



**Інна Червінська,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника»  
(м. Івано-Франківськ)

**Inna Chervinska,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
(Ivano-Frankivsk)  
[inna.chervinska@pu.if.ua](mailto:inna.chervinska@pu.if.ua)  
ID [orcid.org/0000-0003-0745-1413](https://orcid.org/0000-0003-0745-1413)

**УДК 371.14 (043)**

## **ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ШКОЛОЮ ГІРСЬКОГО РЕГІОНУ ЗА УМОВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

## **GOVERNMENT AND PUBLIC MANAGEMENT OF MODERN SCHOOL IN A MOUNTAIN REGION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION**

У статті узагальнено проблеми державно-громадського управління загальноосвітньою школою з урахуванням особливостей децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад у віддалених та важкодоступних гірських регіонах. Актуальність проблеми полягає у розкритті психолого-педагогічних засад державно-громадського управління загальноосвітньою школою за умов децентралізації та визначенні основних шляхів його формування в новій українській школі гірських регіонів Українських Карпат. Для розв'язання поставлених завдань автором було застосовано комплекс методів дослідження.

Автор наголошує на державно-громадський характер управління освітніми закладами, який виявляється в тому, що поряд з органами державної влади створюються і громадські органи, до складу яких входять представники педагогічного та учнівського колективів, батьків і громадськості.

*Ключові слова:* державно-громадське управління; децентралізація, громадські органи, гірські регіони, модель управління.

*The article generalizes problems government and public administration secondary school taking into account peculiarities decentralization and creation united local communities in remote and inaccessible mountain regions.*

*The urgency of the problem is the disclosure of the psychological and pedagogical foundations of state and public administration by the general school in the conditions of decentralization and determination of the main ways of its formation in the new Ukrainian school of mountain regions of the Ukrainian Carpathians. To solve the tasks the author applied a set of research methods.*

*The author emphasizes the state-public nature of the management of educational institutions, which manifests itself in the fact that along with public authorities, public bodies are created, which include representatives of pedagogical and student collectives, parents and the public.*

*Practice has shown that public participation in the management of educational institutions creates real prerequisites for forming a creative atmosphere and a positive psychological climate in the school team.*

*Key words:* state and public administration; decentralization, public authorities, mountain regions, management model.

В статье обобщены проблемы государственно-общественного управления общеобразовательной школой с учетом особенностей децентрализации и создания объединенных территориальных общин в отдаленных и труднодоступных горных регионах. Актуальность проблемы заключается в раскрытии психолого-педагогических основ государственно-общественного управления общеобразовательной школой в условиях децентрализации и определении основных путей его формирования в новой украинской школе горных регионов Украинских Карпат. Для решения поставленных задач автором был применен комплекс методов исследования.

Автор подчеркивает государственно-общественный характер управления образовательными учреждениями, который проявляется в том, что наряду с органами государственной власти создаются и общественные органы, в состав которых входят представители педагогического и ученического коллективов, родителей и общественности.

*Ключевые слова:* государственно-общественное управление; децентрализация, общественные органы, горные регионы, модель управления.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Українське суспільство перебуває під впливом потужних глобалізаційних процесів, швидких змін життя, посилення конкурентних засад та утвердження інноваційного типу розвитку, що призводить до переосмислення ціннісних орієнтирів і стратегій життєдіяльності людського буття.



Початок XXI століття визначається як період дії освітніх реформ та трансформацій, які спрямовані на забезпечення відповідності системи освіти всезростаючим вимогам соціуму. Відповідно до цього змінюються і стратегічні цілі в освіті, які визначені Державною національною програмою «Освіта» (Україна XXI століття) (1993), Національною доктриною розвитку освіти в Україні на 2012-2021 (2013), Законом України «Про освіту» (2017).

Окреслені завдання суспільного розвитку вимагають нового рівня розуміння теорії й практики управління освітніми системами. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки нових підходів, технологій та механізмів управління навчальними закладами.

