



# ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ГДУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

На думку авторів дослідження, громадсько-державне управління — це ключова умова якісно нового, стабільного функціонування освіти й інноваційного розвитку ЗНЗ. Адже освіта є стратегічним ресурсом соціально-економічного та 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 діяльність шкіл зокрема, надавши випереджальний характер її модернізації й упроваджуючи різні моделі громадсько-державного управління, готувати керівників до управлінської діяльності в нових умовах.

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

## I. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА КОНСТРУЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ГДУ

Метою науково-дослідної роботи є розроблення та наукове обґрунтування концептуальних засад організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Концептуальні засади тлумачаться нами як теоретична основа організаційних механізмів. **Поняття «засада»** означає основу чогось, головне, вихідне положення, наукові підходи, способи та методи, принципи дії.

**Засада.** 1. Основа чогось; те головне, на чому ґрунтується щось. 2. Вихідне, головне положення, принцип, основа світогляду, правила поведінки. 3. Спосіб, метод здійснення чого-небудь.

**Концепт.** 1. Формулювання, загальне поняття, думка. 2. Вигадка, фантазія.

**Концепт** — (лат. *conceptus* — «думка», *conscipio* — «збираю», «задумую») 1. У логіці — смисл знака (імені). 2. Загальна думка, формулювання.

**Концепція.** 1. Система доказів певного положення, система поглядів на певне явище; світогляд, світорозуміння, погляди, переконання. 2. Ідейний задум твору.

**Концепція** (фр. *conception*, лат. *conception*) — сприйняття, система поглядів, розуміння певних явищ, процесів, набір доказів для побудови наукової теорії.

**Концептуальний** — той, що стосується концепції, має власну концепцію.



Під час дослідження нами було вивчено сутність поняття «механізм», яке має чимало тлумачень. Зокрема в новому тлумачному словнику української мови подано три варіанти визначення **поняття «механізм»**: 1) механізм як пристрій, що передає або перетворює рух; 2) механізм як внутрішня будова, система чого-небудь, устрій; 3) механізм як сукупність станів і процесів, із яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище.



**Механізм** — це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій для досягнення мети.

**Механізм управління** тлумачиться як:

- сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління та впливу на їхню діяльність, що забезпечують узгодження інтересів учасників державного управління та громадського врядування, які взаємодіють;
- спосіб організації управління суспільним виробництвом із притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі як штучно створена система управлінських засобів, за допомогою якої здійснюється прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення та досягається ефективна його реалізація;
- принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційна структура управління підприємством і його персоналом, інформація та засоби її обробки.

**До структури організаційних механізмів належать:** мета, суб'єкти й об'єкти, структура, методи, важелі, інструменти впливу, стимули, засоби, практичні заходи тощо. Л. Калініна обґрунтувала концепцію розроблення та запровадження організаційних механізмів управління загальноосвітнім навчальним закладом, яка містить **чотири концепти**: методологічний, онтологічний, теоретичний, технічний і здійснила класифі-

кацію організаційних механізмів управління в діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

За визначенням ученої, *методологічний концепт* охоплює фундаментальні філософські ідеї, передусім положення теорії наукового пізнання про активну роль особистості в перетворенні дійсності, діалектичну теорію про загальний зв'язок, взаємозумовленість і цілісність явищ об'єктивної дійсності, а також відображає взаємозв'язок і взаємодію різних підходів загальнонаукової та конкретно-наукової методології щодо вивчення проблеми концептуальних підходів до створення та запровадження організаційних механізмів управління в діяльність закладів ЗСО.

*До методологічного концепту належать:* структурно-організаційний підхід, який характеризує механізм управління ЗНЗ як сукупність певних складових елементів, що формують організаційну основу певних явищ, процесів; структурно-функціональний підхід, що акцентує увагу не лише на організаційній основі його побудови, а й на його динаміці, реальному функціонуванні механізму; онтологічний підхід, що допомагає визначити специфіку розуміння сутності й призначення базових категорій: «механізм», «механізм управління», «організаційний механізм управління», «механізм управління розвитком ЗНЗ» та їх різновидів.





*Теоретичний концепт* містить систему теоретичних положень:

- формулювання й уточнення дефініцій основних понять;
- виокремлення сутнісних характеристик організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ;
- визначення теоретичних засад розроблення моделей різновидів такого механізму як підґрунтя для їх реалізації в практиці ЗНЗ;
- розроблення й обґрунтування технологій запровадження організаційних механізмів із урахуванням сутності, цілей, принципів, етапів і логічної послідовності їх проведення.

*Технологічний концепт* передбачає розроблення науково обґрунтованих технологій формування різних видів організаційних та економічних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів.

Термінологічний аналіз наведених визначень механізмів управління та їх компонентного складу дають змогу зробити висновок про те, що **організаційний механізм управління** — це система, призначена для практичного здійснення керівництва й досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним нормативно-правовим та інформаційним забезпеченням.

### **Сутність організаційних механізмів**

і комплекс їх різновидів визначив О. Новіков, який вважає, що це «організація діяльності, реалізація на практиці управління ЗНЗ, яке складається із суб'єкта та об'єкта, взаємодії між ними. Це сукупність цілей, завдань, методів, організаційних структур» тощо. О. Амельницька визначила такі **види механізмів**: організаційний і процесний механізми управління, механізми вироблення цілей менеджменту. *Організаційними механізмами управління* вона вважає організаційну структуру управління, що становить форму впорядкованості служби підрозділів, які забезпечують відповідність служб підрозділів суб'єктів. М. Кисляков розглянув педагогічні та психологічні детермінанти в умовах державно-громадського управління, визначив лідерство як організаційний механізм соціального впливу. Я. Клейнер визначив психологічні, соціальні, організаційні та структурно-функціональні механізми управління. Н. Довбиш виокремила кілька рівнів організаційних механізмів: I рівень — шкільна рада, II — участь в управлінні школи педагогів, учнів і громадських самоврядних структур,

III — індивідуальна участь через партисипативні структури тимчасового характеру (творчі групи, комісії, конференції, збори). Д. Баюра вважає, що організаційні механізми управління містять елементи не лише предметної складової, а й функціональних основ. Предметною складовою він вважає суб'єктів управління, усіх зацікавлених осіб, рівні відповідальності між суб'єктами управління. До функціональних основ науковець зараховує функції, принципи, ціннісні орієнтири, інструменти управління й зазначає, що на їх формування безпосередньо й опосередковано впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Організаційний механізм управління діяльністю підприємства (школи) досліджувала О. Гавриляк. Вона зазначала, що цей механізм буде ефективним лише за умови дотримання таких принципів: організаційна структура відповідає вибраній стратегії, середовищу, у якому функціонує; немає суперечностей між її елементами. О. Гавриляк виокремила **основні елементи організаційного управління діяльністю підприємства (школою)**: мета управління; функції управління; технології управління; завдання управління; методи управління; організаційні процеси, правила та норми, що функціонують у середині організації. За її визначенням, організаційний механізм — це всі організаційні та розпорядчі дії, які є взаємозалежними та в сукупності забезпечують виконання досягнення поставлених цілей.

Ми поділяємо думку О. Гавриляк щодо того, що найчіткіше узагальнено й послідовно організаційний механізм відображається саме в структурі управління, де поєднуються всі аспекти діяльності установи, встановлюються відносини між структурними підрозділами, адміністрацією й іншими учасниками процесу управління. Мета управління є рушійним елементом структури — це те, заради чого функціонує підприємство. **Функції управління** — це загальні напрями або сфери діяльності, що в сукупності забезпечують ефективну взаємодію в процесі діяльності.

