

Я. Ф. РАДИШ

доктор наук з державного управління,
професор кафедри управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»
ORCID: 0000-0002-8374-5424

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: НОВА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У презентації результатів дослідження розглядається сутність, можливості та особливості навчання педагогічних працівників впродовж життя в системі безперервної освіти; визначені моделі безперервної освіти з підготовки фахівців, зокрема педагогічних працівників, в умовах публічного управління та основні системи їх професійного навчання. Публічне управління включає, зокрема, ту діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики в соціальному управлінні. При навчанні студентів в педагогічних ЗВО управління розглядається в додатку до освітніх систем: школам, дошкільним закладам, центрам додаткової освіти тощо. Сучасна система загальної, середньої спеціальної і вищої освіти України вимушена вирішувати такі завдання, про які кілька років тому багато учених-педагогів і практиків серйозно не замислювалися.

Йдеться про необхідність формування у здобувачів освіти мотивів, потреб, інтересу отримати освіту високої професійної компетентності, адаптаційних умінь для успішної професійної діяльності.

Це дозволить правильно намітити шляхи формування і зміцнення професійного інтересу при навчанні в школі, коледжі і ЗВО, від чого багато в чому залежить подальша професійна діяльність, соціалізація особистості.

Тому виникла необхідність розробити напрями впровадження механізмів зарубіжного досвіду безперервної освіти в Україні. Звідси виникла проблема пошуку дослідження діяльнісного забезпечення механізмів розвитку такої системи освіти, основною метою якої є з'ясування особливостей самого процесу навчання людини в різні періоди життя, його мотивація, розвиток інтересів і потреб фахівців різних галузей знань. Правильне професійне самовизначення, інтерес у рамках нової моделі безперервної освіти – критерії оцінки якості підготовки фахівців різних галузей освіти в Україні, зокрема і педагогів.

Ключові слова: безперервна освіта, модель, механізми, підготовка, публічне управління, педагогічні працівники.

YA. F. RADISH

Doctor of Public Administration,
Professor at the Department of Management and Administration
Public Higher Educational Establishment
“Vinnytsia Academy of Continuous Education”
ORCID: 0000-0002-8374-5424

PUBLIC ADMINISTRATION: A NEW MODEL OF TEACHER TRAINING IN THE CONTINUOUS EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE

In the presentation of the research results, the essence, the possibility and the features of lifelong learning of pedagogical workers in the system of continuous education are covered; the models of continuous education for the training of specialists, in particular pedagogical workers, in the conditions of public administration and the main systems of their professional training are defined. Public administration includes, in particular, that activity that ensures the effective functioning of the entire system of state authorities and local self-government bodies and involves the broad involvement of various interested parties in the development and implementation of state policy in social administration. When teaching students in pedagogical higher education institutions, management is considered in addition to the educational systems: schools, preschools, centers of additional education, etc. The modern system of general, secondary special and higher education of Ukraine is forced to solve such tasks, which a few years ago many scientists-pedagogues and practitioners did not seriously think about.

It is about the necessity of forming motivations, needs, and interest in education seekers to obtain high professional competence education, adaptation skills for successful professional activity. This will make it possible to correctly outline the ways of formation and strengthening of professional interest while studying at school, college and higher education institution, which largely depends on further professional activity and socialization of the individual.

Therefore, it has become necessary to develop directions for the implementation of mechanisms of foreign experience of continuous education in Ukraine. This is where the problem of finding research activities to support the development mechanisms of such education system arises, the main purpose of which is to find out the peculiarities of the human learning process itself in different periods of life, its motivation, the development of interests and needs of specialists in various fields of knowledge. Correct professional self-determination, interest in the framework of a new model of continuous education – criteria for evaluating the quality of training of specialists in various fields of education in Ukraine, including teachers.

