

УДК [378.07:005.336.4]:3581.851(477)  
DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-3.5>

**I. М. Шоробура**

orcid.org/0000-0003-3728-7968  
доктор педагогічних наук, професор,  
ректор  
Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ВЛАДИ У СФЕРІ ОСВІТИ

*У статті висвітлено питання державно-громадського управління у сфері освіти. Юридичну можливість запровадження в освіті державно-громадського управління визначають Конвенція про права дитини, Конституція України, Закон України «Про освіту», Національна доктрина розвитку освіти. Стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями та основні шляхи радикальних перетворень в управлінні системою вищої освіти визначено основними нормативно-правовими актами. Зазначено, що при центральних органах влади створено громадські ради, колегії. На регіональному рівні активно працюють громадські ради та відроджено локальні освітні округи з виборною освітньою радою. На місцевому та регіональних рівнях створено ради ректорів вищих навчальних закладів. На всеукраїнському рівні проведено з'їзди педагогічних працівників, форум батьківської громадськості, створена Громадська рада освітян і науковців. Великого значення надано принципам державно-громадського управління, серед яких слід назвати принципи верховенства права; прозорості, відкритості та гласності; обов'язковості дотримання домовленостей; взаємної відповідальності сторін; обов'язковості розгляду пропозицій сторін. Розкрито особливості впровадження моделей державно-громадського управління, серед яких слід назвати моделі структурно-громадського супроводу, інформаційно-громадського супроводу та субординаційно-проміжного партнерства. Визначено основні особливості державно-громадського управління в освіті. У статті зазначено, що прикладом державно-громадського управління освітою на Всеукраїнському рівні є колегія Міністерства України. Колегія є консультативно-дорадчим органом та утворюється для підготовки рекомендацій щодо виконання Міністерством освіти і науки України своїх завдань, погодженого вирішення питань, що належать до його компетенції. Членами колегії є представники громадськості.*

**Ключові слова:** державно-громадське управління, вища освіта, модель державно-громадського управління.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку держави становлення освіти відбувається відповідно до викликів, які ставить перед нами суспільство. Її функціонування – це взаємовигідна взаємодія державних органів з органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, педагогами, батьками, здобувачами освіти, роботодавцями, громадськими організаціями. Держава та громада виступають повноцінними партнерами щодо реформування освіти, приділяють значну увагу її якості. Сьогодні особливої уваги вимагає питання соціального захисту усіх учасників освітнього процесу, оптимізації мережі закладів вищої освіти, підготовки висококваліфікованих фахівців. Саме це забезпечує вирішення проблем державно-громадського управління у сфері вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання державно-громадського управління розглянуто у працях В. Андрущенка, Д. Дзвінчука та інших науковців. Окремі аспекти державно-громадського управління описано в роботах Є. Березняка, В. Бочкарьова, В. Грабовського, М. Комарницького, В. Князева. У працях

С. Гончаренка, В. Кременя, С. Крисяка, Т. Лукіної, А. Мазака розкрито проблеми державного управління в нових соціально-економічних умовах.

Демократичні підходи до управління в освіті України здійснювалися поступово з прийняттям законодавчих актів, а саме Закону України «Про освіту», законів щодо галузей освіти, Державної національної програми «Освіта» («Україна ХХІ століття»), Національної доктрини розвитку освіти України. Важливі напрями та стратегічні завдання щодо змін в управлінні освіті визначені Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту», Указами Президента України «Про національну програму «Діти України»» та «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», Програмою діяльності Кабінету Міністрів України «Назустріч людям», Концепцією Державної програми розвитку освіти. У документах розкрито перехід до державно-громадської системи управління, зазначено функції центральних, регіональних і місцевих органів

управління. Особлива увага приділяється активізації участі батьків, наглядових та піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів в освітньому процесі навчальних закладів. Процес децентралізації управління освітою в Україні є актуальним. Сьогодення передбачає розширення автономії закладів освіти, збільшення регіонального компонента, розвиток співпраці громадськості з навчальними закладами.

**Мета статті.** Головною метою роботи є аналіз особливостей впровадження державно-громадського управління органами влади у сфері освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Так, стратегічною метою державно-громадського управління має стати збільшення доступу здобувачів освіти до високоякісних послуг. Заклади освіти мають взаємодіяти із соціальними інститутами, перетворюючись на відкриту соціально-педагогічну систему. Важливими завданнями є демократизація адміністративного управління; задоволення освітніх потреб; розв'язання конфліктів і суперечностей. Відкритість, гласність, доступність, розподіл повноважень і сфер відповідальності, соціальне партнерство й співробітництво – це засади, що є фундаментальними для державно-громадського управління.

