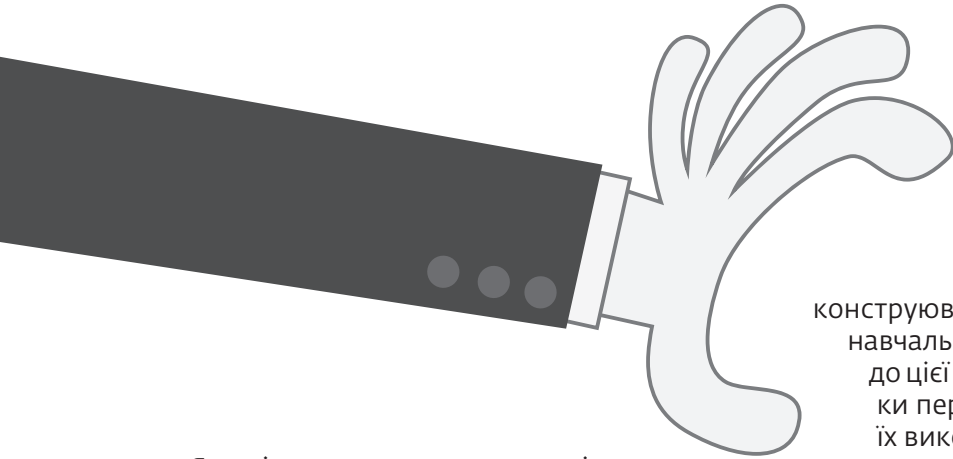
✓ *Проведення спільних педагогічних досліджень* учасниками експериментальної, науково-дослідної роботи. За такого типу один з учасників команди дослідників висуває низку гіпотез щодо обговорення практичної роботи в класі, школі, з окремими категоріями суб'єктів і розробляє план їх перевірки, запрошуючи колег до обговорення плану, а потім до проведення відповідних досліджень. Обов'язковим є спільне обговорення та аналіз отриманих даних.

✓ «Бесіда під час прогулянки». Суть цього типу полягає в наданні допомоги молодим учителям, новообраним головам батьківської громади, лідерам учнівського самоврядування, представникам громадськості. Це здійснюється для залучення всіх до професійного зацікавленого діалогу щодо участі в громадсько-державному управлінні навчальним закладом. Цей тип допомагає встановити довірливі відносини між учасниками управління, допомагає інтегрувати набуття нових знань із поширеною управлінською практикою і заохочує до створення нових моделей і практик.

✓ *Рольова гра*, за допомогою якої набувають певних навичок в ігровій формі. Цей тип дає змогу проаналізувати альтернативні способи дії, завдання для виконання, відпрацювати певні види поведінки й методи роботи перед тим, як розпочати їх застосування в реальному житті. Рольова гра сприяє набуттю впевненості у власних силах під час практичних дій або репетиції певної події, допомагає закріпити засвоєні знання і вміння шляхом забезпечення зворотного зв'язку.

✓ *Колективні презентації*, спрямовані на представлення нової інформації, нових результатів із конкретного практичного аспекту теми, яка є предметом навчання чи діяльності. Для того щоб презентація була успішною, група учасників має заздалегідь потренуватися в її підготовці та проведенні, щоб мати впевнений вигляд і відповідно почуватися, заздалегідь організувати всі умови для презентації, уміти підтримувати зворотний зв'язок, виявляти гнучкість, бути готовим до непередбачуваних ситуацій тощо. Тобто це ефективне набуття нових знань і досвіду, формування спільних цінностей, які визнаються всіма, — розвиток і саморозвиток професійної компетентності, активності та зацікавленості учасників спільного процесу.





Як свідчить проведене дослідження, ефективною технологією конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління є **участь у роботі громадських освітніх організацій**, спілках, громадських об'єднаннях, асоціаціях. Це дає можливість установлювати контакти й обмінюватися досвідом, отримати взаємне визнання, самоствердження, отримання відповідей на питання, які цікавлять і потребують вирішення, апробувати нові способи діяльності, змінити уявлення про себе, що стимулює самооцінку й погляд на себе і свою діяльність зі сторони. Це підтверджує досвід діяльності Асоціації керівників шкіл України.