Key words: *continuous education, model, mechanisms, training, public administration, teaching staff.*

Постановка проблеми

Сучасна економіка, яка характеризується динамічністю, масштабністю та багатовекторністю змін, визначається як економіка знань, в якій людський капітал стає основним виробничим ресурсом. Вимоги, які зараз висуваються до підготовки педагогічних працівників і вже досвідчених фахівців, мають спільну особливість – бажання та здатність до постійного самонавчання та саморозвитку, саме тому такий підхід потребує навчання впродовж усього життя. Піклування про себе є і привілеєм, і обов'язком педагогів, що, з одного боку, забезпечує свободу, а з іншого – примушує всіх людей навчатися та вдосконалюватися, що зумовлено, по-перше, потребами публічного суспільства, а по-друге, потребами самого фахівця, зокрема і педагогічних працівників, в умовах публічного управління.

Публічне управління в Україні проходить етап свого становлення. Публічне управління (англ. – public management) – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя, зокрема і в системі освіти.

Підготовка фахівців нового типу, зокрема і педагогічних працівників, що мають високу професійну майстерність, передову технологію, культуру, гнучке мислення, неможлива без цілісного освітнього простору. У зв'язку з об'єктивними потребами соціально-економічного і науково-технічного розвитку країни стала очевидною необхідність створення таких педагогічних систем, які забезпечили б єдність, взаємозв'язок загального, середнього і вищого етапів формування майбутнього фахівця. В особливій мірі це актуально для підготовки фахівців з публічного управління, зокрема педагогічних працівників в умовах безперервної освіти.

Поняття безперервної освіти передбачає створення єдиної цілісної системи, що забезпечує можливості для задоволення освітніх запитів кожної особи. Нині деякими дослідниками зроблені практичні кроки до створення структур, моделей, що реалізують ідеї безперервної освіти [1].

Структура безперервної освіти в Україні включає: дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту (ст. 29 Закону «Про вищу освіту»). В той же час, залишаються недостатньо опрацьованими питання, які стосуються забезпечення наступності освітніх структур, змісту, форм і способів здійснення безперервного навчання на різних етапах єдиного освітнього простору «дошкільний заклад – школа, школа – коледж, коледж – ЗВО, ЗВО – магістратура, магістратура – аспірантура».

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам безперервної освіти присвячені праці А. Владиславлева, В. Зінченка, В. Кременя, Ю. Кулюткіна, В. Онушкіна, А. Асмолова, С. Вершловського, В. Шадрікова, В. Шукшуноватої та ін. Дослідженням проблем підвищення рівня професійної кваліфікації фахівців, зокрема, аспектів методологічних основ безперервної професійної освіти, а також порівняльним аналізом ступеневої освіти в Україні та за кордоном займалися такі науковці як С. Гончаренко, І. Зязюн, В. Кремінь, Н. Ничкало, В. Олійник, Т. Кошманова, Л. Пуховська, М. Лещенко та ін.

Аналіз вітчизняної і зарубіжної психолого-педагогічної літератури засвідчив, що існують невирішені раніше частини загальної проблеми. Проте досі у вітчизняній науці недостатньо дослідженими залишаються питання про співвіднесення поняття «безперервна освіта» і «публічне управління» та особливості щодо їх реалізації. Сутність публічного управління висвітлена у публікаціях С. Хамініна, В. Дорофієнка, Ю. Кіндзерського та О. Костусева. Це свідчить про зростання значущості аналізу публічного управління в умовах становлення країни за європейськими стандартами, однак є потреба більш детального розгляду модернізації освіти педагогічних працівників.

Враховуючи актуальність, соціальну значущість забезпечення якості національної освіти в Україні і пов'язану з цим проблему розвитку безперервної освіти фахівців з публічного управління, зокрема і педагогічних працівників, темою інноваційної розробки обрано: «Публічне управління: Нова модель підготовки педагогічних працівників в системі безперервної освіти України». Об'єктом дослідження є безперервна освіта педагогічних працівників в умовах публічного управління, предметом – модель підготовки педагогічних працівників в системі безперервної освіти.

Формулювання мети дослідження

Визначити сутнісні особливості нових моделей навчання, окреслити доцільність їх активного використання у навчанні педагогічних працівників в умовах публічного управління.

