

DOI [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-167-178](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178)  
УДК 373:[351.851:37.07

**Кириченко Микола Олексійович,**  
доктор філософії, член-кореспондент  
Національної Академії наук вищої освіти України,  
ректор ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-1756-9140>  
[kmoumo@gmail.com](mailto:kmoumo@gmail.com)

**Марчук Інна Володимирівна,**  
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ступеня доктора філософії, спеціальності 011  
«Освітні, педагогічні науки»  
кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-7529-693X>  
[i.v.marchuk.work@gmail.com](mailto:i.v.marchuk.work@gmail.com)

## **СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У представленій статті розглядаються сутнісні характеристики та методологічні основи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти. Автор, урахувавши той факт, що сучасний стан освітньої галузі зумовив потребу конструктивної взаємодії держави, громади, закладів освіти, суб'єктів освітнього процесу, громадських об'єднань і організацій, потенційних роботодавців та усіх інших зацікавлених у розвитку української освіти сторін, бо лише спільними зусиллями можна забезпечити ефективне функціонування системи державно-громадського управління у сфері освіти в цілому, та в загальній середній освіті зокрема, указує на важливість урахування низки ризиків, що супроводжують демократизацію галузі: нерівномірність розвитку освіти в різних регіонах; нестача в органів місцевого самоврядування досвіду та ресурсів для управління освітою; потенційне зростання корупції у сфері освіти. Дослідниця робить акцент на потребі впровадження державно-громадського управління, визнаючи його ефективним способом удосконалення загальної середньої освіти, оскільки воно спрямоване й дозволяє залучити громадськість до

вирішення спільних завдань у сфері освіти, сприяючи підвищенню її демократичності та прозорості. Відзначається, що в дослідженнях українських науковців можна спостерігати перестановку слів у словосполученні на позначенні самого типу управління: більш поширеним стає поняття «громадсько-державне управління», визнається, що така зміна є закономірною через посилення значення громадянської складової в суспільному житті України. У статті докладно проаналізовано сутність поняття державно-громадське управління, здійснено термінологічний аналіз у трьох аспектах – філософському, психологічному і педагогічному. Наведено конкретні приклади використання державно-громадського управління для удосконалення загальної середньої освіти в Україні: створення громадських рад при органах управління освітою; залучення громадськості до розробки та реалізації освітніх програм; створення громадських фондів, які підтримують освітні проекти. Основним акцентом статті є теза, що державно-громадське управління є перспективним напрямом розвитку загальної середньої освіти в Україні, оскільки воно сприятиме підвищенню якості освіти, досягненню її відповідності міжнародним стандартам та інтересам суспільства. Названо форми та методи державно-громадського управління: консультативні органи, що створюються для надання консультацій та пропозицій органам державної влади у сфері освіти; соціально-партнерські угоди, що укладаються між органами державної влади та громадськими організаціями для вирішення спільних завдань у сфері освіти; дебати, круглі столи, конференції тощо, які проводяться для обговорення проблем загальної середньої освіти. Визначено методи державно-громадського управління: організація громадських слухань, під час яких громадськість може висловити свою думку щодо проектів нормативно-правових актів у сфері освіти; проведення громадських експертиз, у перебігу яких громадські організації оцінюють якість освітніх програм, закладів освіти, тощо; надання грантів громадським організаціям для реалізації освітніх проектів. На перспективу заплановано науково обґрунтувати, розробити та провести експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти України.

**Ключові слова:** державно-громадське управління; загальна середня освіта; форми та методи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти; методи державно-громадського управління освітою; децентралізація.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Освіта традиційно була і є сьогодні пріоритетною сферою державного управління. На різних етапах розвитку суспільства держава визначала його потреби в освіті та забезпечувала їх реалізацію через освітню політику. Сучасний стан освітньої галузі зумовив потребу конструктивної взаємодії держави, громади, закладів освіти, суб'єктів освітнього процесу, громадських об'єднань і організацій, потенційних роботодавців та усіх інших зацікавлених у розвитку української освіти сторін, оскільки лише спільними зусиллями можна забезпечити ефективне функціонування системи державно-громадського управління у сфері освіти в цілому, та в загальній середній освіті зокрема.

В умовах децентралізації змінилися управлінські освітні парадигми, завдяки чому: покращується ефективність управління освітою, оскільки органи місцевого самоврядування краще знають потреби своїх громад; зростає відповідальність органів місцевого самоврядування за стан освіти в регіоні, що активізує інноваційність місцевих громад у вирішенні освітніх питань. З іншого боку, децентралізація управління освітою зумовлює появу низки ризиків: нерівномірність розвитку освіти в різних регіонах; нестача в органів місцевого самоврядування досвіду та ресурсів для управління освітою; потенційне зростання корупції у сфері освіти тощо.

Оскільки мета України – вступ до Європейського Союзу, то на часі реформування української освіти відповідно до міжнародних стандартів, якими передбачено такі вимоги: доступність освіти для всіх громадян; якість освіти, що відповідає потребам суспільства; інклюзивність освіти, що забезпечує доступ до освіти для всіх, незалежно від індивідуальних особливостей. Саме державно-громадське управління може стати гідною відповіддю на суспільні виклики, сприятиме створенню необхідних умов для зміни та вдосконалення загальної середньої освіти відповідно до міжнародних стандартів.

У сфері загальної середньої освіти державно-громадське управління може забезпечити її комплексне реформування за умови: врахування інтересів суспільства та громадськості в процесі формування державної політики у сфері освіти в цілому; залучення громадськості до розв'язання проблем загальної середньої освіти; зростання ефективності управління освітою. Державно-громадське управління може реалізуватися в таких формах, як-от: консультативні органи, що створюються для надання консультацій і пропозицій органам державної влади у сфері освіти; соціально-партнерські угоди, що укладаються між органами державної

влади та громадськими організаціями для визначення й практичної реалізації спільних завдань у сфері освіти; доступні суспільно відкриті форми оприлюднення й обговорення потреб закладів загальної середньої освіти – дебати, круглі столи, конференції, консультації тощо, проведені з конкретною метою і спрямовані на досягнення реального результату в загальній середній освіті.

Отже, державно-громадське управління визнається ефективним способом удосконалення загальної середньої освіти, оскільки спрямоване й дозволяє залучити громадськість до вирішення спільних завдань у сфері освіти, сприяючи підвищенню її демократичності та прозорості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні підходи стосовно інтегративних аспектів діяльності державних і громадських інституцій у сфері загальної середньої освіти, зокрема управлінні нею, презентовано у працях В. Андрущенка, Л. Гаєвської, Л. Калініної, Н. Лісової, В. Лугового, С. Ніколаєнка, О. Онаць, В. Олійника, В. Супруна та ін. Про демократизацію управління йдеться у роботах зарубіжних авторів, як-от: Е. Бекман, Дж. Дьюї, Ф. Котлер, П. Крапф, Б. Траффорд, В. Троян.

Так, у працях Л. Калініної [1] висвітлено сутність поняття державно-громадського управління на партнерських засадах. Дослідниця доводить, що визначення законодавчо-правових і концептуальних засад державної освітньої політики не вирішує проблему миттєвого запровадження державно-громадського управління на демократичних засадах. Учена в ході експериментального дослідження вивчає стан форм управління та технологій реалізації організаційних механізмів управління освітою в різних регіонах України. Підсумовуючи наголошує, що державно-громадське управління освітою стало переважно декларованою законодавчо-правовою нормою, залишається пріоритетним напрямом наукового пошуку і практики державної влади, потребує змін у зміщенні акцентів на домінанту громадської компоненти

Учена Г. Єльнікова [2] виокремлює у загальній моделі державно-громадського управління загальною середньою освітою три субмоделі як складові: структурно-громадського супроводу, інформаційно-громадського супроводу, субординаційно-проміжного партнерства. Розроблені Г. Єльніковою типи моделей, на наш погляд, є певним теоретичним образом, на засадах якого можна створювати функціональні моделі для закладів освіти у конкретних громадах на основі нормативно-правового механізму державно-громадського управління загальною середньою освітою.

Державно-громадські засади управління розвитком закладів загальної

середньої освіти (ЗЗСО) досліджено В. Гончарук [3]. Ідеться про спеціальні обставини, що сприяють залученню представників громадськості до управління ЗЗСО в регіоні. Також зазначається, що зміст поняття «державно-громадське управління ЗНЗ у регіоні» не є константою, його покладено в основу моделі системи державно-громадського управління ЗНЗ як концептуальні засади транспарентного функціонування органу державно-громадського управління ЗНЗ у регіоні, ґрунтованого на низці принципів: демократичності, колегіальності, прозорості прийняття управлінських рішень тощо.

Відзначимо, що наразі в дослідженнях українських науковців можна спостерігати перестановку слів у словосполученні на позначенні самого типу управління: більш поширеним стає поняття «громадсько-державне управління». На нашу думку, така зміна є закономірною через посилення значення громадянської складової в суспільному житті України.

Методологічні принципи та концептуальні засади громадсько-державного управління визначено О. Кубальським [4]. Так, він зазначає, що субординаційна вертикаль управління передбачає наявність на кожному управлінському щаблі громадських структур – громадських рад, які мають стати реальною силою і виразниками голосу громадськості.

Сучасні аспекти громадсько-державного управління в освіті висвітлені в посібнику за авторством Л. Калініної та О. Онаць [5], де визначено, що «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 й розширення співуправління заклад загальної освіти дедалі більше спиратиметься на громадські організації та громади. Це допоможе конструктивному партнерству та взаємодії, а не лише політиці патронажу державного над громадським».

Дослідником О. Пастовенським [6] запропоновано критерії оцінювання ефективності системи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні, які ґрунтуються на низці функцій: інформаційно-діагностичній, інтегрувально-моделювальній, організаційно-координаційній, контрольно-експертній, координаційно-коригувальній.

Учена С. Королук [7] визначає з позиції громадсько-державного управління ключову роль громади, яка виконує ролі ініціатора, організатора та активного учасника в управлінні школою. Вона підкреслює важливість створення недержавних структур, що збільшують можливості державних шкіл у виборі способів ресурсного забезпечення для конструктивного

партнерства та взаємодії, залучення додаткових ресурсів для здійснення матеріально-технічної і методичної підтримки школи: асоціації, шкільні фонди, громадські організації, центри освітніх технологій, ресурсні центри та інші структури із підтримки освітніх ініціатив.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Метою** статті є теоретичне обґрунтування суттєвих характеристик та методологічних основ державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти.

**Завдання** дослідження включають:

- теоретичне обґрунтування суттєвих характеристик державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти;
- аналіз методологічних засад державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти;
- дослідження практики державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в Україні.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Сутність понять «громадське управління, державно-громадське управління» може бути встановлено через характеристику родових ознак та видових відмінностей. Для цього нам необхідно виокремити поняття родові, що мають значно більший обсяг, і поняття видові – з меншим обсягом. Мусимо дотримуватись цього співвідношення обсягів понять, бо тоді визначення базових для нашого дослідження понять буде логічно правильним. Термінологічний аналіз понять доцільно здійснювати в трьох аспектах – філософському, психологічному і педагогічному.

Вивчення літератури з проблеми дослідження уможливило такий висновок, що поняття «управління» позначає стратегічні функції керівництва розвитком загальної середньої освіти. З огляду на це, вважаємо, що категорія «управління» як найбільш ємне й широке за змістом поняття перебуває на вершині ієрархічної моделі поняттєвого апарату та основоположна у визначенні підпорядкованих їй категорії «державне управління», «громадське управління», «державно-громадське управління».

Значна частина дослідників тлумачать поняття «громадське управління», спираючись на філософську і психологічну характеристики ключового слова.

Сучасні соціальні виклики, спричинені глобалізацією, інноваційним типом розвитку, утвердженням тенденцій демократичного суспільства,

інформатизації в усіх його галузях, переосмисленням морально-духовних орієнтирів, зумовлюють необхідність посилення вимог до змісту та якості освіти. Це потребує вдосконалення системи освіти, розроблення моделі державно-громадського управління освітою, що поєднує громадське управління з державним. Відомо, що участь громади в управлінні освітою можлива лише в демократичному суспільстві.

Відкритість суспільства, інтеграція освітньої системи України в європейський простір уможливили вивчення зарубіжного досвіду громадського управління освітою. Основні зусилля держави і громадських організацій спрямовані сьогодні на підвищення якості української освіти, посилення громадського контролю за дотриманням норм чинного законодавства.

Учена І. Пятишева, на основі узагальнень стосовно досліджуваної проблеми, тлумачить громадське управління освітою як «діяльність громадських структур, які впроваджують громадську освітню політику на основі самоуправління й співуправління» [8, с. 103].

Ми також дотримуємося схожого розуміння основного поняття нашого дослідження.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Для досягнення мети дослідження нами використовувався аналітичний метод, який передбачає вивчення і систематизацію наукової літератури, нормативно-правових документів, матеріалів практики державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Наведемо декілька конкретних прикладів того, як державно-громадське управління може бути використано для удосконалення загальної середньої освіти в Україні.

По-перше, створення громадських рад при органах управління освітою. Громадські ради можуть надавати консультації та пропозиції органам управління освітою з таких питань, як:

- розвиток освітньої політики;
- фінансування освіти;
- якість освіти.

По-друге, залучення громадськості до розробки та реалізації освітніх програм. Громадські організації можуть брати участь у розробленні та реалізації освітніх програм, а також в оцінюванні їх ефективності.

По-третє, створення громадських фондів, які підтримують освітні проекти. Громадські фонди можуть надавати фінансування освітнім проектам, які реалізуються громадськими організаціями.

Іншими словами, державно-громадське управління є перспективним напрямом розвитку загальної середньої освіти в Україні. Воно може сприяти підвищенню якості освіти, досягненню її відповідності міжнародним стандартам та інтересам суспільства.

Методологічні основи державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти базуються на таких принципах:

- децентралізація управління, що передбачає передачу частини повноважень з управління освітою органам місцевого самоврядування та громадським організаціям;
- участь громадськості, що передбачає розширення участі громадськості в прийнятті рішень у сфері освіти;
- прозорість управління, що передбачає відкритість та доступність інформації про діяльність органів управління освітою.

*Форми та методи державно-громадського управління*

Державно-громадське управління у сфері загальної середньої освіти може здійснюватися у таких формах:

- Консультативні органи, що створюються для надання консультацій та пропозицій органам державної влади у сфері освіти.
- Соціально-партнерські угоди, що укладаються між органами державної влади та громадськими організаціями для вирішення спільних завдань у сфері освіти.
- Дебати, круглі столи, конференції тощо, які проводяться для обговорення проблем загальної середньої освіти.

*Методами державно-громадського управління є:*

- Організація громадських слухань, під час яких громадськість може висловити свою думку щодо проектів нормативно-правових актів у сфері освіти.
- Проведення громадських експертиз, у перебігу яких громадські організації оцінюють якість освітніх програм, закладів освіти тощо.
- Надання грантів громадським організаціям для реалізації освітніх проектів.

Для підвищення ефективності державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти необхідно:

- Удосконалити нормативно-правову базу, що регулює співпрацю державних органів влади та громадських організацій у сфері освіти.



- Створити механізми фінансової підтримки громадських організацій, що реалізують освітні проекти.
- Підвищити рівень обізнаності громадськості про можливість участі у вирішенні проблем загальної середньої освіти.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Державно-громадське управління є ефективним способом вдосконалення та забезпечення якості загальної середньої освіти. Воно дозволяє залучити громадськість до вирішення спільних завдань у сфері освіти, що сприяє підвищенню її демократичності та прозорості.

**Перспективи подальших досліджень.** У подальших дослідженнях плануємо науково обґрунтувати, розробити та провести експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Л. Калініна, «Державно-громадське управління на партнерських засадах у змісті підручника для керівника освіти», на Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички*. Київ: Пед. думка, 2021, с. 96–98. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/24068/1/Stepaniuk.pdf> Дата звернення: Листоп. 06, 2023.
- [2] Г. Єльнікова, «Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління», *Директор школи*, № 40, с. 10–11, 2003.
- [3] В. Гончарук, «Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні», автореф. дис. канд. наук. Старобільск, 2017.
- [4] О. Кубальський, «Громадсько-державне управління наукою та освітою: методологічні принципи та концептуальні засади», *Освітній дискурс*, вип. 42(10/12), с. 27–37, 2022. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://is.gd/sWnXZD> Дата звернення: Листоп. 06, 2023.
- [5] О. Онаць, Л. Калініна, *Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління*. Київ, Україна: Вид. дім «Сам», 2017. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://core.ac.uk/download/pdf/154284069.pdf> Дата


звернення: Листоп. 06, 2023.

- [6] Р. Пастовенський, «Громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні», автореф. дис. д-ра наук; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2015.
- [7] С. Королюк, «Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи», *Теорія та методика управління освітою*, № 3, с. 1–13, 2010.
- [8] І. Пятишева, «Громадське управління освітою», у *Державно-громадське управління освітою*. Київ, Україна: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2016, с. 101–107. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/nGE4A5> Дата звернення: Листоп. 06, 2023.

## ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF STATE-PUBLIC ADMINISTRATION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

**Mykola Kyrychenko,**

Habilitated Doctor in Philosophy,  
Corresponding Member of the National Academy  
of Sciences of Higher Education of Ukraine,  
rector of SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-1756-9140>  
[kmoumo@gmail.com](mailto:kmoumo@gmail.com)

**Inna Marchuk,**

PhD student (specialty 011, Educational, pedagogical sciences)  
Department of Education Management and Law  
of Postgraduate Education Central Institute  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-7529-693X>  
[i.v.marchuk.work@gmail.com](mailto:i.v.marchuk.work@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the essential characteristics and methodological foundations of state-public administration of institutions of general secondary education. The authors analyze the current state of the system of education in Ukraine and the urgent need for constructive interaction of the state, community, educational institutions, students, public associations and organizations, as well as potential employers and all other parties interested in the development of Ukrainian education.

Public administration in the field of education in general, and in general secondary education in particular, should take into account a number of risks accompanying the democratization of education, which include uneven development of education in different regions, lack of experience and resources for education management in local self-government bodies, and potential growth of corruption in the field of education. The authors emphasize the role of state-public administration considering it as an effective way to improve general secondary education because it involves the public in solving different tasks in education, thus contributing to the democratization and transparency of education management. The public-state administration is becoming more popular in education because it strengthens the civil component in the public life of Ukraine. The authors discuss the concept of state-public administration and relevant terminology from the philosophical, psychological and pedagogical perspectives and give some examples of the use of state-public administration to improve general secondary education in Ukraine that include the creation of public councils at education management bodies, involvement of the public in the development and implementation of educational programs, creation of public funds to support educational projects. Public administration is a promising direction for the development of general secondary education in Ukraine, as it can improve the quality of education and make it compliant with international standards and the interests of society. The forms of state-public administration include: consultative bodies to provide consultations and proposals to state authorities in the field of education; social partnership agreements concluded between state authorities and public organizations to solve tasks in the field of education; debates, round tables, conferences, etc. to discuss the problems of general secondary education. The methods of state-public administration comprise the organization of public hearings to hear the public opinion on draft normative legal acts in education; conducting public examinations to allow public organizations to assess the quality of educational programs, educational institutions, etc.; providing grants to public organizations for running educational projects. The authors' future research will focus on scientific justification, development and expert evaluation of the model of state-public administration of general secondary education in Ukraine.

**Key words:** public administration; secondary education; forms and methods of state-public administration of the institution of general

secondary education; methods of public education administration; decentralization.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] L. Kalinina, «Derzhavno-hromadske upravlinnia na partnerskykh zasadakh u zmisti pidruchnyka dlia kerivnyka osvity», na Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Problemy suchasnoho pidruchnyka: kliuchovi kompetentnosti ta predmetni navychky. Kyiv : Ped. dumka, 2021, s. 96–98. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/24068/1/Stepaniuk.pdf> Data zvernennia: Lystop. 06, 2023.
- [2] H. Yelnykova, «Teoretychni pidkhody do modeliuvannia derzhavno-hromadskoho upravlinnia», Dyrektor shkoly, № 40, s. 10–11, 2003.
- [3] V. Honcharuk, «Derzhavno-hromadski zasady upravlinnia rozvytkom zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u rehioni», avtoref. dys. kand. nauk. Starobilsk, 2017.
- [4] O. Kubalskyi, «Hromadsko-derzhavne upravlinnia naukoiu ta osvitoiu: metodolohichni pryntsypy ta kontseptualni zasady», Osvitnii dyskurs, vyp. 42(10/12), s. 27–37, 2022. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/sWnXZD> Data zvernennia: Lystop. 06, 2023.
- [5] O. Onats, L. Kalinina, Kontseptualni zasady orhanizatsiinykh mekhanizmiv i tekhnolohii hromadsko-derzhavnoho upravlinnia. Kyiv, Ukraina : Vyd. dim «Sam», 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://core.ac.uk/download/pdf/154284069.pdf> Data zvernennia: Lystop. 06, 2023.
- [6] P. Pastovenskyi, «Hromadsko-derzhavne upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni», avtoref. dys. d-ra nauk; DVNZ «Un-t menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy. Kyiv, 2015.
- [7] S. Koroliuk, «Osoblyvosti hromadsko-derzhavnoho upravlinnia v diialnosti suchasnoi shkoly», Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu, № 3, s. 1–13, 2010.
- [8] I. Piatysheva, «Hromadske upravlinnia osvitoiu», u Derzhavno-hromadske upravlinnia osvitoiu. Kyiv, Ukraina : Vyd-vo NPU im. M. P. Drahomanova, 2016, s. 101–107. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/nGE4A5> Data zvernennia: Lystop. 06, 2023.

*Стаття надійшла до редакції  
20 листопада 2023 року*