Заслуговує на особливу увагу та може бути ефективною для конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління у ЗНЗ **японська технологія «кайдзен» (поліпшення)**. «Кай» з японської — зміни, «зен» — добре. Це японська філософія чи практика, яка фокусується на вдосконаленні процесів виробництва, допоміжних бізнес-проектів і управління, а також усіх аспектах життя. Це неперервне поліпшення методів роботи, підвищення особистої ефективності та ефективної діяльності всіх суб'єктів, яке стає можливим завдяки активній участі кожного в тому, що робить компанія і в тому, як вона це робить.

Уперше «кайдзен» було застосовано в японських компаніях після Другої світової війни в проектному менеджменті, поступово розвинувшись у методологію управління інноваційними проектами й програмами. Починаючи з 1986 р., цей термін було прийнято для означення однієї з концепцій менеджменту. Нині нею користується весь світ. Школа працює в умовах

ринкової економіки, і багато речей з галузі загального менеджменту будуть ефективними в управлінській діяльності керівника, у запровадженні громадсько-державного управління.

### **Технологія та принципи «кайдзен»**

є чудовою знахідкою для конструювання організаційних механізмів ГДУ навчальним закладом і відповідають вимогам до цієї діяльності. Стисло назвемо їх, оскільки переконатися в можливості користі від їх використання та вивчити зміст кожного принципу може кожний зацікавлений фахівець:

- фокус на клієнтах (у нашому контексті — це замовники освітніх послуг);
- неперервні зміни в усіх сферах (організації навчально-виховного процесу, навчально-методичному забезпеченні, у структурі управління, делегуванні повноважень, готовності брати на себе відповідальність за організацію та результати, рівнях участі громадськості та її активності, формуванні міжособистісних професійних відносин, діалогічності тощо);
- відкрите визнання проблеми та спільне обговорення (визнання наявності проблем та організація їх обговорення з усіма зацікавленими сторонами, знаходження порозуміння та узгодженості в прийнятті управлінського рішення, організація взаємодії процесів, визначення провідних об'єктів громадсько-державного управління, призначення суб'єктів діяльності тощо);
- заохочення до відкритого обговорення, пропагування відкритості (пошук способів і методів ефективною взаємодії кожного учасника навчально-виховного та управлінського процесів як особистостей, інтегрування запозиченого та власного досвіду, спільний пошук і проектування освітніх і життєвих ситуацій);
- створення робочих команд (управлінські команди: прогностувальні, проектні, функціональні, лідерські, методичні тощо);
- управління проектами в міжфункціональних командах;
- ротація;
- формування підтримки між усіма учасниками процесу управління;
- розвиток по горизонталі (особистий досвід кожного має бути здобутком усього колективу);
- розвиток самодисципліни (уміння самоконтролю, повага як до себе, так і до інших);
- постійне самовдосконалення;



- інформування кожного працівника, учня, батька, представника місцевої громади тощо;
- делегування повноважень кожному працівнику (делегування повноважень учасникам управлінського процесу в плануванні, організації діяльності, моніторингу, оцінюванні, контролі);
- взаємонавчання і взаємозаміна (членів педагогічного колективу, команди адміністрації закладу, у певних ситуаціях учнівського й батьківського самоврядування);
- розгляд управління як процесу, що починається з планування та порівняння плану з результатом;
- аналіз діяльності на підставі фактів;
- своєчасна ліквідація основних причин недоліків і запобігання рецидивам (не варто плутати причину із її виявами);
- якомога скоріше вбудовування якості в процес (перевірка не створює якості);
- стандартизація (потрібні методи, які дають змогу закріпити досягнуті успіхи).