Державно-громадське управління у сфері освіти здійснюється також на принципах взаємної поваги та партнерства; репрезентативності органів громадського самоврядування, громадських об'єднань та інших інститутів громадянського суспільства; пріоритету прав і свобод людини й громадянина; верховенства права; прозорості; обов'язковості дотримання домовленостей; взаємної відповідальності сторін; обов'язковості розгляду пропозицій сторін; пріоритету узгоджувальних процедур тощо.

Державно-громадське управління вищою освітою – це управління, для якого характерні постійна відповідальність і взаємодія в управлінні закладами вищої освіти, з одного боку, що виражають і представляють інтереси, політику, гарантії і компетенцію держави в галузі освіти (Міністерство освіти і науки України, управління освітою і наукою обласних державних адміністрацій, відділи освіти, органи місцевого самоврядування, заклади вищої освіти), з іншого боку, суб'єктів та їх органів, що виражають інтереси громадянського суспільства, населення.

Конвенція про права дитини, Конституція України, Закон України «Про освіту», Національна доктрина розвитку освіти визначають юридичну можливість впровадження в освіті державно-громадського управління [4; 5]. Актуальність державно-громадського управління освітою визначається змінами в суспільно-політичній структурі нашої країни. Це обумовлено необхідністю впровадження освітньої політики, яка була би спрямована

на побудову демократичної, правової держави та задоволення освітніх потреб громадян. Законами України «Про освіту» [4], «Про вищу освіту» [5], Указами Президента України «Про національну програму «Діти України» та «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», Національною доктриною розвитку освіти у XXI столітті, Програмою діяльності Кабінету Міністрів України «Назустріч людям», Концепцією Державної програми розвитку освіти на 2006–2010 рр. визначено стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями та основні шляхи радикальних перетворень в управлінні системою вищої освіти.

Здійснивши аналіз сучасної нормативно-правової бази розвитку освіти, маємо зазначити необхідність модернізації методів і форм управління вищою освітою. Таке оновлення передбачає оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління, перерозподіл функцій та повноважень, перехід до програмно-цільового управління, поєднання державного та громадського контролю, створення системи моніторингу управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях. Зміст державно-громадського управління включає аналіз діяльності його суб'єктів з інтеграції напрямів роботи, а саме демократизації діяльності влади й управління вищою освітою; розвитку самоврядних асоціацій; організації діяльності громадських органів управління освітою, де представлено всі верстви населення.

В системі освіти здійснено розподіл на три основні рівні державного управління. Перший – це національний рівень, до якого включені Міністерство освіти і науки України (МОН), міністерства та відомства України, Вища атестаційна комісія (ВАК), Національна агенція з розвитку якості освіти. Другий рівень – це регіональний. До нього належать управління, департаменти областей України. Третій – це районний рівень. До його структури входять органи місцевих державних адміністрацій, районні відділи освіти, відділи освіти об'єднаних територіальних громад. Сьогодні відбувається децентралізація, а особлива увага приділена об'єднаним територіальним громадам.

Варто зазначити, що на сучасному етапі в Україні при центральних органах влади створено громадські ради, колегії, а представників громадськості введено до складу колегій. На регіональному рівні активно працюють громадські ради та відроджено локальні освітні округи з виборною освітньою радою. На місцевому та регіональних рівнях створено також ради ректорів вищих навчальних закладів тощо. На всеукраїнському рівні проведено з'їзди педагогічних працівників, форум батьківської громадськості, у 2005 р. створена Громадська рада освітян і науковців. Сьогодні

активно діє Спілка ректорів вищих навчальних закладів [6].

Громадська колегія є органом, який здійснює своє провадження при Міністерстві освіти і науки України. Вона є консультативно-дорадчим органом із питань реалізації державної політики в галузі освіти і науки та розв'язання актуальних соціально-економічних проблем. Активно свою роботу провадять також Громадські ради, діяльність яких стосується дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти. Існує Громадська рада з питань реформування економічних механізмів в освіті, інноваційного розвитку та інтелектуальної власності тощо. За їх безпосередньою участю проведено громадські дискусії у форматі всеукраїнських круглих столів. На сучасному етапі в Україні представників громадськості введено до складу колегій на регіональному рівні.

Вчені називають різні способи поєднання громадського та державного управління або залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Так, професор Г. Єльнікова визначає такі моделі державно-громадського управління [3].