Л. Паращенко розглянула *механізми державного управління ЗСО*: розвиток педагогічного персоналу; управління ліцеєм; управління навчальним середовищем; оцінювання розвитку освіти; освітня політика тощо. Науковець запропонувала структурну модель механізму державного управління ЗСО як системи-конфігуратора, що регулює потоки системи ЗСО (підготовка вчителів, розроблення контенту



ЗСО, соціально-економічний статус учнів, фінансування ЗСО), зміна яких визначає рівні системи ЗСО (інтегральні характеристики людського капіталу випускників і вчителів, інфраструктури та навчального середовища, якість контенту, що вноситься системою ЗСО в суспільство) і виявляється як сукупність матеріальних (організаційна система, «набір виконавців» у системі управління) та ідеальних компонентів: сервісного (цільового), нормативно-правового (регулювання взаємодії учасників), організаційного (процедури ухвалення управлінських рішень), інформаційного та мотиваційного (засіб «перетворення руху» — управлінської енергії (енергії вищих цілей і функціонерів) на енергію керованої системи).

У дослідженнях Н. Островерхової визначено теоретичні засади організаційних механізмів управління навчальним процесом (аналітичний аспект) і реалізації змісту освіти в ЗНЗ відповідно до державного стандарту.

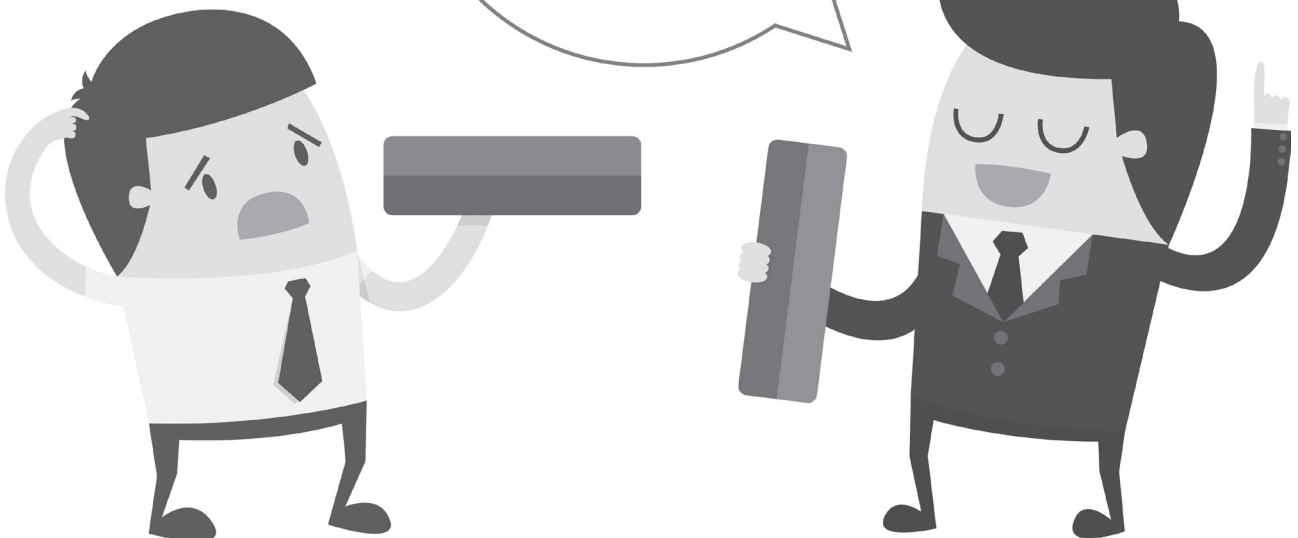
П. Федорчак представила типову модель концептуальної структури організаційних механізмів державного управління, до структурних компонентів якої належать: потреби суспільства й інтереси держави, суб'єкти управління, визначені цілі та завдання, організаційні структури, функції управління, методи реалізації функцій, інструменти реалізації,

результати. Дослідниця вважає, що нині потрібні організаційні механізми, які передбачають нові цілі, завдання, організаційні структури, здійснення контролю, функції та методи реалізації, нове правове забезпечення, відносини між суб'єктами й об'єктами управління.

О. Пастовенський дослідив правове та наукове забезпечення, основні чинники, умови, перспективи розвитку громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні, науково обґрунтував модель системи громадсько-державного управління та зв'язок системи управління загальною середньою освітою з моделями місцевого самоврядування, фінансуванням освіти, рівнем соціального розвитку. Він також розробив наукові основи громадсько-державного управління освітою в регіоні.

Сутність і структура категорії, як і види механізмів в управлінні, суттєво відрізняються в авторських інтерпретаціях. Відповідно до завдання дослідження нами класифіковано організаційні механізми в управлінні ЗНЗ та їх структуру.

З'ясовано, що **«організаційні механізми охоплюють»:** об'єкти, суб'єктів управління, відносини між об'єктами та суб'єктами, практичну управлінську діяльність керівника ЗНЗ (суб'єкти й об'єкти управління); сукупність цілей, завдань, функцій, методів, дії.





Об'єкти й суб'єкти — це організаційно-структурна основа механізму управління ЗНЗ, яка визначає його статичку. Комплекс зв'язків і взаємодій між об'єктами та суб'єктами громадсько-державного управління забезпечує його мінливість і динаміку. Організаційну структуру, форму впорядкованості служб і взаємодії утворюють педагогічна та методична рада школи, методичні об'єднання, рада старшокласників, піклувальна рада школи тощо.

Так, на підставі аналізу визначених різними авторами тлумачень, можна зробити висновок, що **організаційні механізми громадсько-державного управління** — це організаційна структура, що становить форму впорядкованості служб і підрозділів, забезпечує відповідність їх взаємодії; організація управління системою освіти, ЗНЗ на практиці, яка охоплює об'єкт і суб'єкта управління та взаємовплив між ними; сукупність цілей, завдань, функцій, методів управління, організаційної структури та результати функціонування ЗНЗ; узгоджена взаємодія громади та влади у вирішенні різних питань освіти,



прийнятті управлінських рішень, виконанні адміністративно-управлінських функцій, створенні прозорого соціального середовища для всіх суб'єктів, опора на громадські організації та спільноти, створення «горизонтальних» управлінських структур, делегування повноважень. Механізмом громадсько-державного управління також є створення освітніх громадських організацій, агенцій, спілок тощо.

Концептуальні засади розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління у ЗНЗ нами визначалися на основі аналізу наукових досліджень і власного управлінського досвіду. У цьому дослідженні ми керувалися основними концептами, описаними Л. Калініною: методологічним, онтологічним, теоретичним, технічним.

На підставі вивчення й аналізу наукових джерел основними концептуальними підходами нами обрано *структурно-функціональний*, що відображає організаційну основу в поєднанні з динамічністю реальних функцій керівника ЗНЗ під час реалізації громадсько-державного управління, і *структурно-організаційний підхід*, що характеризується сукупністю певних складових, які утворюють організаційну основу певних процесів, дій, предметів тощо. *Структурно-організаційним підходом* визначається сукупність певних елементів, що формують організаційну основу певних явищ, процесів, дій. Цей підхід наголошує не лише на організаційній основі його побудови, а й на динаміці, реальних функціях.

Онтологічний підхід дав змогу визначити специфіку розуміння сутності й призначення базових категорій, що сприятиме розробленню напрямів модернізації системи управління освіти загалом та ЗНЗ зокрема. Менеджмент в освіті за сутністю є організаційним механізмом гнучкого реагування на постійні зміни параметрів зовнішнього середовища ЗНЗ, організації в цих умовах діяльності та розвитку персоналу.

Розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів починається також із визначення принципів управління, які є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів у практичній діяльності, основними правилами, нормами, яких мають дотримуватися суб'єкти управління під час прийняття об'єктивних рішень.



О. Тягушева визначила такі **принципи державно-громадського управління**: толерантності, розвитку, діалогу, повноти складу управлінських дій, відкритості впливам зовнішнього середовища. Є. Голишева виокремила такі принципи реалізації організаційних механізмів: інноваційний характер розвитку системи; системність; урахування інтересів усіх учасників, правова захищеність управлінських рішень; ефективне та справедливе управління персоналом; дотримання етики; неперервність і надійність; принцип адаптивності, економічності й ефективності. О. Карпіщенко окреслив принципи системності, адаптивності, цілеспрямованості, правової захищеності управлінських рішень, збалансованості, виправданого ризику.