За технологією «кайдзен» працівники (а для нас — усі учасники управління) є стратегічним ресурсом, на якому ґрунтуються сподівання і надії закладу, та водночас — це люди з їхніми цілями, потребами, проблемами. Заслужують на увагу методи реалізації цієї технології. Японці називають їх **методами становлення та розвитку «людських ресурсів»**: метод неформального спілкування керівництва з підлеглими («дружнього поплескування по плечу»), який вважається найефективнішим, що підтверджують і наші дослідження; *метод «відвертих бесід на робочих місцях»*, спрямований на підсилення почуття гідності в рядових працівників, що стимулює до кращої роботи; *метод «внесення пропозицій», або «система ящиків для пропозицій»*, з метою заохочення суб'єктів; *організація консультацій з особистих питань; спільне проведення дозвілля всіма членами колективу*. Методи технології «кайдзен» мають певну подібність до інших технологій, що свідчить про їхню ефективність.

Надзвичайно ефективною технологією конструювання та реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління ЗНЗ є відомий всім **діалог**. Саме ця технологія покладена в основу налагодження

ефективної співпраці, досягнення консенсусу, а отже, і результативності. У чому цінність діалогу? Він заохочує людей висловлюватися, учить і спонукає слухати, сприяє уточненню власної та чужої позиції. Діалог — процес думання, механізм вирішення проблем, спільного пошуку необхідного рішення. Це взаємна допомога у вирішенні проблеми, шлях до набуття нових знань і умінь, не лише говоріння, а й перехід до конкретної справи. Недарма говорять, що одна голова добре, а дві — краще. Упровадження громадсько-державного управління навчальним закладом і по всій вертикалі освіти як управлінської інновації потребує конструктивного обговорення, пошуку оптимальних рішень, згоди і співпраці всіх дійових осіб — від учителів, учнів, батьків до адміністрації шкіл та органів управління освітою на всеукраїнському і місцевому рівнях. Ще зі школи всі знають, що **діалог** — це бесіда між двома людьми (з грец. *logos* — слово, мова, причина, та *dia* — два). Тепер діалог використовується не лише як розмова між двома особами, а значно ширше: як діалог між учителем та учнями, керівником і підлеглими, між адміністрацією школи та представниками батьківської громади, у суспільстві тощо.

Діалог під час конструювання й запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління може стати сукупністю технологій. Його можна застосовувати як **метод «Мозковий штурм»** під час тренінгового навчання для обговорення як усіма учасниками, так і в малих групах. Його *мета* — сформулювати якомога більше ідей на задану тему. «Мозковий штурм» проводиться у *два етапи*: на першому формулюються ідеї, на другому — відбувається їх оцінювання. Зазвичай для запису ідей використовується дошка або фліпчартний папір. Записи ведуться так, щоб усі могли їх бачити. Це стимулює мислення й допомагає відбирати кращі ідеї для їх оцінювання на другому етапі.

Часом корисно для формулювання ідей об'єднати учасників у малі групи, а потім об'єднати їх для подальшого обговорення й оцінювання у складі всієї групи. Ефективно залучити до малих груп і педагогів, і учнів, і батьків. Вони можуть також вносити пропозиції від певної





категорії учасників. Наприклад, одна збірна група виступає в ролі вчителів, друга — у ролі батьків, третя — від імені учнів, хоча у складі кожної є представники всіх категорій.

Для ефективного «мозкового штурму» корисно також виокремити два типи ідей, запропонованих учасниками, — таких, що здаються на перший погляд найімовірнішими для реалізації та, навпаки, — найнеймовірнішими. Також поділ може бути продуктивно використано для початку обговорення та оцінювання ідей.

Застосування найімовірніших відповідей спонукає розглядати питання в різних аспектах, реалізувати нестандартний підхід і враховувати оригінальні погляди. Стимулювати вироблення ідей можна по-іншому: записати кілька різних, але взаємопов'язаних питань із теми обговорення на окремих аркушах фліпчартного паперу або на папері плакатного формату й розвісити їх на стінах аудиторії. Учасники, пересуваючись по колу між цими аркушами, записують власні ідеї.