Викладення основного матеріалу дослідження

Нова модель публічного управління в системі освіти набула значного поширення в Україні та за кордоном. Зарубіжні вчені приділяють багато уваги змісту та особливостям публічного управління. Звернення до історії надало можливість визначити провідні моделі публічного управління та публічного адміністрування. Модель ідеальної бюрократії, яку запропонував Макс Вебер, зазнала великої критики вже в другій половині ХХ ст. Використання цієї моделі на практиці показало, що лише завдяки чіткій управлінській ієрархії та дотриманню жорстких правил не можна очікувати значного підвищення ефективності управління. На подальший розвиток науки управління значно вплинула поведінкова теорія менеджменту, яка приділила велику увагу значенню людського фактора в управлінні, яка вказує на те, що підвищити дієвість управління можна шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів [3, с. 17].

Так, у безперервній освіті модель публічного адміністрування («бюрократична модель») трансформувалася у модель публічного управління («ринкова модель»): акценти змістилися з виконання роботи згідно з інструкціями та чіткими правилами на роботу, що спрямована на надання якісних публічних послуг та досягнення ефективних результатів. Незважаючи на те, що управління у приватній та публічній сферах почало здійснюватися однаково, публічне управління має свої особливості.

Головна мета будь-якого управління у публічній чи у приватній сфері – з мінімальними витратами ресурсів, часу і зусиль досягнути максимальної ефективності, дієвості і результативності. Публічний управлінець намагається найбільш раціонально використати наявну інфраструктуру для надання публічних благ та задоволення суспільного інтересу.

Класична теорія менеджменту у державному секторі реалізувалася на практиці через модель публічного адміністрування (англ. – public administration), неокласична теорія менеджменту – через модель публічного управління (англ. – public management), сучасна теорія менеджменту – через модель нового публічного управління (англ. – new public management). Термін «публічне управління» (англ. public management), який замінив термін «публічне адміністрування» (англ. public administration), вперше використовує англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р. [2, с. 15]. «Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [2, с. 15] (визначення Кілінга).

Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще. Публічне управління стосується ефективного функціонування всієї системи політичних інституцій, зокрема і системи освіти.

Щодо терміна «публічне управління», то Програма розвитку ООН послуговується визначенням, запропонованим американським ученим Джеймсом М. Шавріцом у Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування: «Публічне управління – це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності» [6].

Крістофер Поллітт, професор з публічного управління Лювєнського католицького університету, стверджує, що термін «публічне управління» може вживатися у щонайменше трьох основних значеннях: діяльність державних службовців і політиків (1), структури і процедури органів державної влади (2), системне вивчення чи то діяльності, чи то структури та процедур (3) [4, с. 12–13].

Важко не погодитися з вітчизняними науковцями, що конституювання інтегрованої системи публічного управління відбувається в нас у складних умовах адміністративно-політичного реформування, обумовленого низкою факторів в системі освіти. По-перше, це суттєва втрата кадрового потенціалу державної служби через об'єктивні (віковий ценз) та суб'єктивні (політична лояльність) чинники, при цьому виникає проблема наступності в управлінні практично на всіх рівнях. По-друге, зменшення компетентності та моральних якостей державних службовців. По-третє, збереження корупційних проявів на державній службі, втрата мотивації. По-четверте, формування управлінської системи, що має тенденції до автономізації в суспільстві, нав'язуванні суспільству стереотипів управління за допомогою адміністративного ресурсу, мінімізації суспільного контролю за діяльністю органів влади. По-п'яте, політична та адміністративна реформи, що відбуваються із середини 90-х рр. ХХ ст., не розв'язали проблему адаптації бюрократії до демократичних перетворень, що знайшло свій прояв у відсутності комплексу стратегічних національних пріоритетів, заявлених інститутами влади в Україні [2, с. 70].

Виходячи з рекомендацій більшості словників та визначень теоретиків у сфері управління можемо стверджувати, що українським відповідником англійського терміна public management буде «публічне управління». Галузь науки управління та адміністрування, запроваджена в Україні Постановою Кабінету Міністрів України

«Про затвердження Ліцензійних умов впровадження освітньої діяльності закладами освіти» № 1187 від 30 грудня 2015 р. Інтегрований підхід до управління, який використовується сучасною теорією менеджменту, розглядає «організацію як відкриту систему освіти педагогічних працівників, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого має пристосуватися» [5]. Сьогодні, розробляючи найкращу модель управління, необхідно враховувати всі елементи внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища організації. Один із сучасних дослідників публічного управління Гірт Букерт наголошує на тому, що «публічне управління не є якимось нейтральним, технічним процесом, натомість є діяльністю, яка тісно пов'язана з політикою, освітою законом та громадянським суспільством» [1, с. 26].