У розробленні концептуальних засад організаційних механізмів громадсько-державного управління важливим їх елементом є структура організаційних механізмів і їх види за призначенням. **До структури організаційних механізмів**, на нашу думку, варто зараховувати: мету, суб'єктів і об'єктів управління, саму структуру (побудову) механізму, методи, важелі, засоби, способи та

чинники впливу, стимули, практичні заходи тощо. Відповідно до завдання дослідження класифіковано організаційні механізми, необхідні для громадсько-державної форми управління, окреслено їх структуру (схема 1).

**За призначенням організаційні механізми громадського державного управління ЗНЗ** як складно організованою соціальною системою, поділяються згідно з авторською класифікацією організаційних механізмів управління в ЗСО Л. Калініної на: організаційно-адміністративні, організаційно-структурні, організаційно-інформаційні, організаційно-розпорядчі, організаційно-забезпечувальні, організаційно-технічні, організаційно-економічні, організаційно-правові. Організаційні механізми утворюють такі **групи механізмів-систем** (мета, завдання, суб'єкти й об'єкти управління, сама структура (побудова) механізму, зміст, методи, важелі, засоби, способи та чинники впливу, стимули, практичні заходи); **механізми-інструменти** (форми й методи, технології); **механізми-процеси** (навчально-виховний процес, управлінський процес, інноваційний процес тощо).

Схема 1





Так, **до концептуальних засад розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління**, що обрані нами в процесі дослідження, зараховано:

- мету громадсько-державного управління, концепти дослідження (методологічний, онтологічний, теоретичний, техніко-технологічний — за Л. Калініною);
- наукові підходи (структурно-організаційний, структурно-функційний, онтологічний);
- закономірності управління у сфері освіти та ЗНЗ;
- загальні закономірності управління загальноосвітніми навчальними закладами на демократичних засадах (обґрунтовані В. Масловим і Л. Калініною під час здійснення фундаментального дослідження): модернізація управління сферою освіти шляхом демократизації, децентралізації, розвитку суспільно-громадських засад в управлінні ЗНЗ;
- циклічність логічної послідовності функцій управління;
- єдність централістських і децентралістських тенденцій і факторів в управлінні ЗНЗ;
- відповідність внутрішньої структури управління меті та змісту діяльності навчального закладу;
- залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності;
- збалансованість стратегічного та оперативного-регулятивного менеджменту;
- ієрархічність і якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління;
- прямо пропорційна залежність якості управління від організаційно-оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками;
- наявність руйнівних деструктивних, дестабілізуючих факторів і процесів; необхідність постійних важелів їх попередження та протидії їм;
- залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому;
- тенденції розвитку державно-громадського управління у сфері освіти (за В. Масловим, Л. Калініною і Г. Калініною), які притаманні функціонуванню ЗНЗ в сучасних умовах: тенденція детермінованості змісту державно-громадського управління ЗНЗ, тенденція переходу ДГУ від авторитарно-бюрократичної до демократичної форми управління;
- невідповідність бюджетного фінансування ЗНЗ вимогам суспільства до якості навчання та виховання;
- орієнтація на самофінансування;

- «старіння» педагогічних кадрів;
- зниження реальної демократії керівників ЗНЗ в управлінні, прагнення до розширення варіативності змісту навчальних програм, певної профілізації у поєднанні з дотриманням державних стандартів освіти;
- розвиток конкурентності ЗНЗ різних типів і форм власності на основі покращення освітніх послуг і розширення двосторонніх контактів навчальних закладів різних країн;
- запровадження та поширення комп'ютерних технологій і освітніх інновацій в управлінні ЗНЗ і навчально-виховний процес, їх неадекватна методична забезпеченість;
- необмежений і педагогічно неконтрольований доступ учнів до джерел інформації та її не завжди позитивний вплив на інтелект і моральні якості особистості; погіршення здоров'я дітей і юнацтва;
- відчуження учнів від продуктивної фізичної праці та ін.;
- принципи управління (системність, безперервність і адаптивність, цілеспрямованість і збалансованість, дотримання етики та педагогічної культури, проектування та прогнозування, діалогізм, інноваційність, гуманізація, демократизація, альтернативність);
- цілі та завдання навчального закладу (стратегічні й тактичні);
- чинники (зовнішні та внутрішні, сприятливі та несприятливі) й умови впливу (об'єктивні та суб'єктивні, загальні, місцеві);
- види організаційних механізмів і групи оргмеханізмів (механізми-системи, механізми-інструменти, механізми-процеси) (за класифікацією Л. Калініної).

**Мета громадсько-державного управління** — рушійний елемент організаційної структури управління, те, заради чого функціонує навчальний заклад; загальні напрями або сфери діяльності, які в сукупності забезпечують ефективну взаємодію та плідну співпрацю всіх учасників управлінського процесу.

Цілі та завдання конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління визначаються залежно від стратегічної мети, замовлення суспільства загалом, а також місцевої громади, особливостей оточення навчального закладу та його специфіки. Від рівня сформованості організаційної культури закладу та педагогічної культури керівника й усього колективу — учасників управлінського процесу.



Організаційні механізми розроблення, конструювання та запровадження громадсько-державного управління як система всіх дій, технологій, методів і способів, прийомів формування та регулювання відносин між суб'єктами й об'єктами системи (ЗНЗ є системою), внутрішнім і зовнішнім середовищем **будуть ефективними за таких умов:**

- організаційна структура відповідає обраній стратегії;
- організаційна структура відповідає особливостям освітньо-культурного середовища функціонування та розвитку ЗНЗ;
- керівник готовий до співпраці й упровадження моделі громадсько-державного управління.

**Керівник загальноосвітнього навчального закладу** є ключовою фігурою в освіті. Він є також представником держави в довіреному йому навчальному закладі; громадянином, який представляє суспільство; має оволодіти новою парадигмою управління, якою є громадсько-державне управління.

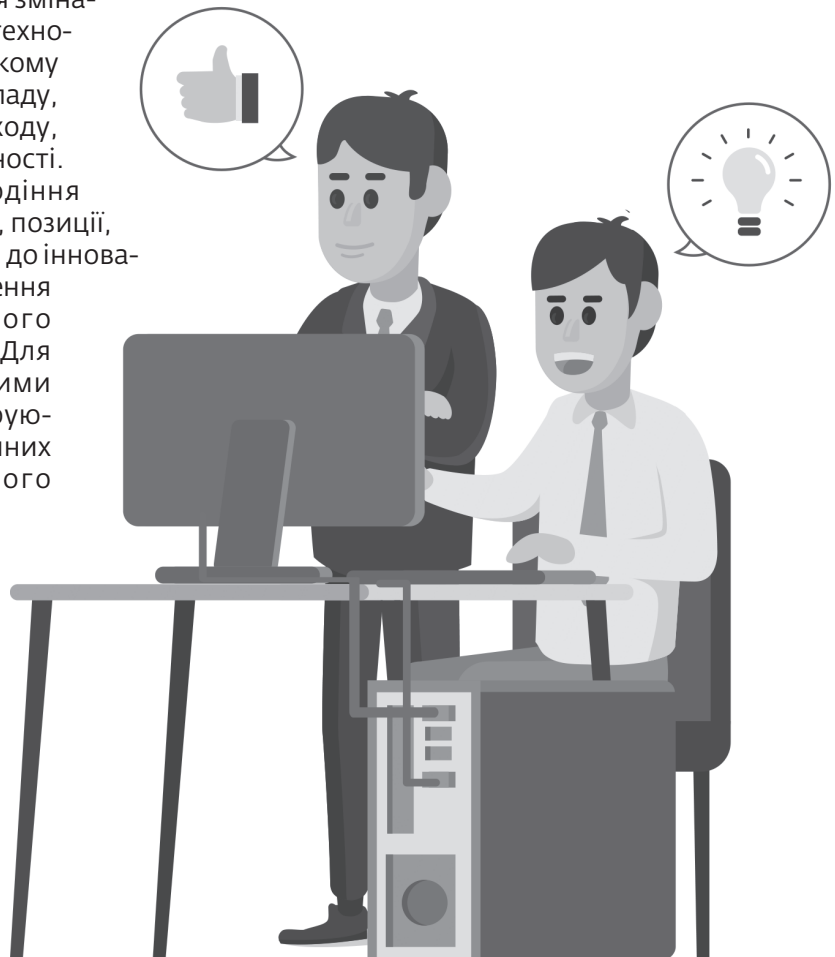
Нова парадигма характеризується змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління, новому управлінському мисленні, організаційній культурі закладу, забезпеченні культурологічного підходу, демократизації шкільної життєдіяльності. Від його професійного рівня, володіння демократичним стилем керівництва, позиції, креативності, авторитету, готовності до інновацій в управлінні залежить запровадження реального громадсько-державного управління в навчальному закладі. Для цього він має володіти ефективними технологіями розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління.