1) Модель структурно-громадського супроводу. Вона передбачає на кожному управлінському рівні відповідну громадську структуру, основним завданням якої є незалежна експертиза стану речей освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління загальною середньою освітою.

2) Модель інформаційно-громадського супроводу. Нею передбачено організацію зустрічних потоків інформації. Згори донизу надходить нормативно-правова інформація, а знизу догори – претензійна, реакція виконавців, громадськості на нормативно-правову та суспільно-ціннісну інформацію.

3) Модель субординаційно-проміжного партнерства. Вона реалізується через запровадження на всій вертикалі динамічних субординаційних відносин. До виконання завдань залучається громадськість, і відносини тимчасово перетворюються на партнерські.

Зміна моделей відбувається залежно від зміни мети й завдань, які в конкретний момент вирішує навчальний заклад. Для вирішення цих завдань між учасниками освітнього процесу виникає певна взаємодія. Взаємовплив, який зумовлює взаємне пристосування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, що забезпечується спільним виробленням реалістичної мети з подальшим поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення, – це адаптивне управління. Для адаптивного управління, як і для будь-якого іншого, необхідно розробляти моделі діяльності, що відповідають визначеній меті.

Так, задля впровадження у практику роботи закладів вищої освіти державно-громадського управління використовуються всі наведені вище моделі. Наприклад, у процесі створення вченої ради, наглядової ради, студентського самоврядування використовують першу модель. У процесі створення тимчасових груп для складання перспективного плану розвитку закладу вищої освіти, підготовки та проведення загальноколеджських свят використовують третю модель. Загалом під державно-громадським управлінням освітою розуміється процес управління із залученням громадськості, спрямований на децентралізацію управління, самоврядування освіти, усупільнення навчальних закладів та надання їм автономії [2].

Основними особливостями державно-громадського управління є скасування монополії держави на створення навчальних закладів; децентралізація управління освітою шляхом розширення повноважень керівників навчальних закладів та органів місцевого самоврядування; підвищення контролюючої ролі громадськості та розширення повноважень самоврядування, посилення ролі рад; розвиток конкуренції на первинному ринку освітніх послуг; збільшення можливостей для ведення експериментів, авторських освітніх інновацій, розширення використання авторських програм навчання; формування нових підходів та дієвих механізмів для забезпечення в Україні ефективного функціонування системи управління освітою. Характерною рисою демократичних відносин внутрішнього децентралізованого управління в межах закладу вищої освіти є дієвість громадських та колегіальних органів.

При центральних органах виконавчої влади створені громадські колегії, до складу яких входять представники профспілок, громадських організацій. У Міністерстві освіти і науки України були створені громадські ради за напрямками діяльності (Наказ МОН від 26 травня 2005 р. № 318). Так, почали працювати Громадська рада з питань загальної середньої, дошкільної освіти; Громадська рада з питань позашкільної освіти; Громадська рада з питань професійно-технічної освіти; Громадська рада з питань вищої освіти; Громадська рада з питань та наукової діяльності; Громадська рада з питань реформування економічних механізмів в освіті; Громадська рада з питань інноваційного розвитку та інтелектуальної власності [6].

Загалом прикладом державно-громадського управління освітою на Всеукраїнському рівні є колегія Міністерства України. Так, колегія є консультативно-дорадчим органом та утворюється для підготовки рекомендацій щодо виконання Міністерством освіти і науки України своїх завдань, погодженого вирішення питань, що належать до його компетенції. Членами колегії є представники громадськості.

Колегія МОН обговорює рішення щодо перспектив і напрямів діяльності МОН; розглядає пропозиції щодо удосконалення законодавства, забезпечення співпраці з центральними органами виконавчої влади, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування під час виконання покладених на них завдань; розширення міжнародного співробітництва у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в науковій сфері, трансферу (передачі) технологій; формування та реалізації державної політики у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в науковій сфері, трансферу (передачі) технологій. Колегія МОН обговорює прогнози й програми соціально-економічного розвитку у сфері освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в науковій сфері, трансферу (передачі) технологій, а також визначає шляхи їх реалізації. Колегія МОН аналізує стан роботи МОН із питань забезпечення прав і свобод людини та громадянина; розглядає результати роботи МОН, територіальних органів управління освітою, підприємств, установ, організацій, що належать до сфери його управління, а також інших підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності та підпорядкування (в межах компетенції); аналізує стан дотримання законодавства з питань державної служби, організаційно-кадрової роботи та виконавської дисципліни; розглядає інші питання, пов'язані з реалізацією завдань, покладених на МОН.