Для підбиття підсумків засідання може бути застосовано різновид кооперативної діяльності **«Ланцюжок цінностей»**. Його використовують для того, щоб виявити думки учасників із проблемних питань, де можливі різні відповіді, тобто різні ступені згоди чи незгоди з певною заявою чи твердженням.

Цей **метод** дає змогу вчитися визнавати та поважати розбіжності в думках, обстоювати власні переконання, привертати увагу до певного проблемного питання, з'ясовувати думки учасників, а також усвідомлювати, що з одного питання можуть бути неоднакові думки. Це дає можливість навчати суб'єктів управлінського процесу вміти формулювати власні думки та аргументувати їх на користь власної думки, створити командний дух тощо.

### Висновки

Актуальність проблематики дослідження визначається необхідністю суттєвої перебудови системи управління освітою і ЗНЗ, зокрема пошуку нових відкритих і демократичних моделей управління, широке залучення громадськості до освітнього та управлінського процесу. У сучасній освітній практиці поняття «державно-громадське» та «громадсько-державне управління» трапляється доволі часто й чітко простежується в текстах законів про освіту.

У сучасних дослідженнях зазначається, що сутність державно-громадського управління в освіті передбачає узгоджену взаємодію між державою і громадою у вирішенні різноманітних питань освіти, пов'язаних із можливістю відповідально й результативно впливати на освітню політику, прийняття управлінських рішень, забезпечення доступності і рівних можливостей для отримання повноцінної якісної освіти. У центрі уваги знаходиться державний загальноосвітній навчальний заклад і саме держава (в особі керівника) виступає ініціатором розвитку взаємодії з громадськістю на рівні школи.

Щодо сутності державно-громадського управління в освіті можна зробити висновок, що це узгоджена взаємодія між державою і громадою у вирішенні різних питань, пов'язаних із можливістю відповідально та результативно впливати на освітню політику, прийняття управлінських рішень, забезпечення доступності та рівних можливостей для здобуття якісної освіти.

Державно-громадське управління має вертикальну будову й знаходиться під контролем у держави, диктує умови нижчим організаціям (зокрема й загальноосвітнім навчальним закладам).

Загальноосвітній навчальний заклад є державною установою, і саме держава (в особі керівника) постає ініціатором розвитку взаємодії з громадськістю на рівні школи. Школа як соціально-культурний центр є місцем перетинання інтересів як держави, так і громади, вона водночас є часткою суспільного життя й елементом структури, яка підлягає державному контролю. Дуже важливим завданням для школи та її керівника є запровадження демократичних форм управління, адже в умовах розвитку демократії та розширення співуправління загальноосвітній навчальний заклад дедалі більше спиратиметься на громадські організації та громади. Це допоможе конструктивному партнерству та взаємодії, а не лише політиці патронажу державного над громадським.

Для того щоб відповідати потребам демократичного суспільства й громадян, управління загальноосвітнім навчальним закладом, як свідчить аналіз наукових праць і практичного досвіду, має здійснюватися як громадсько-державне через науково обґрунтовані дієві організаційні механізми й технології, що ліквідують державну монополію на освіту і сприятимуть



перетворенню школи з державної установи на соціально-громадський інститут в інтересах особи, суспільства й держави. Громадські структури управління залишаються нерозвиненими й часто через просте небажання цього партнерства з боку державних структур.

Громадсько-державне управління відрізняється від державно-громадського тим, що здійснюється структурами громадянського суспільства — добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які реалізують освітню політику, управляють загальноосвітнім навчальним закладом на засадах демократичних процедур самоуправління та співуправління.

Внаслідок аналізу наукових праць і практичної діяльності закладів та установ освіти зроблено висновок, що відмінності між державно-громадським і громадсько-державним управлінням, на нашу думку, полягають у тому, що перше має вертикальну будову й перебуває під контролем держави й диктує умови нижчим організаціям (зокрема загальноосвітньому навчальному закладу). Громадські структури залишаються нерозвинутими часто через просте небажання цього партнерства з боку державних структур, декларативний характер намірів у державних документах, інертність і байдужість, недовіру щодо власного впливу на управління навчальним закладом громадських структур.