**Основні завдання керівника ЗНЗ:**

- забезпечення пріоритету соціальних цілей і цінностей особи в процесі управління;
- готовність до формальної та неформальної складової управління;
- повинен бути лідером і вміти впливати на інших для досягнення поставлених цілей;
- повинен формувати способи управлінської взаємодії, соціальний інтелект і стиль керівництва,

високу педагогічну культуру як важливі детермінанти механізму ефективної діяльності в умовах громадсько-державного управління;

- повинен учитися соціальному партнерству як актуальному типу взаємодії загальноосвітнього навчального закладу та соціуму;
- повинен створювати розвинуту інфраструктуру громадянського суспільства у своєму культурно-освітньому середовищі — місцевій громаді;
- повинен бути готовим до самостійного та колегіального розвитку закладу та всіх учасників управлінського процесу;
- повинен прагнути впливати на місцеву освітню політику з використанням можливостей і важелів впливу місцевої громади;
- повинен здійснювати рефлексію ефективності шкільного менеджменту як ключової умови розвитку навчального закладу в умовах громадсько-державного управління, розвитку сучасної системи освіти в Україні та перехід її до якісно нового стану.







## II. МОДЕЛЬ І НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ГДУ

Освіта є пріоритетним напрямом державної політики України, стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного й духовного розвитку, гарантування національних інтересів держави, зміцнення її міжнародного авторитету й іміджу, забезпечення особистісного розвитку кожної людини відповідно до вимог інноваційного розвитку суспільства. Особливої уваги потребує управління освітою загалом і ЗНЗ зокрема, що має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій, створення сучасних систем, освітніх проєктів, посилення ролі та взаємодії суб'єктів освітнього процесу, розроблення, апробації та впровадження різних моделей громадсько-державного управління й розвитку ЗНЗ, професійної підготовки компетентних менеджерів освітньої галузі.

Як засвідчує зарубіжний досвід, впровадження автономії в школі передбачає розвиток спільного лідерства, тобто залучення до виконання владних повноважень усієї шкільної громади, створення лідерських команд. Керівник загальноосвітнього навчального закладу набуває в таких умовах ролі не лише лідера, а й менеджера та **фасилітатора змін** (з англ. *facilitator* — «помічник»), головного гаранта здійснення реформаційних процесів. У центрі його уваги перебувають питання поділу владних повноважень, узгодження позицій щодо цілей інноваційних програм, залучення вчителів і

громадськості до їх планування та реалізації, координація, збирання, аналіз інформації й оцінювання результатів діяльності навчального закладу.

Процеси моделювання в освітніх системах широко досліджували такі вчені: В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Жерносець, Л. Калініна, В. Маслов, О. Онаць та ін.

О. Тягушева запропонувала структурно-функціональну модель державно-громадського управління регіональною системою освіти.

В. Грабовський створив базову модель державно-громадського управління загальною середньою освітою на рівні району. Він вважає, що для організації системи загальної середньої освіти в районі необхідно на підставі нормативних документів і наукових джерел, які визначають кількість і нормативний якісний стан закладів освіти, змоделювати системи, підсистеми та їх структурні компоненти. Для забезпечення управлінської взаємодії моделюються дві системи — цільова та система забезпечення.

О. Пастовенський розробив і науково обґрунтував структуру та зміст складників моделі системи управління ЗСО регіону на концептуальних засадах громадсько-державного управління за такими модулями: методологічний, теоретичний, структурно-змістовий, функціонально-технологічний і критеріально-оцінний.

У моделюванні організаційних механізмів громадсько-державного управління ЗНЗ на підставі вибраних наукових підходів (структурно-організаційного, структурно-функціонального та синергетичного), принципів (системності, неперервності й адаптивності, збалансованості управління та співуправління, дотримання етики та педагогічної культури, проєктування та прогнозування, діалогізму, особистісно зорієнтованого підходу, самодіагностики, інноваційності) було визначено **методи**: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Під час роботи з персоналом навчального закладу, учнівським самоврядуванням, представниками батьківської ради й інших самоврядних структур передбачаються такі **методи**: креативні, інтерактивні, імітаційні, рольові,





рефлексивні ігри; моделювання, проектування; адміністративні впливи; формування когнітивних здатностей, дослідницько-пошукові тощо. Важелі впливу (фактори) на ефективність організаційних механізмів громадсько-державного управління визначаються науково-методичним супроводом, а саме — врахуванням зовнішніх і внутрішніх, сприятливих і несприятливих чинників (факторів). Підсилюється дія сприятливих чинників (мотивація та стимулювання) й ослаблюється дія негативних чинників.

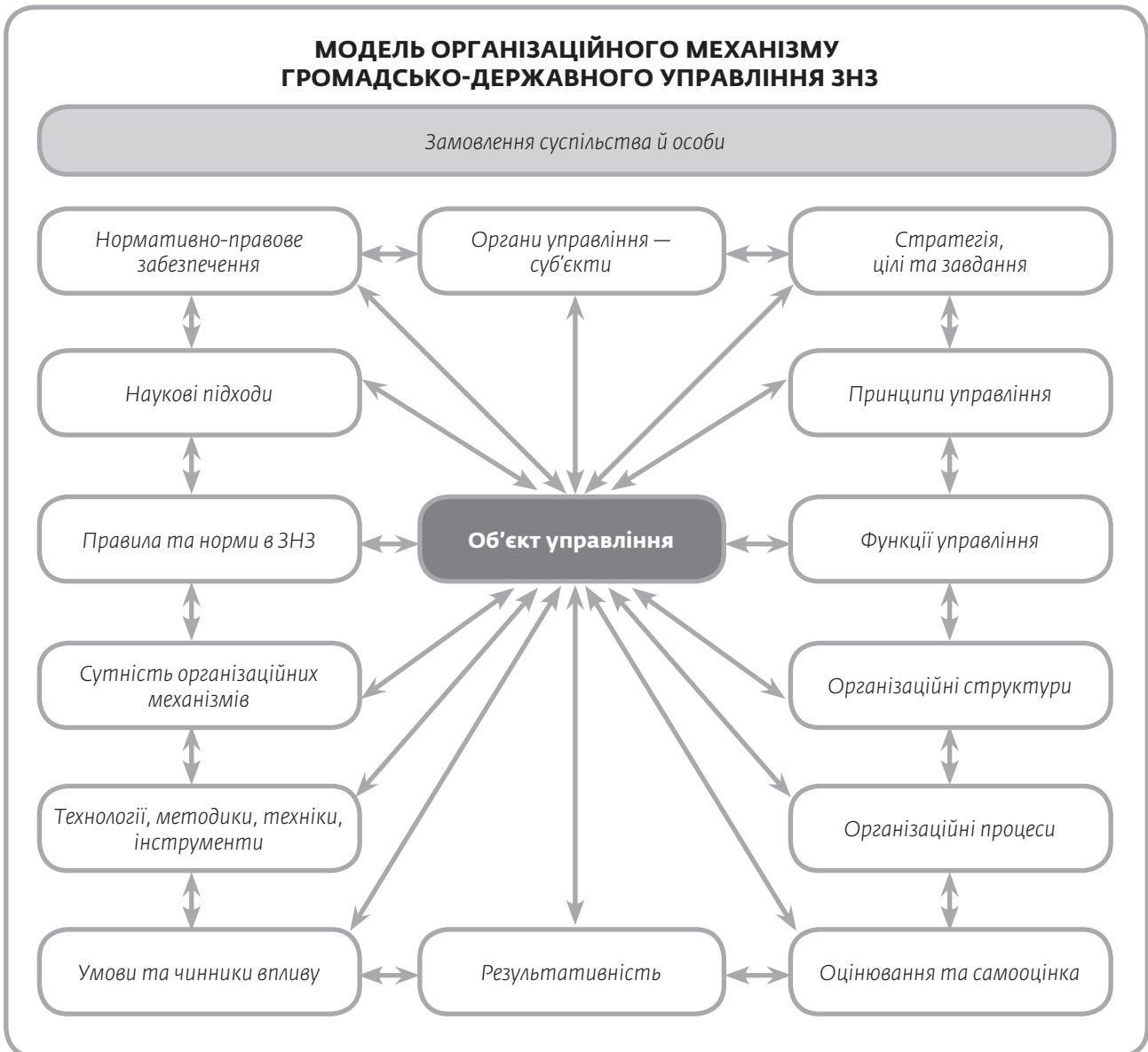
Створення інноваційного культурно-освітнього середовища передбачає забезпечення позитивного психолого-педагогічного клімату в закладі й створення науково-методичних,

науково-організаційних ресурсів і поля розвитку громадсько-державного управління.

Технології конструювання та запровадження організаційних механізмів поділяються за цілями управління й результатами на підставі потреб та інтересів учасників навчально-виховного й управлінського процесів, моніторингу та корегування, проектування та моделювання.

У моделі передбачено **основні напрями ефективної взаємодії кожної групи учасників громадсько-державного управління** за обов'язкової випереджальної ролі загальноосвітнього навчального закладу та реальної підтримки владних структур і громадськості (схема 2).

Схема 2





**До основних елементів моделі реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління належать концептуальні засади організаційних механізмів**, зазначені в моделі: мета управління, замовлення суспільства, суб'єкти й об'єкти управління, цілі та завдання, наукові підходи, принципи, ресурси, умови та чинники, технології, форми та методи. Додано кілька уточнювальних позицій: техніки, правила та норми, види механізмів, інструменти впливу, нормативно-правове забезпечення, оцінювання та самооцінка, результативність, організаційні процеси.

**Метою громадсько-державного управління ЗНЗ** є забезпечення якісної освіти учнів і розвиток усіх учасників управлінського та навчально-виховного процесу.

**Замовлення суспільства** — якісна освіта з метою реалізації особистих і суспільних інтересів, підготовки конкурентоспроможних випускників, економічного та соціального розвитку суспільства й держави.

**Суб'єктами громадсько-державного управління є:** адміністрація ЗНЗ, педагогічний колектив і допоміжний персонал, батьківська громада (батьківський комітет), учнівське самоврядування, рада школи, піклувальна рада, профспілки, учительські й учнівські організації, представники органів влади та громадськості.

Науковим підходом для конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління нами обрано: *структурно-організаційний*, що відображає сукупність складових, які утворюють організаційну основу певних процесів, дій, упорядкованість і взаємодію всіх структурних підрозділів і служб у навчальному закладі.

Для забезпечення ефективності діяльності в нових умовах управління — громадсько-державного та конструювання і запровадження організаційних механізмів із метою успішної управлінської діяльності, керівникові з його командою потрібно змінювати парадигму управління.

Це означає, що має бути нова стратегія, нове управлінське мислення, організаційна культура навчального закладу, асертивна поведінка керівника, психолого-педагогічна й управлінська компетентність, загальна й управлінська

культура, самоменеджмент, інноваційні освітні й управлінські технології, орієнтація не на процес управління, а на його результат.

**Об'єктом управління в загальноосвітньому навчальному закладі** є навчально-виховний та управлінський процеси, що здійснюються в умовах громадсько-державного управління на засадах співробітництва та соціального партнерства.

**Стратегія, цілі та завдання** визначаються залежно від особливостей навчального закладу, специфіки ситуації, рівня розвитку організаційної та педагогічної культури, професійної компетентності, авторитету навчального закладу та його керівника тощо.

**Завдання керівника загальноосвітнього навчального закладу** полягає у розробленні ефективних організаційних механізмів реалізації громадсько-державного управління, створенні оптимальної моделі взаємодії педагогічної спільноти, громадськості та влади у вирішенні освітніх проблем, формуванні успішного освітньо-культурного середовища, виробленні позитивного іміджу навчального закладу, забезпеченні якості освіти та розвитку кожного учасника навчально-виховного процесу. Керівник ЗНЗ має бути і стратегом, і менеджером, і лідером.

Л. Калініна під час дослідження діяльності директора школи обґрунтувала **чотири моделі управлінської діяльності керівника**: директор-учитель, директор-дослідник, директор-господарник, директор-менеджер, зорієнтований на професійний підхід в управлінні навчальним закладом.

**Функції керівника загальноосвітнього навчального закладу** визначені в багатьох дослідженнях. Класифікацію класичних і модернізаційних управлінських функцій керівника школи наприкінці 90-х років ХХ ст. запропонувала Л. Даниленко. Дослідниця всі управлінські функції об'єднала в три групи: класичні, діяльнісні та модернізовані. *Класичними* вона вважає такі функції: цілепокладання та планування, прийняття управлінського рішення й організації, координації та регулювання, облік, контроль і аналіз. *До діяльнісних* функцій автор зарахувала: функції стимулювання, дослідження, громадсько-політичну, культурно-просвітницьку, господарську, фінансову, викладацьку, економічну, науково-методичну, діагностичної діяльності. *До*



модернізованих: функції консультивання, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва.

У **Базовому стандарті професійної діяльності директора школи «Україна — Нідерланди. Освіта і менеджмент»**, розробленому Асоціацією керівників шкіл України спільно з українськими науковцями та голландськими колегами, визначено такі **ключові функції керівника**: бачення стратегії та розвитку; керівництво й моніторинг освітнього процесу; мотивація та управління персоналом; внутрішня та зовнішня комунікація; управління розвитком і фінансами тощо. Реалізуються названі функції через знання, уміння, професійну готовність і культуру керівника. Стандарт є також мірилом потенційних можливостей тих, хто хоче стати директором школи та бути успішним керівником.

На підставі аналізу вітчизняного та зарубіжного доробку щодо функцій і ролей керівника нами їх класифіковано, систематизовано й представлено в авторській інтерпретації. Серед таких, які є важливими і як функції, і як ролі керівника: фасилітаторська, консультативна, наставницька, координаційна, стратегічна, мотиваційна, тактична, функція агента розвитку, інноваційна та

ін. Це, звичайно, не повний перелік традиційних і модернізованих функцій і ролей керівника. Кожен, хто бажає, може доповнити його.

Отже, керівник сучасного загальноосвітнього навчального закладу, який здатний до конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління, повинен мати високий рівень професійної компетентності, управлінської майстерності, організаційної та педагогічної, управлінської культури. Він повинен бути спроможним не лише бачити стратегію розвитку навчального закладу, а й реалізовувати власне бачення і досягати успіху. Такий керівник створює та прогнозує, розвиває інноваційну культуру колективу, не лише керує, а й надихає на творчість, веде за собою, служить інтересам дітей, держави та суспільства.

Виникають питання: чи всі функції та ролі виконує керівник одночасно? (Схема 3.) Чи під час виконання деяких функцій у нього не виникає спротиву, тому що це суперечить його позиції чи ставленню? Чи прописано всі ролі керівника в нормативно-правових документах, особливо щодо реалізації державно-громадського управління, яке задеклароване в чинних нормативних документах?

Схема 3





Як засвідчує вивчення практики управлінської діяльності керівників навчальних закладів, керівник загальноосвітнього навчального закладу не завжди робить те, що вважає саме він за потрібне у конкретній ситуації. Але досконалості потрібно прагнути і здійснювати для цього реальні кроки. Допоможуть у цьому процесі вміння керівника з конструювання та доцільне використання саме організаційних механізмів управління.

Науково-методичний супровід конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління полягає в забезпеченні умов розвитку нової форми управління навчальним закладом, реалізації контролю за дією чинників, що дає можливість трансформувати ступінь їх впливу на процес розвитку, здійснювати за необхідності корекцію.

Визначені нами в процесі дослідження й описані концептуальні засади розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління навчальним закладом мають суттєве значення для практичної реалізації науково-методичного супроводу.

Зміст науково-методичного супроводу визначається відповідно до змісту розробленої моделі. До нього належать: налагодження внутрішніх позитивних і підтримання зовнішніх сприятливих умов для конструювання та запровадження організаційних механізмів (забезпечення інтеграції цілеспрямованого й опосередкованого впливів соціально-педагогічного оточення); підсилення дії чинників (мотивація та стимулювання); послаблення дії чинників, які перешкоджають процесу конструювання й запровадження організаційних механізмів; координації й узгодження дій усіх учасників процесу управління та співуправління; створення за рахунок залучених ресурсів науково-інформаційного та матеріально-технічного поля

розвитку громадсько-державного управління, інноваційного соціокультурного освітнього середовища.

Для цього важливо також **застосовувати такі функції управління:**

- професійно-освітню — для членів педагогічного колективу;
- діагностувальну — для виявлення стану проблеми;
- оцінювально-прогностичну — для діагностування рівня професійної компетентності вчителів, рівня активності представників самоврядних громадських структур;
- аналітичну — для аналізу наявних можливостей і ризиків;
- організаційно-координаційну — для розвитку громадсько-державного управління, дієвості забезпечення умов для високої ефективності організаційних механізмів його запровадження;
- регулятивно-корекційну — для внесення оперативних змін, рефлексії спільної управлінської діяльності;
- контролювальну — для отримання інформації та контролю за діяльністю структур процесу управління.

Ефективність конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління залежить від оптимальності добору методів і прийомів реалізації управлінських функцій. Для науково-методичного супроводу дібрано такі методи управління: соціально-психологічні, економічні, адміністративні.

*Соціально-психологічні методи* розглядаються як сукупність прийомів і способів створення позитивного психологічного мікроклімату, формування культури міжособистісної взаємодії всіх учасників процесу управління.

*Економічні методи* — це сукупність прийомів і способів управління, які забезпечують використання економічних законів у діяльності суб'єктів управління з метою забезпечення учасниками управлінського процесу завдань діяльності навчального закладу.





Адміністративні методи тлумачаться нами як сукупність прийомів і способів прямого впливу, за необхідності, на діяльність учасників навчально-виховного й управлінського процесів.

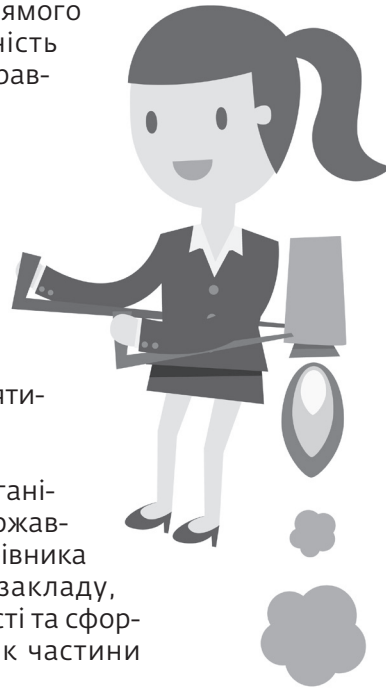
Для успішного впровадження громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом, конструювання та запровадження організаційних механізмів і технологій його реалізації керівнику рекомендуємо зважати на питання, які, на нашу думку, сприятимуть ефективності такої діяльності.

Важливу роль у конструюванні організаційних механізмів громадсько-державного управління відіграє позиція керівника загальноосвітнього навчального закладу, рівні його професійної компетентності та сформованості педагогічної культури як частини загальнолюдської.

**Позиція керівника** — це система норм, правил, стандартів поведінки, що диктуються його соціальною роллю та реальним близьким навколишнім середовищем. Педагогічна культура відображає якісну характеристику управлінської діяльності й особистісних цінностей і моральних принципів. Необхідність систематизації та стандартизації поведінки керівника (як зобов'язує статус) постійно вступає в суперечність із толерантністю, гнучкістю, доброзичливістю, які є рисами його характеру. Як долати такі суперечності й стверджувати власну управлінську позицію? Директор школи завжди перебуває в процесі пошуку відповідей, адже напрямів такого пошуку чимало. Одним із них є дотримання взаємозв'язку між стилем управління, спілкування, діловитістю, міжособистісними відносинами та власною управлінською творчістю.

**Основні показники розвитку позиції керівника:**

- поява можливостей вибору під час спілкування;
- внесення елементів новизни у спілкування, міжособистісні відносини, організація власної діяльності;
- прийняття рішень у процесі вибору;
- визначення учасниками управлінського процесу правильності прийнятого рішення;
- самовираження;
- послаблення нервового напруження, невизначеності.



Розвиток позиції шляхом моделювання директором концепції управлінської діяльності та підвищення рівня педагогічної культури позначається на показниках його потенційного розвитку. Ці показники характеризують не стільки спрямованість у розгортанні процесу розвитку, скільки стан і рівень її реалізації в наявних можливостях управлінської діяльності й особистості директора.

Чи може окремо взята школа як соціальний інститут вирішувати питання прогнозування свого майбутнього розвитку на основі лише власного аналізу подій і явищ, модернізації системи освіти та її компонентів, напрямів? На це питання складно відповісти, адже не можна точно визначити, який обсяг реальної освіти припадає на навчальний заклад, позаяк навколишнє середовище не завжди прихильне до школи й підтримує її. Формування особистості дитини розпочинається в сім'ї, яка є соціальним мікросередовищем.

**Основне завдання школи** — надати дитині можливість пізнати себе, навколишній світ, знайти в ньому своє місце й отримати від системи освіти те, що зможе допомогти їй реалізувати себе в житті, досягти життєвих і професійних успіхів. Це потребує інтенсифікації процесів виховання, посилення соціально-педагогічної, інтегративної, розвивальної спрямованостей в організації навчально-виховного процесу. Школа має розвиватись як активна відкрита соціально-педагогічна система, що неможливо без реалізації соціального партнерства із середовищем навколо школи (батьків, мікросоціуму, підприємств, культурно-освітніх і спортивних організацій, ЗМІ, депутатського корпусу, громадських організацій тощо).

**Завданням соціального партнерства**, тобто конструювання організаційних механізмів громадсько-державного управління, є створення та розвиток інфраструктури громадянського суспільства в найближчому та розширенішому культурно-освітньому просторі.



## ХАРАКТЕРНІ ПОКАЗНИКИ ПОТЕНЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ ДИРЕКТОРА

**Вибір** — це масштаб об'єктивних можливостей школи та суб'єктивних домагань учителів, груп учнів, батьків, громадськості, що стосуються сформованості способів організації діяльності у вчителів і оволодіння діяльністю учіння в учнів, активності та зацікавленості громадськості. *Критерієм вибору в позиції керівника можуть бути:* фактор його особистісної управлінської активності, що свідчить про рівень педагогічної культури; готовність до діалогу та співпраці; здатність виконувати функцію визначення альтернативної поведінки в міжособистісних відносинах з учителями, учнями, батьками, представниками громадськості в конкретних ситуаціях управління освітнім процесом.

**Інновації** розкривають діапазон позиції директора з боку об'єктивних можливостей школи та суб'єктивних домагань учителів, інших учасників навчально-виховного процесу, що стосуються темпу й обсягу змін, які відбуваються в дидактичній, концептуальній, виховній, управлінській діяльності.

**Визначення** характеризує позицію з боку об'єктивних умов управлінської діяльності директора, спрямованих на заохочення вчителів, учнів і його суб'єктивні домагання як особистості, досягнення певного рівня позитивної оцінки діяльності з боку педагогічного й учнівського колективів, батьківської громадськості.

**Самовираження** відображає наявність у позиції потреб особистості керівника у виявах особистих якостей, здібностей, схильностей і обдарувань, що сформувалися в нього протягом життя. Потяг до самовираження є одним із важливих показників розвитку позиції та індивідуальності особистості директора школи, показником рівня сформованості педагогічної культури.

**Визначеність** характеризує в позиції ступінь чіткості, фіксованості, визначеності тих вимог, які висувуються змістом, особливостям його управлінської діяльності й особистістю директора, учителями, учнями та батьківською громадою.

**Психічне напруження** висвітлює позицію з боку об'єктивних умов життя загальноосвітнього навчального закладу, які щодня потребують від керівника певного рівня й масштабу психічного напруження, управління власною емоційно-вольовою сферою.

**Соціальне партнерство** є ефективним типом взаємодії з культурно-освітнім середовищем ЗНЗ та ефективним організаційним механізмом громадсько-державного управління.



Досить важливе соціальне питання стосується ефективного трикутника управління: *школа — влада — громада*. Є чимало позитивних прикладів плідної співпраці, але дуже часто влада та громада не підтримують школу, а лише «списують» на неї проблеми суспільства й використовують у власних інтересах. Із метою врахування інтересів дитини, інтересів розвитку держави влада й громада мають зрозуміти значення та роль школи для майбутнього країни.

Роль школи має бути випереджальною, а влада й громада повинні її підтримувати, активно співпрацювати, брати участь в управлінні та співуправлінні на партнерських засадах.

**Схему діяльності** можна окреслити так: *готовність діяти* (брати участь в організації діяльності, допомагати, брати на себе відповідальність за прийняті рішення, а не лише контролювати та вимагати) — *мотивація* (усвідомлення необхідності особистої участі в діяльності в інтересах школи) — *дія — результат*.

*Що потрібно робити кожному з партнерів?* Школа як соціальний інститут, який виконує важливу державницьку та громадянську місії, насамперед зацікавлена у співпраці та партнерстві. Кожен сучасний керівник знає чимало різних способів і методів для залучення партнерів і помічників.

Участь громадськості в управлінні школою й освітою сприяє мобілізації ресурсів, які забезпечують людський розвиток, підвищує ефективність політичних заходів, сприяє досягненню консенсусу в питаннях розроблення заходів, допомагає громадянському суспільству та підприємницькому сектору ліквідувати монополію виконавчої влади.

В ефективній взаємодії та співпраці громадськості зі школою і владою є такі *важливі складові*: підвищення відповідальності за освіту дітей; створення належних умов навчання та виховання; адаптивний характер взаємодії *школа — громада — влада*; мобілізація всіх можливих ресурсів; участь

у створенні позитивного іміджу ЗНЗ й освіти; плануванні та прийнятті важливих управлінських рішень.

Органи влади ініціюють розроблення та впровадження системи моральних і матеріальних стимулів для педагогів і постійне підвищення їхньої кваліфікації, сприяють розвитку матеріально-технічної бази навчального закладу, децентралізують і розмежовують обов'язки та повноваження, забезпечують партнерські рівноправні відносини між школою та громадою, удосконалюють нормативно-правову базу, створюють державно-громадські органи управління та всіляко підтримують їх діяльність.

Школа має вивчати й упроваджувати модель громадсько-державного управління, розвивати ЗНЗ як осередок поступу громади, здійснювати соціальні проекти й проводити волонтерські акції для місцевої громади, спільно з громадськістю планувати розвиток ЗНЗ на найближчі роки та на перспективу, залучати батьків як представників громади до управління школою, розвивати учнівське самоврядування, посилювати роль батьківського комітету й інших самоврядних структур, батьків, учнів, учителів, громадських організацій.







**Ефективними напрямками такої діяльності в розробленні та конструюванні організаційних механізмів ГДУ, як засвідчило наше дослідження, можуть бути:**

- вивчення й упровадження моделі громадсько-активної школи;
- проведення активних PR-кампаній навчального закладу;
- здійснення соціальних проектів і волонтерських акцій для місцевої громади;
- планування розвитку школи спільно з громадськістю на найближчі роки та перспективу;
- залучення батьків як представників громади до управління школою;
- посилення ролі батьківських рад (комітетів), рад школи, піклувальних рад;
- розвиток учительських й учнівських громадських організацій тощо.

Те, що мають робити інші учасники співпраці, визначається в кожному ЗНЗ й у конкретній ситуації, але досить важливим є формування в батьків відповідальності за освіту та виховання дітей (хоча відповідальності зі школи ніхто не знімає). Батьки як громадяни теж повинні розуміти роль школи й усвідомлювати необхідність не лише отримання інформації, а й активної участі в управлінні та відповідальності за результати діяльності.

### Використані джерела

1. Амельницька О. В. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж / О. В. Амельницька // 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. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем / М. Армстронг; пер. с англ. — Ростов н/Д.: Феникс, 1998. — 512 с.
3. Баюра Д. О. Система кооперативного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: моногр. / Д. О. Баюра — Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. — 288 с.
4. Болгаріна В. Культура і полікультурна освіта / В. Болгаріна, І. Лощенова // Шлях освіти. — 2002. — № 1. — С. 2—6.
5. Бондаревская Е. В. Педагогическая культура как общественная и личная ценность / Е. В. Бондаревская // Педагогика. — 1999. — № 3. — С. 37—43.
6. Бондар В. І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект: моногр. / В. І. Бондар. — Київ: Рад. школа, 1987. — 157 с.

7. Бочкарёв В. И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / В. И. Бочкарёв // Педагогика. — 2001. — № 2. — С. 9—13.

8. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Ольга Гавриляк // Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО». — Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.

9. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Голишева // Ефективна економіка. — 2012. — № 7. — Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=18iid=1294>.

10. Грабовський В. А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом / В. А. Грабовський // Вісник НАДУ, 2004. — № 4. — С. 355—363.

11. Грицяк Л. Д. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях / Л. Д. Грицяк, Л. М. Калініна // Стратегічні пріоритети. — 2009. — № 3 (12). — С. 59—66.

12. Грищук А. Словник українського педагога / Анастолій Грищук. — Київ: КВІЦ, 2015. — 405 с.

13. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ / І. Довбиш // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2006. — № 1. — С. 69—75.

14. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. — Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. — 703 с.

15. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України, головний редактор В. Г. Кремень. — Київ: Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

16. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор школи. — 2003. — № 40 — С. 10—11.

17. Жерносек І. П. Види науково-методичної роботи керівника ЗНЗ / І. П. Жерносек, О. М. Онаць // Постметодика. — 2010. — № 1. — С. 11—19.

18. 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» / О. І. Зайченко. — Київ, 1998. — 22 с.

19. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства / Л. М. Калініна // Прозоре управління. — 2012. — № 3. — С. 2—10.

20. Калініна Л. М. Сучасні функції керівника школи / Л. М. Калініна // Матеріали II Всеукр. наук-практ. конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». — Суми: «Мрія-1» ЛТД, 1998. — С. 111—113.



21. Калініна Л. М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Л. М. Калініна // Рідна шк. — 2009. — № 5—6. — С. 12—17.

22. Калініна Л. М. Управлінська діяльність сучасного керівника школи / Л. М. Калініна // Педагогічні науки: зб. наук. праць Херсонського держ. ун-ту — випуск XVI. — Херсон, 2000. — С. 24—32.

23. Калініна Л. М. Учнівське самоврядування: від теорії до практики: наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, А. Ф. Остапенко, С. В. Переходько, Н. Ф. Юсин. — Володимирець : Видавничий центр журналу «Вулик-ВРК», 2011. — 170 с.

24. Калініна Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника / Л. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. пр. / [ред. кол.; наук. ред. — О. М. Топузов]. — Київ : Пед. думка, 2012. — Вип. 12. — С. 408—415.

25. Калініна Л. М. Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії / Л. М. Калініна, О. М. Онаць // 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.

26. Карпіщенко О. О. Значення та основні принципи управління on-line репутацією / О. О. Карпіщенко, А. О. Дериколен // 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.

27. Кисляков Н. Н. Психологические детерминанты эффективности деятельности руководителя в условиях государственно-общественного управления общеобразовательной школой: дис. на соискание уч. степени канд. психол. наук: спец. 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» / Н. Н. Кисляков. — Тверь, 2006. — 191 с.

28. Клейнер Я. С. Механізми державного управління: підходи до визначення / Я. С. Клейнер // 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.

29. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою / М. С. Комарницький // Аспекти самоврядування. — 2000. — № 3. — С. 34—35.

30. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи [Електронний ресурс] / С. В. Королюк. — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_3/iokormsa.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/iokormsa.pdf).

31. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навчальний посібник для слухачів, аспірантів,

докторантів спеціальності «Державне управління освітою» / С. В. Крисюк. — Київ : НАДУ, 2009. — 218 с.

32. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для экон. и спец. техн. вузов / М. И. Круглов. — М. : Русская деловая литература, 1998. — 757 с.

33. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура / А. А. Малицький // 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.

34. Марчак О. О. Розвиток громадсько-спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти / О. О. Марчак // Адаптивне управління в освіті: зб. наук. пр. / за заг. ред. Г. Є. Гребенюка. — Харків : Стиль Іздат, 2007. — С. 159—165.

35. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / Валентин Іванович Маслов // Директор школи, лицею, гімназії. — 2003. — № 1. — С. 12.

36. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України — 2002. — № 26 — С. 2—4.

37. Новий тлумачний словник української мови: у 4-х т. / уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. — Київ: Аконіт, 1998. — Т. 2 (Ж—ОБД). — 910 с.

38. Новий тлумачний словник української мови: у 3-х т. / уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. — К.: Аконіт, 2007. — Т. 2 (К—П). — 927 с.

39. Новиков А. М. Что такое методология и почему не обходимо учить студентов ее основам [Електронний ресурс] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. — Режим доступу: <http://docplayer.ru/236199-Chto-takoe-metodologiya-i-pochemu-neobhodimo-uchit-studentov-ee-osnovam.html>.

40. Онаць О. М. Державно-громадське управління: специфіка впровадження / О. М. Онаць // Директор школи, 2003. — № 18 (258). — С. 3—4.

41. Онаць О. М. Об'єднаймо громадськість навколо освітян! / О. М. Онаць // Директор школи, 2005. — № 12 (348). — С. 3—4.

42. Онаць О. М. Культура в освітньому демократичному середовищі / О. М. Онаць // Постметодика, 2013. — № 4 (113). — С. 31—37.

43. Онаць О. М. Роль АКШУ у підвищенні якості управління освітою / О. М. Онаць // Директор школи, лицею, гімназії, 2013. — № 6. — С. 90—97.

44. Онаць О. М. Формування педагогічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в змісті сучасного підручника для менеджера освіти / О. М. Онаць // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. пр. — Київ, 2010. — № 1 (10). — С. 689—698.

45. Онаць О. М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ / О. М. Онаць // Шлях освіти, 2012. — № 3. — С. 24—29.



46. *Онаць О. М.* Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / Олена Онаць // *Рідна школа*, 2012. — № 8—9. — С. 46—51.
47. *Онаць О. М.* Організаційні механізми громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. М. Онаць // *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2012 рік*. — Київ : Інститут педагогіки НАПН України, 2013. — С. 43—44.
48. *Онаць О. М.* Технології формування організаційних механізмів управління громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом / О. М. Онаць // *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2014 рік*, 2014. — С. 98—99.
49. *Осадчий І. Г.* Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості / Іван Григорович Осадчий // *Директор школи, ліцею, гімназії*, 2001. — № 5—6. — С. 118—131.
50. *Осадчий І. Г.* Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій / І. Г. Осадчий. — *Освіта і управління*, 2005. — Т. 8, чис. 3—4. — С. 38—42.
51. *Освітній менеджмент: навчальний посібник* / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — Київ : Шкільний світ, 2003. — 393 с.
52. *Островерхова Н.* Пріоритетні організаційні механізми впровадження змісту освіти суб'єктами навчального процесу [Електронний ресурс] / Н.Островерхова // *Теорія та методика управління освітою* — 2013. — Вип. 10. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo\\_2013\\_10\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2013_10_29.pdf). —
53. *Пастовенський О. В.* Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: моногр. / О. В. Пастовенський. — Житомир : ПП «Рута», 2014. — 385 с.
54. *Паращенко Л. І.* Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: моногр. / Л. І. Паращенко. — Київ: Майстер книг, 2011. — 536 с.
55. *Педагогічний словник* / За ред. М. Д. Ярмаченка. — Київ : Педагогічна думка, 2001. — 514 с.
56. *Підготовка керівника середнього закладу освіти: навчальний посібник/за ред. Л. І. Даниленко*. — Київ: Міленіум, 2004. — 272 с.
57. *Порадник для тренера* / Б. Валькевич, Е. Кондрацька, А. Климович [та ін.]. — Варшава: Центр осередок вдоскон. вчителів, 2007. — 134 с.
58. *Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень* / уклад. Л. О. Пустовіт [та ін.]. — Київ : Довіра, 2000. — 1018 с.
59. *Товкало М. Я.* Стандарти громадсько-активної школи: навчально-методичний посібник / М. Я. Товкало; під заг. ред. Л. І. Даниленко. — Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. — 50 с.
60. *Тягушева О. Г.* Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О. Г. Тягушева; Класичний приватний університет. — Запоріжжя, 2009 — 20 с.
61. *Фадєєв В. І.* Сутність, ціль, структура і функції управління освітніми ресурсами вищої освіти України [Електронний ресурс] / В. І. Фадєєв // *Black Sea Scientific Journal of Academic Research*. — 2013 — Vol. 1. — Issue 1. — Part B. Economic and Engineering. — Режим доступу: [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/).
62. *Федорчак О. В.* Класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // *Демократичне врядування: наук. вісник*. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. — Вип. 1. — Режим доступу : [http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo\\_1/visnik/fail/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf).
63. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник. — Київ : Академвидав, 2003. — 608 с.
64. *Шевченко С. О.* Проблеми і перспективи державно-громадського управління якістю вищої освіти в Україні / С. О. Шевченко // *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]*. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. — Вип. 3 (6). — С. 23—34.
65. *Blake R. R.* *The Managerial Grid* / Robert R. Blake and Jane S. Mouton. — Houston : Gulf Publishing Company, 1970.
66. *DeBevoise W.* *Synthesis of research on the principal as instructional leader* / W. DeBevoise. — *Educational Leadership*. — 1984. — 41 (5). — pp. 14—20.
67. *Karstanje P.* *Educational Management: Problems and Approaches* / P. Karstanje, K. Ushakov. — Moscow, 1995.
68. *Quinn R. E., Faerman S. R., Dixit N.* *Perceived Performance: Some Archetypes of Managerial Effectiveness and Ineffectiveness: Working Paper* / R. E. Quinn, S. R. Faerman and N. Dixit; Institute for Government and Policy Studies, Department of Public Administration, State University of New York at Albany. — New York, 1987.
69. *Leithwood K. A., Montgomery D.* *Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile* / K. A. Leithwood, D. Montgomery. — Toronto : OISE Press, 1986.
70. *Lewin K.* *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods* / K. Lewin // *American Journal on Sociology*. — 1939. — Vol. 44. — P. 868—896.
71. *Rutherford W. L.* *School principals as effective leaders* / W. L. Rutherford // *Phi Delta Kappan*. — 1985. — 69 (1). — P. 31—34.
72. *Tichy N. M., Ulrich D. O.* *The Leadership Challenge — A Call for the Transformational Leader* / Noel M. Tichy and David O. Ulrich // *Sloan Management Review*. — 1984. — Vol. 26. — Issue 1. — P. 59—68.