Школа як складна соціально-педагогічна система є елементом більш складної системи – суспільства. Тому вона швидко реагує на зміни, що відбуваються на кожному етапі суспільного розвитку. Відповідно до визначених стратегічних цілей системи освіти оновлюються й цілі загальноосвітніх навчальних закладів щодо якості навчального процесу та управління ним. Адже сучасні школи повинні надати молодому поколінню опорні знання, уміння, які необхідні для подальшої життєдіяльності в умовах швидких соціально-економічних змін, сформуванню уміння самоорганізації та саморозвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Проблема державно-громадського управління стала предметом наукових розвідок як вітчизняних так і зарубіжних учених: щодо соціального управління (Н. Лукашевич, Г. Шокін), педагогічного управління (Є. Березняк, В. Бондар, А. Гошко, Ю. Конаржевський, В. Маслов, В. Пікельна), соціально-педагогічного управління (Л. Даниленко, О. Зайченко, Н. Островерхова), психології управління (Л. Карамушка, Т. Левченко) та багатьох управлінців-практиків.

Однак потребує ґрунтовнішого вивчення та узагальнення проблема державно-громадського управління загальноосвітньою школою з урахуванням особливостей децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад у віддалених та важкодоступних гірських регіонах. Вказані реалії засвідчують актуальність окресленої проблеми й вимагають певних узагальнень щодо опису її регіональних аспектів.

У цьому контексті процес залучення широких кіл громадськості до управління освітою в Україні розпочався вже давно. Про це засвідчує ґрунтовний аналіз науково-педагогічної літератури, вивчення передового педагогічного досвіду кращих навчальних закладів щодо впровадження державно-громадського управління.

Методологічне значення для розуміння, усвідомлення та аналізу проблем управління навчальними закладами на державному рівні мають наукові положення, описані у працях В. Андрущенка, С. Гончаренка, Д. Дзвінчука, І. Зязюна, В. Кременя, В. Лугового та ін. Окремі теоретико-методологічні та практичні аспекти діяльності освітніх закладів на регіональному рівні описано в працях Є. Березняка, М. Дарманського, Д. Дейкун, Г. Сурмило. Пріоритетні напрями, стратегічні цілі, завдання та основні шляхи їх радикальних перетворень в управлінні ЗНЗ визначено Конституцією України, законами України «Про освіту» (2017), «Про позашкільну освіту» (2017), Концепцією нової української школи.

**Формування мети статті.** Мета статті полягає у розкритті психолого-педагогічних засад державно-громадського управління загальноосвітньою школою за умов децентралізації та визначенні основних шляхів його формування в новій українській школі гірських регіонів Українських Карпат.

Для розв'язання поставлених завдань було застосовано комплекс методів дослідження: теоретичний аналіз та синтез – під час опрацювання наукової літератури з вказаної проблеми; порівняння, узагальнення, систематизація – під час вивчення досвіду роботи щодо організації державно-громадського управління навчальних закладів в країнах близького та далекого зарубіжжя; емпіричні методи: анкетування та бесіда з фахівцями, які займаються управлінською діяльністю; статистичні – для підтвердження фактичних матеріалів дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На сучасному етапі в розвитку системи освіти відбувається перехід від державного до державно-громадського управління освітою. Громадський характер управління освітніми закладами виявляється в тому, що поряд з органами державної влади створюються і громадські органи, до складу яких входять представники педагогічного та учнівського колективів, батьків і громадськості. Практика показала, що участь громадськості в управлінні освітніми закладами створює реальні передумови для формування творчої атмосфери і позитивного психологічного клімату в колективі школи.

Таким чином, виникають необхідні передумови для об'єднання зусиль держави і громадськості у вирішенні проблем освіти, надання вчителям, учням та їхнім батькам більше прав і свобод у виборі форм і методів організації навчального процесу, визначенні типів освітніх установ, підборі змістового наповнення навчальних програм та підручників. Адже дотримання принципів системності й цілісності в управлінні ЗНЗ припускає також взаємодію і взаємозв'язок управлінських функцій як у діяльності її керівника, так і педагогічного колективу загалом.

Розвиток державно-громадської взаємодії в управлінні навчальними закладами впродовж останніх десятиліть дає підстави стверджувати про те, що «сформувався особливий тип управління державно-громадський, який характеризується тим, що суб'єкти, які здійснюють політику в сфері освіти, і освітні організації здійснюють постійну взаємодію в управлінні освітою і наданні освітніх послуг з суб'єктами, що представляють інтереси суспільства і населення, при їх відповідальній участі в цій діяльності» [3]. При цьому необхідно врахувати окреслені проблеми співвідношення, взаємозалежності і взаємовпливу системи управління і освітнього закладу, поєднання державного і громадського в управлінні освітніми установами та системами освіти.