Громадсько-державне управління — це ключова умова якісно нового стабільного функціонування освіти та інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Адже освіта є стратегічним ресурсом соціально-економічного й культурного розвитку держави, забезпечення її національних інтересів, особистісного розвитку кожної людини відповідно до вимог демократичного суспільства. Тому й потрібно вносити кардинальні зміни в управління освітою та діяльністю шкіл зокрема, надавши випереджальний характер її модернізації та впроваджуючи різні моделі громадсько-державного управління, готувати керівників до управлінської діяльності в нових умовах.

Здійснене фундаментальне дослідження «Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадського-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами» (2012—2014 рр.) дає змогу зробити висновок, що для реалізації громадсько-державного управління в Україні слід створити відповідні умови, найважливішими серед яких є: удосконалення нормативно-правової бази для забезпечення повноважень всіх учасників управлінського процесу; умовитованість членів громадських організацій і структур до участі в управлінні та до спільної відповідальності за результати діяльності; усвідомлення керівниками та педагогічними колективами загальноосвітніх навчальних закладів переваг управління та співуправління за активної







участі громади та активної громадянської позиції усіх суб'єктів управління та самоуправління, розвиток інноваційного типу мислення та формування інноваційної культури керівників шкіл і представників громади.

Громадсько-державне управління здійснюється структурами громадянського суспільства — добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями та організаціями громадян, які реалізують державну освітню політику, здійснюють управління ЗНЗ на основі демократичних процедур самоуправління і співуправління, запровадження механізмів управління та організаційних механізмів, як їх складників.

В авторській інтерпретації організаційні механізми в реалізації громадсько-державного управління ЗНЗ розглядаємо як систему заходів і впливів, спрямованих на демократичне управління і співуправління з метою забезпечення діяльності й розвитку закладу, спільне визначення мети діяльності й завдань її реалізації, пріоритетів, критеріїв оцінювання, урахування психологічних особливостей і підготовки виконавців тощо. Це засіб формування позитивного

ставлення педагогічних працівників, самоврядних громадських структур до змісту, цілей і способів управління з метою досягнення успіху; мотивація-стимулювання в управлінській діяльності керівників; установа ділових відносин у колективі, дотримання позитивного мікроклімату; створення успішного освітньо-культурного середовища.

Стратегічні завдання реформування управління сферою освітою передбачають модернізацію наявного управління та перехід від адміністративно-командного до державно-громадського та громадсько-державного управління на демократичних засадах.

### Використані джерела

1. Амельницька О. В. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж. Інновації в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Зб. наук. пр. Донецького держ. ун-ту управління. Серія «Державне управління». Донецьк, 2007. Т. 8. Вип. 88. С. 11—18.
2. Армстронг М. Основи менеджмента: Как стать лучшим руководителем. Пер. с англ. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. 512 с.
3. Баюра Д. О. Система кооперативного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: Моногр. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.
4. Болгаріна В., Лощенова І. Культура і полікультурна освіта. *Шлях освіти*. 2002. № 1. С. 2—6.
5. Бондаревская Е. В. Педагогическая культура как общественная и личная ценность. *Педагогика*. 1999. № 3. С. 37—43.
6. Бондар В. І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект: моногр. Київ: Рад. школа, 1987. 157 с.
7. Бочкарёв В. И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? *Педагогика*. 2001. № 2. С. 9—13.
8. Грабовський В. А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом. *Вісник НАДУ*. 2004. № 4. С. 355—363.
9. Грицяк Л. Д. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 3 (12). С. 59—66.
10. Грищук А. Словник українського педагога. Київ: КВІЦ, 2015. 405 с.
11. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2006. № 1. С. 69—75.
12. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. За ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.





13. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України, головний редактор В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
14. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. № 40. С. 10—11.
15. Жерносек І. П. Види науково-методичної роботи керівника ЗНЗ. *Постметодика*. 2010. № 1. С. 11—19.
16. 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.
17. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Прозоре управління*. 2012. № 3. С. 2—10.
18. Калініна Л. М. Сучасні функції керівника школи. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конференції. Суми: «Мрія-1» ЛТД, 1998. С. 111—113.
19. Калініна Л. М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності. *Рідна шк.* 2009. № 5—6. С. 12—17.
20. Калініна Л. М. Управлінська діяльність сучасного керівника школи. *Педагогічні науки*: зб. наук. праць Херсонського держ. ун-ту. Випуск XVI. Херсон, 2000. С. 24—32.
21. Калініна Л. М. Учнівське самоврядування: від теорії до практики: Наук.-метод. посіб. Володимирець: Видавничий центр журналу «Вулик-ВРК», 2011. 170 с.
22. Калініна Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника. *Проблеми сучасного підручника*: зб. наук. пр. Ред. кол.; наук. ред. О. М. Топузов. Київ: Пед. думка, 2012. Вип. 12. С. 408—415.
23. Калініна Л. М. 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.
24. Карпіщенко О. О., Дериколен А. О. Значення та основні принципи управління on-line репутацією. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 27—29 вер. 2012 р. Відп. за вип. О. В. Прокопенко. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. Т. 5. С. 177—178.
25. Кисляков Н. Н. Психологические детерминанты эффективности деятельности руководителя в условиях государственного-общественного управления общеобразовательной школой: дис. на соискание уч. степени канд. психол. наук: спец. 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» Тверь, 2006. 191 с.
26. Клейнер Я. С. Механізми державного управління: підходи до визначення. Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління». Донецьк, 2007. Т. VIII. Вип. 90. С. 340—344.
27. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою. *Аспекти самоврядування*. 2000. № 3. С. 34—35.
28. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління освітою». Київ: НАДУ, 2009. 218 с.
29. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для экон. и спец. техн. вузов. Москва: Русская деловая литература, 1998. 757 с.
30. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура. *Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив*: матеріали шостої всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 20—22 лист. 2008 р. Оргком. Е. Е. Амурський та ін. Київ: ТОВ ТК «Меганом», 2009. С. 378.
31. Марчак О. О. Розвиток громадсько-спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти. Адаптивне управління в освіті: зб. наук. пр. За заг. ред. Г. Є. Гребенюка. Харків: Стиль Іздат, 2007. С. 159—165.
32. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2003. № 1. С. 12.
33. Національна доктрина розвитку освіти України. *Освіта України*. 2002. № 26. С. 2—4.
34. Новий тлумачний словник української мови: у 4-х т. Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: Аконті, 1998. Т. 2 (Ж—ОБД). 910 с.
35. Новий тлумачний словник української мови: у 3-х т. Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: Аконті, 2007. Т. 2 (К—П). 927 с.
36. Онаць О. М. Державно-громадське управління: специфіка впровадження. *Директор школи*. 2003. № 18 (258). С. 3—4.
37. Онаць О. М. Об'єднаймо громадськість навколо освіти! *Директор школи*. 2005. № 12 (348). С. 3—4.
38. Онаць О. М. Культура в освітньому демократичному середовищі. *Постметодика*. 2013. № 4 (113). С. 31—37.
39. Онаць О. М. Роль АКШУ у підвищенні якості управління освітою. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2013. № 6. С. 90—97.
40. Онаць О. М. Формування педагогічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в змісті сучасного підручника для менеджера освіти. *Проблеми сучасного підручника*: зб. наук. пр. Київ, 2010. № 1 (10). С. 689—698.
41. Онаць О. М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ. *Шлях освіти*. 2012. № 3. С. 24—29.
42. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах. *Рідна школа*. 2012. № 8—9. С. 46—51.
43. Онаць О. М. Організаційні механізми громадсько-державного управління загальноосвітніми



навчальними закладами. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2012 рік. Київ: Інститут педагогіки НАПН України, 2013. С. 43—44.