Це надало можливість впровадити безперервну освітню систему, яка актуалізувала проблему узгодження по вертикалі і горизонталі технологій і навчального змісту при переході від однієї освітньої програми до іншої (від дошкільної до вищої), в зв'язку з чим, в програмі розвитку освіти в якості одного з основних напрямків в Україні виділено збереження єдиного педагогічного простору.

Це можна забезпечити виділенням схожих компонентів, ідей в порівнюваних теоріях і синтезом цих ідей на основі використання системоутворюючого освітнього вектора. Вирішення цього завдання без безперервного освітнього простору неможливе в рамках існуючої структури освіти і в особливій мірі – при підготовці педагогічних працівників в умовах публічного управління.

Треба відзначити, що проектування безперервної освіти при підготовці фахівців, зокрема і педагогічних працівників в умовах публічного управління, неможливо без введення профільного навчання на старшій ступені загальної освіти, спрямованої на індивідуалізацію та соціалізацію навчання з урахуванням реальних запитів ринку праці, відпрацювання гнучкої системи профілів, моделей організації інтеграції старшої школи з установами професійної освіти.

Особливо складним завданням безперервної освіти в умовах підвищеного бажання випускників вступити до ЗВО, є проблема проектування (місце, принципи, структура, зміст, педагогічні технології та ін.) профільного навчання в рамках безперервної освіти, побудови інтеграційних курсів навчання для гуманітарних, технологічних, соціально економічних, фізико-математичних та інших профілів. Відповіді слід шукати, перш за все, в теоретичних дослідженнях, присвячених проблемі профільного навчання, а також у формуючій практиці профілізації.

Результати досліджень цих напрямів дають можливість порівняно точно, виразно і достовірно виділити типову структуру, а також елементи системи безперервної освіти. Можна стверджувати про існування єдиного механізму принципового, функціонального зв'язку між її окремими компонентами і таким механізмом, який визначає особистісно-орієнтований процес навчання педагогічних працівників, що розвиває і формує здібності їх до самовизначення і самореалізації в публічному управлінні.

Це дозволяє спланувати загальну логічну нову модель побудови безперервної освіти за схемою «заклад дошкільної освіти – школа – коледж – ЗВО» з включенням етапу базової середньої та профільної освіти та позначити основні структурні компоненти цієї моделі: цільові пріоритетні вимоги до сучасної інноваційної системи освіти – формування особистості, яка самовизначається і самореалізується і, отже, саморозвивається в діяльності; понятійний апарат, єдиний для побудови моделі системи безперервної освіти як окремих випадків діяльнісної освітньої системи педагогічних працівників; виділення системи принципів побудови профільної освіти і проектування на їх основі змісту, побудови технологічного забезпечення, що відповідає вимогам безперервного індивідуалізованого навчання; визначення системи об'єктивних критеріїв і показників ефективності підготовки педагогічних працівників в умовах публічного управління в системі «школа – коледж – ЗВО».

Зіставлення зазначених параметрів безперервної підготовки фахівців з публічного управління, зокрема і педагогічних працівників, до вимог індивідуалізованого особистісно орієнтованого освітнього процесу, дозволило висунути таку гіпотезу: безперервна підготовка педагогічних працівників в умовах публічного управління буде ефективною (стійкий інтерес до професії, правильне самовизначення, професійна компетентність, адаптаційна стійкість), якщо будуть забезпечені адекватність цілей освіти особистісним особливостям суб'єктів освіти; єдність загальних цілей для кожного етапу і відмінність у приватних, локальних, в елементах інших систем освіти; відповідність показників ефективності, методів контролю цілям і вимогам освіти, відповідність засобів та методів навчання – змісту; єдність загальної діяльнісної структури для всіх можливих профілів, спеціальностей і відповідність такої структури технології освітнього процесу; відповідність технології навчання принципам діяльності: безперервності, індивідуальності навчання, варіативності, творчості; можливість самовизначення особистості в процесі безперервної освіти.

Дослідження було побудовано на основі фундаментальних положень теорії організації публічного управління в педагогічній діяльності (розвиток систем публічного управління, пізнання, розвиток особистості в процесі навчальної діяльності) та проводилось в декілька етапів.

На етапі аналітичної пошуково-емпіричної роботи (2020–2021 рр.) здійснювався аналіз вітчизняної та зарубіжної психолого-педагогічної літератури, публікацій з проблеми системи безперервної освіти, вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду роботи профільних загальноосвітніх, середніх і вищих професійних закладів освіти.

Результати аналізу послужили базою для визначення вихідних позицій дослідження, формування методології, понятійного апарату, гіпотези, завдань і методів підготовки педагогічних працівників.

Під час основного ретроспективно-теоретичного (формуючого) етапу (2021–2022 рр.) було відібрано методологічні позиції, положення, виявлені основні педагогічні умови, принципи структурування і показники ефективності безперервної освіти в системі підготовки педагогічних кадрів, здійснений відбір сучасних технологій. На цьому етапі здійснювалася також апробація підходів, програмних, навчально-методичних матеріалів в процесі дослідно-експериментальної роботи підготовки здобувачів різних рівнів вищої освіти.

На завершальному узагальнюючому етапі (2022–2023 рр.) було виконано систематизацію та інтерпретацію отриманих матеріалів, узагальнено теоретичні та оброблені практичні результати дослідження, оформлені ліцензійні справи підготовки здобувачів початкового та першого рівня вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

На всіх етапах досліджень використовувалась така експериментальна база: навчальні заклади Вінницької міської ради ліцеї № 10, № 26, № 29; гуманітарний коледж м. Київ; Тиврівський та Стрижавський ліцеї Вінницької обласної ради; КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» та Кіровоградський ШОПП імені В. Сухомлинського.

Науковою новизною дослідження стало те, що було визначено параметри, умови функціонування, систему цілей безперервної освіти, що включають в себе формування інтересу до професій педагога в умовах публічного управління та адміністрування, реалізацію ефективного професійного самовизначення, формування професійної компетентності, адаптаційних умінь, підготовку до навчання в коледжі і ЗВО обраного профілю. Визначено відбір змісту при розробці моделей безперервного навчання на основі використання принципів: науковості, наступності, диференціації, системності та систематичності, фундаментальності та інформаційної ємності, соціальної ефективності. Здійснено відбір оптимальних сучасних технологій.

Розроблена модель безперервної освіти з підготовки фахівців з публічного управління, зокрема і педагогів, може бути використана для вирішення аналогічних завдань в інших галузях освіти. Зокрема, подібним чином можна підійти до вирішення актуального завдання побудови теорії і практики ряду галузей гуманітарної професійної освіти педагогічних працівників, в якій кількість теоретичних підходів ще більша, ніж у досліджених галузях.

Визначено сукупність факторів забезпечення наступності і уточнено уявлення про соціально-педагогічні умови реалізації наступності в системі безперервної освіти. Виділено змістовні модулі для профільного і професійного етапів безперервної освіти: зміст гуманітарного профілю, напряму підготовки педагогічних працівників в умовах навчання в магістратурі КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти». Структура цих модулів може служити основою для побудови безперервного освітнього процесу педагогічних працівників в інших аналогічних ЗВО.

Одержані результати дослідження мають суттєве практичне значення, оскільки дана характеристика соціально-педагогічних, організаційно-педагогічних, психолого-педагогічних і педагогічних проблем, які актуалізували реалізацію ідеї безперервної освіти. Також розроблено, апробовано та впроваджено в практику: профільний інтегрований навчальний план, програми для учнів класів з гуманітарного, екологічного та технологічного профілей з програмою молодшого бакалавра, бакалавра, магістра в умовах безперервної освіти. В якості особливих структурних одиниць – програми курсів за вибором для гуманітарного профілю: «Історія публічного управління», «Екологічні основи природокористування», «Цінності професійної кар'єри», «Світова економіка», «Вступ до професії», «Друга іноземна мова»; спецкурси, орієнтовані на різнобічну підготовку педагогічних фахівців: «Етика і психологія сімейного життя», «Риторика», «Культура мови», «Релігії світу», «Логіка» та ін.

Розроблено показники ефективності безперервної освіти, які можуть бути використані з метою вдосконалення практики роботи ЗЗСО – коледжів – ЗВО, що реалізують гуманітарні, технологічні, соціально-економічні, фізико-математичні та інші профілі та потребують особливої підготовки педагогічних працівників.

Висновки

Впровадження нової моделі підготовки педагогічних фахівців в умовах безперервного навчання «заклад дошкільної освіти – школа – коледж – ЗВО» надає можливість формувати інтерес до публічних професій і спрямовувати процес до самовизначення конкретніше, цілеспрямованіше, інтенсивніше. При цьому реалізуються: когнітивна, цільова, систематизуюча, координуюча, оцінна, спонукальна функції і дотримується система дидактичних умов. Повинна бути спроектована єдина наскрізна освітньо-професійна профільна програма підготовки педагогічних працівників, пов'язана наступністю і підпорядкована принципу професійної спрямованості для середньої та вищої освіти в умовах публічного управління.

Необхідною і достатньою умовою побудови системи безперервної освіти з підготовки педагогів в умовах публічного управління є інваріантність і наступність на рівні цілей, навчального змісту, технології, засобів навчання. Це реалізується на практиці через забезпечення системи наступними умовами: мета освіти відповідає індивідуальним особливостям особисті, особистісним цінностям кожного здобувача освіти змістом, методами, засобами контролю, інваріантністю структури публічної діяльності, яка визначається технологією навчання.

Технологія навчання має структуру: етап самовизначення в навчальній діяльності; етап актуалізації знань; етап постановки проблеми; етап «відкриття» нового знання; етап вербального закріплення нового знання; етап самостійної роботи з елементами самоперевірки; етап повторення з включенням нового знання в систему знань; етап рефлексії навчальної діяльності.

Для успішної реалізації такої структури необхідне застосування і виконання певної системи принципів: забезпечення умов для самовизначення педагогів; варіативність; неперервність; забезпечення цілісного уявлення про навчальні завдання; принципи креативності та творчості.

Зважаючи на вищезазначене, можемо констатувати, що зміст, який вкладається у термін “публічне управління”, є наближеним до змісту, що вкладається у зміст нової моделі безперервного навчання педагогів в умовах публічного управління. Публічне управління стає невід’ємною частиною управління освітньої системи, оскільки сприяє посиленню конкуренції, зниженню рівня безробіття і залученню соціальних і економічних нововведень для розвитку суспільства.

На перспективу залишаємо дослідження цілей публічного управління в системі освіти, які передбачають формування активної громадянської позиції особистості та конкурентоздатності її на ринку праці.

Список використаної літератури

1. Bouckaert G. Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda [Text] / G. Bouckaert. Berlin: Duncker & Humblot, 2002. 155 p.
2. Keeling D. Management in Government / D. Keeling. London: Allen & Unwin. 1972.
3. Mary P. Follett. Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003. 366 p.
4. Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. Oxford : University Press, 2004. 240 p.
5. Likert R. Likert’s Management System. LearnManagement2.com. URL: <https://www.learnmanagement2.com/Likert.htm>
6. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary>

References

1. Bouckaert, G. (2002) Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin: Duncker & Humblot. [in English].
2. Keeling D. (1972). Management in Government. London: Allen & Unwin.
3. Mary, P. Follett (2003). Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 366 p. [in English].
4. Pollitt C. and Bouckaert G. (2004), Public Management Reform: A Comparative Analysis, Oxford, University Press, London. [in English].
5. Likert R. (n. d.). Management System Theory. www.learnmanagement2.com. Retrieved from: <http://www.learnmanagement2.com/likert.htm> [in English].
6. Glosarij Programy` rozvy`tku OON (n. d.). [Glossary United Nations Development Program]. Retrieved from: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary> [in Ukrainian].