Голови громадських рад утворили Громадську колегію при Міністерстві освіти і науки України. Голова Громадської колегії належав до складу колегії Міністерства освіти і науки України. У МОН практикувалося проведення спільних засідань Громадської колегії та Колегії МОН. Кабінетом Міністрів України прийнята Постанова «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» № 996 [11].

Так, громадська Рада при МОН (обрана у 2014 р.), була затверджена Наказом від 10 липня 2014 р. № 816. Голова Громадської ради є членом колегії МОН України та бере участь у її роботі. Основною формою роботи Громадської ради є засідання, що проводяться за потреби, але не рідше двох разів на рік. Рішення Громадської ради, Правління, постійних і тимчасових робочих органів приймається відкритим голосуванням. Рішення Громадської ради є рекомендаційними та обов'язковими для розгляду МОН. Однією з форм взаємодії МОН і Громадської ради є проведення консультацій із громадськістю.

Більшість нормативно-правових актів, які розробляються МОН, проходить громадське обговорення, зокрема Громадською радою. Сьогодні жодне рішення не приймається без участі громадськості [8].

У ході проведення дослідження Національним інститутом стратегічних досліджень у січні 2017 р. було підготовлено інформацію про взаємодію МОН зі структурами громадянського суспільства [11]. Основними є Асоціація міст України, Всеукраїнська асоціація працівників професійно-технічної освіти (ВАПП), Всеукраїнський благодійний фонд «Українська правнича фундація», Громадська організація «WorldSkills Ukraine», Громадська організація «Фонд «Відкрита політика»», Громадська організація «Центр дослідження суспільства» (Аналітичний центр CEDOS), Громадська рада з питань співпраці з церквами та релігійними організаціями при Міністерстві освіти і науки України, Громадська рада керівників освітніх програм всеукраїнських громадських об'єднань національних меншин України, Громадська рада при Міністерстві освіти і науки України, Колегія Міністерства освіти і науки України, Представництво німецької неурядової організації «Німецьке об'єднання народних університетів» DVV International в Україні, Рада молодих учених при Міністерстві освіти і науки України, Рада проректорів з наукової роботи вищих навчальних закладів та директорів наукових установ Міністерства освіти і науки України, Рада ректорів вищих навчальних закладів України, Реанімаційний пакет реформи, Урядово-громадська ініціатива «Разом проти корупції», Федерація роботодавців України.

Важливою подією у взаємодії органів публічної влади та громадськості стало обговорення пріоритетів діяльності МОН.

МОН проводиться значна робота для забезпечення оптимального поєднання державних і громадських чинників в управлінні освітою в інтересах людини, суспільства й держави. Громадські ради відповідають вимогам демократизації суспільного життя. Участь громадськості у розробленні та обговоренні нормативно-правових актів сприяє прийняттю оптимальних рішень. Громадська рада сприяє улагодженню соціальних конфліктів [12].

Існує потреба розроблення нових підходів, технологій управління закладами освіти. Освіта реагує на зміни, які відбуваються в суспільному розвитку.

У Національній доктрині розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. зазначено, що модернізація системи управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку; розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами й партнерами [10].

Громадські ради діють при місцевих органах виконавчої влади. Вони створені при обласних та районних державних адміністраціях, міських виконавчих комітетах і мають стати справжніми органами державно-громадського управління освітою [7].

Стійкий розвиток будь-якого регіону чи країни можливий лише як елемент сталого розвитку людства. Всі заходи щодо управління регіональним соціально-економічним розвитком мають відповідати виконанню місії регіону [1].

Відомо, що важлива роль сьогодні відводиться регіональним (галузевим) радам стейкхолдерів. Саме ці громадсько-державні утворення мають найбільший вплив на розвиток вищої освіти з використанням основних критеріїв (атрибутивів), таких як влада, легітимність (законність) і терміновість вимог. Найбільш значущими для навчальних закладів виявляються інтереси такої групи стейкхолдерів, як студенти та їхні батьки, роботодавці. Баланс інтересів стейкхолдерів є ключовим для будь-якої організації. Досягнення балансу інтересів є актуальним і важливим. Для вдалого проведення діалогу зі стейкхолдерами заклад вищої освіти має розуміти три основні речі, а саме мету залучення зацікавлених сторін; сферу охоплення, тобто предмет проведення діалогу; вибір «правильних» стейкхолдерів [9].

Необхідність удосконалення державно-громадського управління освітою визначається змінами в суспільно-політичній структурі нашої країни, що передбачає здійснення нової освітньої політики, спрямованої на побудову демократичної, правової держави та задоволення освітніх потреб громадян незалежної України. Вимогою часу є підвищення якості української освіти відповідно до європейських стандартів. Наголошуємо на тому, що національні інтереси повинні гармонійно поєднуватися з міжнародними та сприяти підвищенню якості вищої освіти. Важливим є внесення нових пропозицій щодо реформування вищої освіти. Акцентовано увагу на українському законодавстві щодо державно-громадського управління вищою освітою в Україні.

**Висновки і пропозиції.** При центральних органах виконавчої влади створені громадські колегії, до складу яких входять представники профспілок, громадських організацій. Зазначимо, що важлива роль сьогодні відводиться регіональним (галузевим) радам стейкхолдерів. Розглянуто особливості впровадження державно-громадського управління органами влади у сфері освіти. Увага приділяється управлінню освітою на рівні об'єднаних територіальних громад. Під час створення моделі державно-громадського управління закладом вищої освіти використовується власний культурно-історичний досвід, поєднаний із досягненнями сучасної науки на законодавчій базі.

Предметом подальшого наукового вивчення можуть бути особливості державно-громадського управління загальноосвітніх закладів.

#### Список використаних джерел:

1. Бєлий В. Громадські освітні ради – освітній «тренд». *Управління освітою*. 2015. № 18. С. 8–13.

2. Бочкарев В. Концезия государственного управления общим образованием. URL: <http://www.doxa.ru/obr/sobranie/Conf1.htm>.
3. Ельнікова Т. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. № 40 (280). С. 10–11.
4. Про освіту : Закон України, прийнятий 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII; зі змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 05.09.2017).
5. Про вищу освіту : Закон України, прийнятий 1 липня 2014 р. № 1556-VII; зі змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37–38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 01.07.2014).
6. Про затвердження типового положення про колегію міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади і місцевої державної адміністрації : Закон України, прийнятий 2 жовтня 2003 р. № 1569; зі змінами та доповненнями від 23 липня 2014 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1569-2003-%D0%BF> (дата звернення: 23.07.2014).
7. Кононенко О. Участь громадян в управлінні освітою через структури громадянського суспільства. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 3 (52). Ч. 1. С. 138–148.
8. Крисюк С. Державно-громадське управління освітою. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні* : матеріали науково-практичної конференції / за ред. В. Лугового. Київ, 2001.
9. Модус державно-громадського управління освітою : монографія / за наук. ред. В. Бєха ; редкол.: В. Бєх (голова), Н. Крохмаль (заст. голови) та ін. Київ : вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. 768 с.
10. Національна доктрина розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. Нормативно-правові акти про організацію освіти у вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 11.03.2020).
11. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua) (дата звернення: 28.04.2020).
12. Стельмах А. Активізація діяльності Ради освітнього округу – необхідна умова створення єдиного освітнього простору в межах округу. *Управління школою*. 2018. № 10–12. С. 79–83.

**Shorobura I. Features of the introduction of state-public administration by the authorities in the sphere of education**

*The article covers the issues of state-public administration in the sphere of education. The legal possibility of introducing state-public administration in education is determined by the Convention on the Rights of the Child, the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine "On Education", National doctrine of education development. Strategic goals, objectives, priority areas and main ways of radical change in the management of higher education system are defined by the main regulatory acts. It is noted that public councils and boards have been established under the central authorities. At the regional level, public councils actively work and local educational districts with the elected educational council have been revived. Councils of rectors of higher education institutions have been established at the local and regional levels. At All-Ukrainian level congresses of pedagogical workers, forum of the parent community have been held, and Public Council of educators and scientists has been created. Great importance is attached to the principles of state-public administration, including the principle of rule of law; transparency, openness and publicity; mandatory compliance with agreements; mutual responsibility of the parties; mandatory consideration of the parties' proposals. Peculiarities of implementation of state-public administration models, including the model of structural-public support, information-public support and subordination-intermediate partnership, have been revealed. The main peculiarities of state-public administration in education have been determined. The article states that an example of state-public education management at the All-Ukrainian level is the board of the Ministry of Ukraine. The Board is the advisory body and is formed to prepare recommendations for the implementation by the Ministry of Education and Science of Ukraine its tasks, the agreed solution of issues within its competence. Members of the board are the representatives of the public.*

**Key words:** state-public administration, higher education, state-public administration model.