Державно-громадське управління навчальним закладом продиктовано низкою вагомих чинників, серед яких головним є зростаюча роль громадської думки про діяльність освітньої установи й бажання учасників освітнього процесу реально впливати на організацію і результати діяльності навчально-виховного процесу. В цьому



контексті дослідник В. Грабовський характеризує державно-громадське управління освітою як процес поєднання діяльності державних та суспільних суб'єктів управління в інтересах людини, соціуму, влади [1, с.8]. У зв'язку із зростанням освітніх потреб населення особливі вимоги пред'являються до якості освіти як відповідності очікуванням суспільства, що робить актуальним розвиток освіти як відкритої системи, структурно-функціональна характеристика якої обумовлена взаємодією з соціумом.

Відкритість освіти передбачає прозорість цілей, формування в суспільній свідомості розуміння залежності якості життя соціуму від стану освіти – її якості, доступності, всеосяжності, об'єднання різних соціальних груп і залучення їх до процесу розвитку освіти як взаємовигідних партнерів. Досягнення високої якості надання освітніх послуг передбачає органічне поєднання освітніх традицій та інноваційних тенденцій в організації державно-громадського управління та соціального партнерства, які отримали визнання у світовій та вітчизняній практиці, творче осмислення щодо застосування у педагогічній реальності, з дотриманням стратегічних цілей соціокультурного розвитку суспільства.

Саме тому особливу місію у цьому складному й неоднозначному процесі виконують ЗНЗ. Особливо ті загальноосвітні заклади, які знаходяться у важкодоступних гірських регіонах України і які за умов децентралізації влади повинні стати ще більш відкритими та чутливими до потреб і викликів сучасного громадянського суспільства, об'єднаної територіальної громади, ніж вони є сьогодні. Адже немає сумнівів у тому, що збільшення участі батьків і посилення педагогічної автономії шкіл виступає в інтересах всієї освітянської спільноти, а в кінцевому результаті – в інтересах учнів. Відносини між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування повинні змінюватися, щоб відповідати викликам сьогодення.

Децентралізація управління навчальними закладами в Україні має відбуватися з врахуванням особливостей регіонів, інтересів територіальних громад, соціальних прошарків, особливо під час вибору моделей управління, реформування змісту освіти, способів її організації і фінансового забезпечення.

Адже децентралізація (від лат. *de* – відмова та англ. *decentralization* – централізація) – це «передання частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, розширення повноважень нижчих органів за рахунок вищих за рівнем» [2, с. 111]. Процес децентралізації передбачає делегування прав в управлінні місцевим органам виконавчої влади та доцільне розширення повноважень місцевих органів виконавчої влади в управлінні закладами шкільної освіти шляхом надання їм більшої самостійності у вирішенні організаційних, управлінських, фінансових питань, що зумовлено необхідністю кращого врахування освітніх потреб даної місцевості [3].

Під децентралізацією розуміємо «таку систему врядування, яка замість вертикального підпорядкування ґрунтується на співпраці незалежних установ різних рівнів, що керуються положеннями законодавства» [2]. В Україні це означає, що об'єднані громади, райони та області матимуть автономні, демократично обрані органи місцевого самоврядування, чії ради та виконавчі органи діятимуть відповідно до очікувань місцевих мешканців, які їх обрали.

Децентралізація в управлінні освітніми установами вимагає комплексного підходу щодо налагодження співпраці між державою і громадянським суспільством, між органами влади і споживачами освітніх послуг, між державною виконавчою владою і місцевим самоврядуванням, між керівником освітньої установи і освітянами, між педагогічним колективом і громадськістю.

Школа у важкодоступному гірському регіоні за умов децентралізації виступає соціально-стабілізуючим та культурно-просвітницьким осередком життя об'єднаної територіальної громади, який працює для задоволення освітніх потреб дітей і виконує специфічне завдання підготовки школярів до життя в соціумі. Функціонування державно-громадської системи управління навчальним закладом неможливе без добровільної активної участі в управлінні представників широкої громадськості: громадських лідерів, зокрема депутатів, членів освітніх громадських організацій, бізнесменів, духовенства, батьків, педагогів [5].

Державно-громадське управління освітою – це процес поєднання різноспрямованої діяльності державних і суспільних суб'єктів управління, що пов'язані з функціонуванням і розвитком освітньої установи, в інтересах суб'єктів навчально-виховного процесу, соціуму, влади.

Дослідник І. Довбиш характеризує різні рівні участі громади в управлінні школою, а саме: перший рівень – участь в управлінні через раду школи, яка приймає управлінські рішення відповідно до повноважень, визначених статутом школи; другий рівень – участь через діяльність колегіального органу управління школою (педарада) та органів громадського і учнівського самоврядування – батьківський комітет, піклувальна рада, учнівський комітет (парламент) школи; третій рівень – індивідуальна участь через партисипативні структури тимчасового характеру (ініціативні групи, комісії, погоджувальні ради, конференції, збори) [4, с. 70].

У дослідженнях з окресленої проблеми [6; 7; 8] наголошується, що сутність державно-громадського управління в сучасній освіті передбачає узгоджену взаємодію між державою й громадою у вирішенні різноманітних питань освіти, пов'язаних з можливістю відповідально і результативно впливати на освітню політику, прийняття управлінських рішень, створення здорового соціального середовища для учнів та ін.

У *Національній доктрині розвитку освіти в Україні на 2012-2021* (2013) [11] зазначено, що модернізація системи управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами. Необхідно забезпечити створення гнучкої, цілеспрямованої,



ефективної системи державно-громадського управління освітою, що забезпечує інтенсивний розвиток і якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни, запитів зростаючої особистості.

При цьому державно-громадське управління освітою визначається як інтеграція трьох напрямів роботи:

- демократизація діяльності органів державної влади й управління освітою;
- розвиток самоврядних асоціацій учасників освітньої діяльності (професійних асоціацій педагогів, органів учнівського й батьківського самоврядування всіх рівнів);
- організація громадських органів управління освітою, де представлено всі верстви населення [6, с.88].

На сьогодні в освітній сфері існує три рівні державного управління:

- *національний рівень* (Міністерство освіти і науки України (МОН), міністерства та відомства України, Вища атестаційна комісія (ВАК));
- *регіональний рівень* (управління освіти областей України);
- *районний рівень* (органи місцевих державних адміністрацій, районні відділи освіти, відділи освіти об'єднаних територіальних громад).

Отже, для того щоб відповідати умовам розвитку громадянського суспільства в Україні, школи мають стимулювати громадську активність, аби не лише співробітники, але й батьки, члени громади могли долучитися до життєдіяльності шкільного колективу, до загальношкільних справ, до прийняття стратегічних рішень.

За таких умов успішними стають ті навчальні заклади, керівництво яких розуміє, що батьки як частина шкільного колективу найбільше зацікавлені в ефективній роботі школи, коли йдеться про дітей, умови їхнього навчання та виховання, позаяк вони виступають соціальними замовниками освіти, тому мають повне право впливати на якість роботи школи. Адже сучасний заклад освіти повинен не лише надавати освітні послуги учням, але й залучати батьків і громаду до розв'язання соціальних та інших проблем, які виникають перед школою [5].

Новому рівню розвитку системи освіти, в тому числі регіональної, повинен відповідати якісний державно-громадський рівень управління. Диференціація навчальних закладів, становлення і розвиток адаптивного освітнього середовища вимагають високої професійної компетентності керівників шкіл у створенні умов для задоволення різноманітних потреб суб'єктів соціально-педагогічної системи. М. Комарницький висуває до розгляду такі напрями розбудови державно-громадського управління навчальними закладами, як відкритість й прозорість освітньої політики та інституційний розвиток. Учений пропонує залучати громадськість до управління освітньою системою, по-перше, на шкільному рівні; по-друге, під час створення локальних освітніх округів; по-третє, на міському рівні, створюючи батьківські асоціації, органи учнівського самоврядування, опікунсько-наглядові ради та інші інституції. Автор підкреслює необхідність довільного створення освітніх округів за ініціативою місцевої громади, що дасть змогу обраним представникам виходити із пропозиціями до управління освіти та інших місцевих структур щодо поліпшення навчання й виховання підростаючого покоління [7, с.34].

Позитивним прикладом модернізації управління навчальним закладом, який знаходиться у гірській місцевості, є розробка й впровадження відкритої та демократично-інноваційної моделі управління, яка базується на активній співпраці з громадою та тісній взаємодії із середовищем. Позаяк покладені в основу модернізації управлінської діяльності конституційні принципи вимагають чіткого дотримання та реалізації, загальноосвітня школа, яка знаходиться у віддаленому гірському регіоні, на сучасному етапі піддається як модернізації поряд з іншими інститутами освіти, так і реструктуризації. У деяких регіонах реструктуризацію таких шкіл планують проводити шляхом їх укрупнення за рахунок скорочення числа малокомплектних шкіл. Проте робити цього категорично не можна. Адже у ситуації втрати школою свого соціокультурного значення на селі, зниження якості підготовки школярів, вирішення загальношкільних проблем тільки шляхом зовнішніх перетворень, які не зачіпають форм і змісту організації навчально-виховного процесу є нераціональним, а у деяких випадках просто неможливим.

Очевидно, що для успішної соціалізації дітей з віддалених гірських сіл у освітній простір необхідно ввести в практику діяльності школи нові, відповідні до вимог інформаційного суспільства, методи та форми роботи, що базуються на сучасних педагогічних теоріях та актуальних методологічних принципах, в числі яких затребувана сучасною педагогікою *теорія соціального конструктивізму*.

Провідною метою соціального конструктивізму є «виявлення способів, за допомогою яких індивідууми і групи людей беруть участь у створенні соціокультурної реальності. Ця теорія розглядає шляхи створення людьми соціальних феноменів, які інституціоналізуються і перетворюються в традиції. Конструювання реальності проходить постійно, адже це динамічний процес за якого реальність відтворюється людьми під впливом її інтерпретації і знань про неї» [2].

Такий вагомий освітньо-виховний та соціокультурний потенціал віддаленої школи в горах обумовлений середовищними особливостями її існування. Соціокультурний простір гірського села інтегрує в собі традиції народної педагогіки, господарсько-культурної діяльності етносу, звичаїв і норм соціального життя, інкорпорує ці традиції в діяльність школи.

Тому історію становлення та розвитку державно-громадської системи управління ЗНЗ неможливо уявити без сільської школи. Увага відомих педагогів А. Захаренка, К. Ушинського, Ш. Амонашвілі, С. Рачинського, В. Сухомлинського, С. Шацького та ін. ще в минулому столітті була зосереджена на школі в умовах села, що було обумовлено можливістю втілення в її діяльності складних і різнопланових педагогічних проєктів, що свідчить про традиційно високу оцінку її соціально-педагогічних надбань у вітчизняній науці.



На сьогоднішній день забезпечення педагогічних умов для використання на практиці соціально-педагогічного потенціалу загальноосвітньої школи у важкодоступній гірській місцевості, можна розглядати як найважливіший чинник становлення та розвитку в сучасному глобалізаційному суспільстві, що зіткнулося з проблемою кризи етнокультурної та особистісної ідентичності, формування громадянської позиції. Співпраця школи, влади та громади в контексті освітніх реформ зазнає нових форм взаємодії. А налагодження співпраці школи, влади та громади в об'єднаних територіальних громадах – це шлях до формування громадянського суспільства в нашій країні – від найвіддаленіших сіл до великих міст-мегаполісів.

Вже впродовж двох років Івано-Франківська область, де понад 50 % території є гірською, бере участь у швейцарсько-українському проекті «Розвиток громадянських компетентностей в Україні – DOCCU», керівник проекту – Рольф Голлоб, професор Цюріхського педагогічного університету. У рамках дії проекту понад 1000 керівників ОТГ, директорів загальноосвітніх шкіл, управлінців, менеджерів освіти, педагогів підвищили свою кваліфікацію з громадянської освіти. Адже для того, щоб розпочати формувати громадянську компетенцію у школі, її потрібно якісно сформувати у педагогів.

Тренінгові заняття, (не) конференції проходять не лише в Інституті післядипломної педагогічної освіти, але й у віддалених навчальних закладах області. Зокрема на базі Більшівцівської опорної школи (директор Н. Самочко) проведено семінари-тренінги для керівників шкіл та керівників методичних об'єднань навчальних закладів об'єднаної територіальної громади з теми «Демократична школа в умовах ОТГ». На майстер-класах та тренінгах з проекту присутні мають можливість ознайомитися із сучасними демократичними перетвореннями в організації освітнього процесу в новій українській школі в умовах децентралізації, опанувати теорію ненасильницької комунікації, проаналізували характерні помилки, які притаманні педагогам в організації навчально-виховної діяльності на уроці та в позаурочний час, виробити спільні методичні рекомендації щодо попередження та виправлення таких помилок. За результатами командної діяльності учасниками занять презентовано інноваційні моделі демократичної школи з точки зору батьків, учнів, педагогів та ОТГ. Учасники семінару-тренінгу визначили шляхи становлення нової демократичної школи в умовах ОТГ.

Цікавий, у контексті проблеми державно-громадського управління семінар-тренінг за темою «Демократичне врядування в школах об'єднаних територіальних громад» проведено на базі високогірної Білоберізької ЗОШ І-ІІІ ст. (директор М. Дудидра, начальник відділу освіти, молоді, спорту, культури та у справах дітей Г. Дмитроняк). Предметом вивчення та дискусій учасників семінару-тренінгу стали питання демократичних перетворень у загальноосвітніх навчальних закладах, визначення місії школи та ролі педагога в умовах реалізації нового Закону «Про освіту» та Концепції нової української школи.

Особлива увага на таких заходах зосереджується на необхідності формування громадянської компетентності учасників освітнього процесу. Адже одним із важливих завдань, які стоять перед педагогами, є орієнтація освітнього процесу та набуття учнями ключових компетентностей, а також на важливість удосконалення процесу співпраці між органами державної влади, системою освіти та об'єднаними територіальними громадами. Це вкотре засвідчує, що педагоги та управлінці, керівники навчальних закладів, які розташовані у населених пунктах зі статусом «гірський», не зважаючи на віддаленість від великих освітніх центрів, йдуть в ногу з часом, змінюються самі, намагаються змінити своїх учнів та активно впроваджують інновації в освітній процес у своїх навчальних закладах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ефективна співпраця влади, школи і громади сприятиме подальшому впровадженню громадянських ініціатив, прискоренню процесів децентралізації та формуванню дієвого громадянського суспільства, в якому активні громадяни будуть здатні долучитися до реального управління як на місцевому, так і на регіональному та загальнодержавному рівнях. За таких умов саме школа повинна стати ініціатором розвитку місцевої громади, культурним, громадським ресурсним центром села. Переконані, що розвиток громади віддаленого села в гірській місцевості – це процес, де місцеві ради, місцева влада, громадськість та освітні заклади спільно працюють над створенням та реалізацією проектів, спрямованих на поліпшення життя громади і якості роботи школи. Дуже важливо, щоб уся громада, визначаючи спільні цілі та погодившись із окресленими завданнями, мала можливість взяти участь у розробці таких проектів.

Запропонована система роботи школи дозволить урівноважити вплив державного та громадського чинників у процесі правління, дасть можливість налагодити зворотний зв'язок з урахуванням думок батьків і громадськості, реально здійснювати партнерство в освіті, й поєднуючи відповідальність за ухвалення колективних рішень, демократизувати управління.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у дослідженні адаптивної системи управління.

1. Грабовський В.А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / В.А. Грабовський. – К., 2006. – 233 с.
2. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
3. Джон П. Кретцман Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади / Джон П. Кретцман, Джон Л. Макнайт // Пер. з англ. – К. : Четверта хвиля, 2006. – 256
4. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ / І.Довбиш // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 69-75.



5. Єльнікова Г. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г.Єльнікова // Директор школи. – 2003. – №40-41.
6. Камінська Є. І. Державно-громадське управління в загальноосвітньому навчальному закладі / Є. І. Камінська. – Х. : Вид. гр. «Основа», 2013. – 112 с.
7. Комарницький М.С. Державно-громадська система управління освітою / М.С.Комарницький // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 34-35.
8. Кремень В. Державно-громадська модель управління освітніми змінами / В.Кремень // Директор школи. – 2001. – №4. – С.12-16.
9. Киркалов В.П., Коровина В.Я Организация образовательно-воспитательной работы в сельских школах: Пособие для работн. сел. шк. / Сост. Киркалов В.П., Коровина В.Я Организация образовательно-воспитательной работы в сельских школах. – М.: НИИШ, 1981. – 75 с.
10. Набока М. Соціально-педагогічні засади управління освітою сільського району в сучасних умовах [Електронний ресурс] / М. Набока. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc\\_Gum/Gypkhdpi/2008\\_16?138-140.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_Gum/Gypkhdpi/2008_16?138-140.pdf)
11. Національній доктрині розвитку освіти в Україні на 2012-2021 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (2013).
12. Якимова, Е. В. Социальное конструирование реальности: социально-психологические подходы: научно-аналитический обзор / Е.В. Якимова. Центр социал. науч.-информ. исслед. Отд. социологии и социал. психологии. – М.: ИНИОН, 1999. – 115 с.

### Reference

1. Hrabovs'kyu V.A. Derzhavno-hromads'ke upravlinnya zahal'noyu seredn'oyu osvityou na rayonnomu rivni: dys. kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.02 / V.A Hrabovs'kyu. – K., 2006. – 233 s.
2. Derzhavne upravlinnya ta derzhavna sluzhba: slovnyk-dovidnyk / uklad. O. Yu. Obolens'kyu. – K. : KNEU, 2005. - 480 s.
3. Dzhon P. Krettsman Rozbudova hromad za rakhunok vnutrishnikh resursiv. Shlyakh do vidkryttya y mobilizatsiyi resursiv hromady / Dzhon P. Krettsman, Dzhon L. Maknayt // Per. z anhl. – K. : Chetverta khvylya, 2006. – 256
4. Dovbysh I. Model' derzhavno-hromads'koho upravlinnya ZNZ // Dyrektor shkoly, litseyu, himnaziyi. – 2006. – № 1. – S. 69-75.
5. Yel'nikova H. Teoretychni pidkhody do modelyuvannya derzhavno-hromads'koho upravlinnya / H.Yel'nikova // Dyrektor shkoly. – 2003. – №40-41.
6. Kamins'ka Ye. I. Derzhavno-hromads'ke upravlinnya v zahal'noosvitn'omu navchal'nomu zakladi / Ye. I. Kamins'ka. – Kh. : Vyd. hr. «Osnova», 2013. – 112 s.
7. Komarnyts'kyu M.S. Derzhavno-hromads'ka systema upravlinnya osvityou // Aspekty samovyraduvannya. – 2000. – № 3. – S. 34-35.
8. Kremen' V. Derzhavno-hromads'ka model' upravlinnya osvityou zminyamy // Dyrektor shkoly. – 2001. - №4.
9. Kirkalov V.P. Orhanyzatsyya obrazovatel'no-vospytatel'noy raboti v sel'skykh shkolakh: Posobyе dlya robotn. sel. shk. / Sost. Kirkalov V.P., Korovyna V.Ya Orhanyzatsyya obrazovatel'no-vospytatel'noy raboti v sel'skykh shkolakh. – M.: NYSh, 1981. – 75 s.
10. Naboka M. Sotsial'no-pedahohichni zasady upravlinnya osvityou sil's'koho rayonu v suchasnykh umovakh [Elektronnyy resurs] / M. Naboka. – Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/sots\\_Gum/Gypkhdpi/2008\\_16?138-140.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/sots_Gum/Gypkhdpi/2008_16?138-140.pdf)
11. Natsional'niy doktryni rozvytku osvity v Ukrayini na 2012-2021 [Elektronnyy resurs] <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
12. Yakymova, E. V. Sotsyalnoe konstruyrovanye realnosti: sotsyal'no-psykholohycheskye podkhodi: nauch.-analyt. obzor / RAN. YNYON. Tsentr sotsyal. nauch.-ynform. yssled. Otd. sotsyolohyy y sotsyal. psykholohyy. – M.: YNYON, 1999. – 115 s.