44. Онаць О. М. Технології формування організаційних механізмів управління громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2014 рік. 2014. С. 98—99.

45. Осадчий І. Г. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2001. № 5—6. С. 118—131.

46. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій. *Освіта і управління*. 2005. Т. 8, чис. 3—4. С. 38—42.

47. Освітній менеджмент: Навч. посіб. За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 393 с.

48. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: Моногр. Житомир: ПП. «Рута», 2014. 385 с.

49. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: Моногр. Київ: Майстер книг, 2011. 536 с.

50. Педагогічний словник. За ред. М. Д. Ярмаченка. Київ: Педагогічна думка, 2001. 514 с.

51. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навч. посіб. За ред. Л. І. Даниленко. Київ: Міленіум, 2004. 272 с.

52. Б. Валькевич, Е. Кондрацька, А. Климович та ін. *Порадник для тренера*. Варшава: Центр. осередок вдоскон. вчителів, 2007. 134 с.

53. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень. Уклад. Л. О. Пустовіт та ін. Київ: Довіра, 2000. 1018 с.

54. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: Навч.-метод. посіб. М. Я. Товкало; під заг. ред. Л. І. Даниленко. Київ: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 50 с.

55. Тягушева О. Г. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2009. 20 с.

56. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підруч. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

57. Шевченко С. О. Проблеми і перспективи державно-громадського управління якістю вищої освіти в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*: Зб. наук. пр. Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 3 (6). С. 23—34.

58. Blake R. R. *The Managerial Grid* / Robert R. Blake and Jane S. Mouton. Houston: Gulf Publishing Company, 1970.

59. DeBevoise W. Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*. 1984. 41 (5). pp. 14—20.

60. Karstanje P. *Educational Management: Problems and Approaches* / P. Karstanje, K. Ushakov. Moscow, 1995.

61. Quinn R. E., Faerman S. R., Dixit N. *Perceived Performance: Some Archetypes of Managerial Effectiveness and Ineffectiveness: Working Paper*. Institute for Government and Policy Studies, Department of Public Administration, State University of New York at Albany. New York, 1987.

62. Leithwood K. A., Montgomery D. *Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile*. Toronto: OISE Press, 1986.

63. Lewin K. *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*. *American Journal on Sociology*. 1939. Vol. 44. P. 868—896.

64. Rutherford W. L. School principals as effective leaders. *Phi Delta Kappan*. 1985. 69 (1). P. 31—34.

65. Tichy N. M., Ulrich D. O. *The Leadership Challenge — A Call for the Transformational Leader*. *Sloan Management Review*. 1984. Vol. 26. Issue 1. P. 59—68.

66. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.

67. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=18iid=1294>.

68. Корольюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_3/10kormsa.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10kormsa.pdf).

69. Новиков А. М., Новиков Д. А. Что такое методология и почему не обходимо учить студентов ее основам. URL: <http://docplayer.ru/236199-Chto-takoe-metodologiya-i-pochemu-neobhodimo-uchit-studentov-ee-osnovam.html>.

70. Островерхова Н. Пріоритетні організаційні механізми впровадження змісту освіти суб'єктами навчального процесу. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. Вип. 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo\\_2013\\_10\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2013_10_29.pdf).

71. Фадєєв В. І. Сутність, ціль, структура і функції управління освітніми ресурсами вищої освіти України. *Black Sea Scientific Journal of Academic Research*. 2013. Vol. 1. Issue 1. Part B. Economic and Engineering. URL: [http://www.gulustan-bssjar.com/publication\\_scientific\\_papers/journal\\_of\\_economics\\_and\\_engineering1](http://www.gulustan-bssjar.com/publication_scientific_papers/journal_of_economics_and_engineering1).

72. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. Демократичне врядування: наук. вісник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 1. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik/fail/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf).