

УДК 37.014.552

## Запровадження моделі управління освітою на рівні територіальної громади

### IMPLEMENTATION OF THE EDUCATION MANAGEMENT MODEL AT THE LEVEL OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

**ЯКИМЕНКО Сергій** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <http://orcid.org/0000-0001-6170-6769>

**ПІДЛЕПІАН Наталія** – старший викладач кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0003-9961-6904>

DOI

**YAKYMENKO Serhii** – Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

**PIDLEPIAN Nataliia** – Senior Lecturer of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

**Анотація.** У статті розкрито суть державно-громадського управління освітою на рівні територіальної громади. Виявлено, що питання надання якісних освітніх послуг, підвищення ефективності роботи закладів освіти особливо гостро постало перед українськими громадами після початку впровадження процесу децентралізації влади та реалізації процесу створення територіальних громад, адже до початку реформи органи місцевого самоврядування громад мали дуже опосередкований вплив на освітній процес. З'ясовано, що у більшості країн світу управління освітою здійснюється на трьох рівнях: централізоване управління освітою на рівні держави; управління освітою на рівні регіону або області; управління освітою на рівні територіальної громади, де враховуються місцеві потреби та особливості. У таких країнах світу, як Франція, Німеччина, США, Канада існує система децентралізованого управління освітою на рівні територіальних громад. У таких системах держава сприяє створенню мережі громадських організацій, які беруть участь у прийнятті рішень та реалізації стратегій розвитку освіти на місцевому рівні. Визначено, що така модель управління освітою на рівні територіальної громади дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів, зокрема фінансових, людських та матеріальних, а також покращити якість освіти та забезпечити доступність до неї для всіх груп населення. Здійснено аналіз чинних Законів України: «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про дошкільну освіту», «Про місцеве самоврядування», який свідчить, що в Україні практично на рівні держави сформована нормативна база для запровадження моделі державно-громадського управління освітою. Розглянуто особливості запровадження різних моделей управління освітою в США та Польщі, а також кращі практики державно-громадського управління освітою в Слобожанській та Верківській територіальних громадах Дніпропетровської області. Зроблено висновок, що в управлінні освітою на рівні територіальної громади має бути забезпечена співпраця органів публічної влади й мешканців територіальної громади. Така модель управління може сприяти розвитку освіти на місцевому рівні та забезпечити доступність до неї для всіх груп населення.

**Ключові слова:** управління, освіта, територіальна громада, державно-громадське управління освітою, модель.

**Summary.** The article reveals the essence of the state-public management of education at the level of the territorial community. It was revealed that the issue of providing high-quality educational services and increasing the efficiency of educational institutions was especially acute for Ukrainian communities after the start of the implementation of the process of decentralization of power and the implementation of the process of creating territorial communities, since before the reform, the local self-government bodies of communities had a very indirect influence on the educational process. It was found that in most countries of the world education management is carried out at three levels: centralized education management at the state level; management of education at the level of the region or region; management of education at the level of the territorial community, where local needs and peculiarities are taken into account. In such countries as France, Germany, the USA, and Canada, there is a system of decentralized management of education

*at the level of territorial communities. In such systems, the state promotes the creation of a network of public organizations that participate in decision-making and implementation of education development strategies at the local level. It was determined that this model of education management at the level of the territorial community allows for more effective use of resources, in particular financial, human and material, as well as to improve the quality of education and ensure its accessibility for all population groups. An analysis of the current Laws of Ukraine: «On Education», «On General Secondary Education», «On Out-of-school Education», «On Pre-school Education», «On Local Self-Government» was carried out, which shows that in Ukraine, almost at the state level, a regulatory framework has been formed for introduction of the model of state-public management of education. The peculiarities of the introduction of various models of education management in the USA and Poland, as well as the best practices of state and public management of education in the Slobozhan and Verbkiv territorial communities of the Dnipropetrovsk region, are considered. It was concluded that the cooperation of public authorities and residents of the territorial community should be ensured in the management of education at the level of the territorial community. Such a management model can promote the development of education at the local level and ensure its accessibility for all population groups.*

**Key words:** management, education, territorial community, state and public management of education, model.

**Вступ.** Закон України «Про освіту», Концепція Нової української школи передбачають проведення докорінної реформи загальної середньої освіти, що має зупинити негативні тенденції в освіті та зробити її важелем рівності та соціальної згуртованості, економічного розвитку та конкурентоспроможності України. Питання надання якісних освітніх послуг, підвищення ефективності роботи закладів освіти особливо гостро постало перед українськими громадами після початку впровадження процесу децентралізації влади та реалізації процесу створення територіальних громад.

До початку реформи управління освітніми закладами здійснювалось через систему державного управління, а саме через відділи освіти областей, міст і районів. При цьому органи місцевого самоврядування громад мали дуже опосередкований вплив на освітній процес і практично не мали можливостей для його оптимізації. Ця модель управління мала низку проблем, пов'язаних із перерозподілом коштів між школами району, призначених на утримання закладів освіти, що призвело до того, що малі школи у маленьких селах утримувалися за рахунок великих шкіл.

Стрімкі зміни в управлінні освітою поставили на порядок денний питання зміни підходів, методів, стилів управління. Система управління освітою в територіальних громадах має стати державно-громадською, а значить поєднувати 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. Таким чином, актуальність запровадження моделі державно-громадського управління освітою визначається змінами в суспільно-політичній структурі нашої країни, спрямованими на побудову демократичної, держави та задоволення освітніх потреб громадян України.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методологічну основу дослідження склали роботи з питань публічного управління, адміністративної реформи в Україні, розвитку місцевого самоврядування таких науковців, як В. Авер'янов [2], В. Малиновський [8], філософії освіти, В. Кремень [6], питань публічного управління в освіті Н. Діденко, П. Кухарчук [4], наукового обґрунтування концепції управління освітою зробили, Н. Протасова [13].

**Мета статті.** Обґрунтувати необхідність запровадження ефективної моделі управління системою освіти територіальної громади в умовах децентралізації влади.

**Виклад основного матеріалу.** Зважаючи на об'єктивний розвиток суспільства, докорінна зміна соціального інституту освіти вимагає кардинальних трансформацій у підготовці нової генерації фахівців із високим рівнем професіоналізму й загальної культури, інноваційним творчим мисленням. В Україні вже давно відбувається реформа місцевого самоврядування, яка передбачає формування спроможної територіальної громади (ТГ), що надає їй повноваження, ресурси та можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення.

Відповідно до статті 32 базового Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» у сфері освіти виконавчі органи сільських, селищних, міських рад наділені наступними повноваженнями, зокрема:

– управління закладами освіти, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їхньої матеріально-технічного та фінансового забезпечення, розроблення та затвердження місцевих програм розвитку освіти, які враховують потреби та можливості громади;

– забезпечення здобуття повної загальної середньої освіти, створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів;

– забезпечення в межах наданих повноважень доступності освіти для всіх громадян на території громади, в тому числі для дітей з особливими потребами та малозабезпечених сімей;

– забезпечення, відповідно до закону, розвитку загальноосвітніх, дошкільних та інших закладів освіти, розвитку та вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності [11].

Відповідно до статті 66 Закону України «Про освіту» ради ТГ:

– відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної,

початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

– планують та забезпечують розвиток мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

– гарантують доступність дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території;

– забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти;

– створюють рівні умови розвитку закладів освіти всіх форм власності;

– здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом [12].

Таким чином, законодавством органам місцевого самоврядування визначено значний перелік повноважень і функцій для самостійного прийняття рішень: організацію та забезпечення функціонування закладів освіти на території громади, розроблення місцевих програм розвитку освіти, контроль за якістю надання освітніх послуг та вжиття заходів щодо їх покращення, взаємодію з державними органами управління освітою та забезпечення доступності освіти для всіх громадян «у який спосіб під власну відповідальність та із залученням усіх наявних ресурсів забезпечити надання якісної та доступної базової середньої освіти на відповідній території, згідно із затвердженими державними освітніми стандартами» [7].

Водночас освітня галузь України сьогодні має проблеми, які потребують невідкладного вирішення. Серед них можна особливо виділити: недосконалість системи органів управління освітою; дублювання функцій між державними органами управління різного рівня та органами місцевого самоврядування; низька якість освіти, особливо в сільській місцевості; слабка громадська активність у процесах прийняття освітніх рішень.

У зв'язку з цим в управлінні освітнім сектором вбачається важливим поєднання національних нормативних актів та індивідуальних суспільних ініціатив. Громадянське суспільство вимагає підвищення ролі громадських організацій у змісті та якості освіти, у різних аспектах досягнення цих цілей.

Громадські організації можуть відігравати важливу роль у формуванні змісту освіти. Вони можуть бути активними учасниками у процесі розробки та впровадження нових програм та підходів до навчання, можуть представляти інтереси різних груп населення, таких як діти з особливими потребами, молодь, мігранти тощо, та забезпечувати їхню участь у процесі формування змісту освіти. Крім того, громадські організації можуть здійснювати моніторинг якості освіти та допомагати у вирішенні проблем, що виникають у процесі навчання та виховання. У цілому, громадські організації можуть сприяти покращенню якості освіти та забезпеченню доступності до неї для всіх груп населення.

Поєднання державного й громадського управління в освіті створює державно-громадське управління, що дозволяє залучати громадськість до прийняття рішень

у сфері освіти, враховувати їхні потреби та думки, а також забезпечувати прозорість та відкритість у процесі управління.

Національна нормативно-правова база управління освітньою сферою не дає чіткого визначення поняття «державно-громадське управління».

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. від 25 червня 2013 р. наголошує на необхідності розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, «в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами» [9].

Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. серед засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності (стаття 6) також згадує принцип державно-громадського управління. У тексті Закону чітко не визначається дане поняття, утім із подальших статей нормативно-правового акту стає зрозумілим зміст, який у нього вкладає законодавець [12].

Державно-громадське управління – це управління, у якому поєднуються діяльність суб'єктів державних і громадських інституцій, що ґрунтується на добровільному встановленні державою та громадянами певних обов'язків в управлінні освітою в інтересах особистості, соціуму, влади. Воно передбачає тісний взаємозв'язок, співпрацю, постійний діалог і взаємодію державного (адміністративного) і громадського суб'єктів управління. Провідними принципами державно-громадського управління є науковість, професіоналізм, гуманізація, відкритість [3].

Зміст державно-громадського управління складає діяльність його суб'єктів з інтеграції трьох напрямків:

1) демократизація діяльності органів державної влади й управління освітою;

2) розвиток самоврядних асоціацій учасників освітньої діяльності (професійних асоціацій педагогів, органів учнівського й батьківського самоврядування всіх рівнів);

3) створення та організація діяльності громадських органів управління освітою, де представлено всі верстви населення [9].

Державно-громадське управління освітою – це процес, який поєднує різноспрямовану діяльність державних і суспільних суб'єктів управління, що пов'язані з функціонуванням і розвитком освітньої установи, на користь суб'єктів освітнього процесу, суспільства та влади. Предметом державно-громадського управління освітою є взаємоузгодження дії різних за природою та напрямком дії сил на розвиток освітньої системи [1].

У Національній стратегії розвитку освіти України сказано, що «сучасна система управління сферою освіти утверджується як державно-громадська. Вона має враховувати регіональні особливості, тенденції зростання автономії закладів освіти, конкурентоспроможності освітніх послуг, орієнтації освіти не на відтворення, а на розвиток».

Нова модель управління має бути відкритою і демократичною. Вона повинна органічно поєднувати засоби державного управління з громадським впливом. Відкритість системи означає поширення впливу громадської думки на прийняття управлінських

рішень. Вона змінює навантаження, функції, структуру й стиль центрального і регіонального управління освітою: пряме втручання у діяльність установ і навчальних закладів має поступитися місцем гнучкості, науково-методичним, прогностичним, експертним, інформаційним та іншим функціям [9].

Згідно зі Стратегією, метою державно-громадського управління освітою стає оптимальне поєднання державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади, а основним завданням – перерозподіл контролю та управління на рівень освітнього закладу та громади.

Головними принципами державно-громадської моделі управління освітою є демократія – залучення громадськості до прийняття рішень у сфері освіти, врахування їхніх потреб та думок; прозорість – забезпечення відкритості та доступності інформації про управління освітою; рівність – забезпечення рівного доступу до освіти для всіх груп населення, в тому числі для людей з обмеженими можливостями, малозабезпечених та малочисельних груп населення; ефективність – забезпечення якості навчання та розвитку освіти в цілому; співпраця – співпраця між державними органами та громадськістю для досягнення спільних цілей в сфері освіти. гуманізація, професіоналізм, науковість, адаптованість, цілеспрямованість, відкритість, толерантність тощо .

Результативність реформування системи управління освітою значною мірою залежить від того, як раціонально та ефективно буде використовуватися не лише вітчизняний, а й зарубіжний досвід управління освітою. Перехід до державно-громадської моделі управління освітою потребує вивчення досвіду цих процесів у країнах, де участь широкої громадськості дала позитивні результати.

У більшості країн світу управління освітою здійснюється на трьох рівнях: центральному або верхньому, регіональному і місцевому. Центральний превалює в таких європейських державах, як Греція, Ірландія, Ісландія, Італія, Норвегія, Португалія, Франція та ін. У країнах з федеральним державним устроєм (Німеччина, США, Канада, Швейцарія та ін.) освітою управляють суб'єкти федерації, які, до речі, є центральним рівнем, а федерального в деяких країнах взагалі не існує.

Цікавий досвід накопичено в Сполучених Штатах Америки. Зокрема, залучання батьків до проблеми і реалізації навчальних програм складає до 37%. У 80% випадках батьки формують штати викладачів, 88% навчально-виховних програм включають батьків як організаторів екскурсій, мандрівок, благочинних заходів. Системно проводяться конференції з участю вчителів, батьків, психологів, медиків, працівників соціальних служб, представників громадських організацій, фондів тощо [5].

Польські громадські органи та організації, що пов'язані з освітою та вихованням, діють відповідно у закладах освіти і за їх межами. Співпраця громади з державними органами в управлінні освітою тісно пов'язана з самоврядуванням (місцевим, учнівським, студентським, аспірантським і самого навчального закладу) [10].

Результати аналізу практики державно-громадського управління освітою в нашій країні та за кордоном підтвердили потребу демократичних перетворень управлінської системи в Україні.

В організаційну структуру державно-громадського управління освітою включаються органи державної влади та місцевого самоуправління, органи управління освітою на рівні міста, органи громадського управління і самоуправління всіх рівнів. Тому державно-громадське управління освітою можна представити як інтеграцію трьох напрямів:

- демократизація діяльності органів державної влади та управління освітою;
- розвиток асоціацій учасників освітньої діяльності (професійні асоціації педагогів, органи учнівського та батьківського самоуправління всіх рівнів);
- створення організацій громадських органів управління освітою .

Практично на рівні держави сформована нормативна база для запровадження моделі державно-громадського управління освітою. Діють Закони України: «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про дошкільну освіту», «Про місцеве самоврядування».

Теоретично існують такі моделі державно-громадського управління, які реально можуть бути впроваджені в життя:

- структурно-громадського супроводу, яка передбачає на кожному управлінському щаблі відповідну громадську структуру, основним завданням якої є ведення діалогу з владними структурами;
- інформаційно-громадського супроводу, яка передбачає організацію зустрічних потоків інформації;
- субординаційно-проміжного партнерства, яка передбачає запровадження на всій вертикалі динамічних субординаційних стосунків.

З урахуванням вищезазначеного модель державно-громадського управління освітою на рівні ТГ може мати вигляд:

Державний компонент: Міністерство освіти і науки України; Департамент освіти і науки обласної державної адміністрації; органи місцевого самоврядування.

Громадський компонент самоврядування: обласна рада, рада керівників навчальних закладів територіальної громади, рада учнівського самоврядування.

Державно-громадська модель управління освітою на рівні місцевої громади передбачає активну участь громадських організацій у процесах прийняття рішень та реалізації стратегій розвитку освіти на територіальному рівні. У такій моделі держава та громадські організації співпрацюють для забезпечення якості освіти та доступності до неї для всіх груп населення.

Основними принципами такої моделі є:

1. Демократичність ухвалення рішень. Громадські організації мають право брати участь у прийнятті рішень щодо розвитку освіти на території громади.
2. Партнерство держави та громадських органів. Державні та громадські органи повинні співпрацювати для забезпечення якості освіти та її доступності для всіх верств населення.

3. Прозорість і відкритість процесів. Рішення щодо розвитку освіти на території громади мають прийматися відкрито та з урахуванням громадської думки.

4. Активна участь громадськості у процесах реалізації стратегії розвитку освіти на території громади. Громадські організації мають право брати участь у реалізації стратегії розвитку освіти на території громади.

5. Забезпечення якості та доступності освіти для всіх груп населення. Державні та громадські органи мають зробити свій внесок у підвищення якості освіти та забезпечення її доступності для всіх верств населення.

Така модель державно-громадського управління освітою на рівні територіальної громади може сприяти покращенню якості освіти та забезпеченню доступності до неї для всіх груп населення.

Значне місце в моделі державно-громадського управління системою освіти громади має займати створення умов для самореалізації учнівської молоді, залучення батьків до навчально-виховного процесу. Забезпечення взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, забезпеченні демократичних прав і свобод кожної дитини.

Фактично органи громадського управління й самоврядування мають реалізовувати одну й ту саму мету-задоволення освітніх потреб та інтересів учасників освітнього процесу. Відмінність полягає лише в тому, що окремі органи самоврядування покликані задовольнити специфічні потреби педагогів, учнів і батьків, а органи громадського управління реалізують загальні потреби усіх учасників освітнього процесу.

Серед кращих практик державно-громадського управління освітою можна назвати практику Слобожанської ТГ Дніпропетровської області. На її території проживають близько 15 тисяч осіб, з яких 3 тисячі складають діти, половина з яких шкільного віку. У громаді функціонують 3 школи та 3 дошкільні заклади освіти. До травня 2016 року управління закладами громади здійснювалося районним відділом освіти. Громада мала обмежені можливості впливу на управління освітою, але її відповідальність перед батьками, вчителями залишалась високою. З огляду на це

в Слобожанській громаді було прийнято рішення створити власний орган управління освітою. Це надало можливість реалізувати плани та заходи, спрямовані на підвищення якості освіти, зокрема досягнуто таких результатів: впроваджено механізм надання методичних послуг; надано фінансову автономію школам і дошкільним закладам освіти; організовано центр позашкільної освіти; укладено договори про співпрацю з дніпропетровськими закладами вищої освіти [7].

Ще одним прикладом ефективної практики є досвід Вербківської ТГ. У ній півтори тисячі дітей, з яких половина – школярі. У селі Вербки працював районний центр позашкільної освіти (ЦПО). Після створення ТГ районна рада прийняла рішення про перенесення районного ЦПО з села Вербки в місто. Як наслідок, відсутність позашкільля в громаді посилила перехід дітей до навчальних закладів міста та відтік професійних кадрів. Усі ці чинники вплинули на ухвалення рішення про створення власного ЦПО. Сьогодні центр успішно розвивається, ознакою цього є зростання кількості гуртків. Громада зрозуміла, як важливо забезпечити відповідність напрямів роботи закладів позашкільної освіти запитам мешканців громади та доступність позашкільних послуг для всіх дітей [7].

**Висновки.** Отже, в управлінні освітою на рівні територіальної громади у контексті формування спроможної освітньої мережі, має бути забезпечена демократія, прозорість, рівність, ефективність та співпраця органів публічної влади і мешканців територіальної громади. При цьому важливо враховувати місцеві потреби та особливості, залучати громадські організації до процесу ухвалення рішень та реалізації стратегій розвитку освіти, ефективно використовувати ресурси та покращувати якість освіти. Така модель управління може сприяти розвитку освіти на місцевому рівні та забезпечити доступність до неї для всіх груп населення. Ключовим елементом і серйозним викликом для органів місцевого самоврядування є створення системи управління, адекватної потребам і можливостям громади. Крім того, дієва система управління освітою в громаді має залучити фахівців, здатних сформувати сучасне бачення розвитку освіти та приймати ефективні рішення щодо виконання самоврядних і делегованих повноважень в освіті.

### Список використаних джерел

1. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
2. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком інтер, 1998. 432 с.
3. Зайченко О. І. Державно-громадське управління в системі освіти району. *Теорія та методика управління освітою*. 2009. № 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttuo/2009\\_2/09saiesr.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttuo/2009_2/09saiesr.pdf) (дата звернення: 25.10.2022).
4. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80/para8#n8> (дата звернення: 25.10.2022).
5. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою. *Аспекти самоврядування*. 2000. № 3. С. 34–35.
6. Кремень В. Г. Освіта як провідний пріоритет. *Освіта і наука України: шляхи модернізації* (Факти, роздуми перспективи). Київ: Грамота, 2003. С. 86–90.
7. Критерії формування спроможності освітньої мережі в ОТГ: Методично-інформаційний посібник / за ред. Т. Матійчик, А. Пуцова, О. Руда, А. Седоченко. Київ, 2019. 68 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf> (дата звернення: 25.10.2022).
8. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. 558 с.

9. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. від 25 червня 2013 р. *Офіційний вісник Президента України*. 2013. № 17. С. 31.
10. Прокопенко Л. Л. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 12. С. 136–139.
11. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2022).
12. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.10.2022).
13. Протасова Н. Г. Державне управління у сфері освіти: глосарій з дисциплін магістерської програми за спеціальністю «Державне управління в сфері освіти». Київ: НАДУ. 2013. 48 с.

## References

1. Danylenko L. I. (2004). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh: monohrafiia*. [Management of innovative activities in general educational institutions: monograph]. Kyiv, Milenium [in Ukrainian].
2. *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka* (1998). [Public administration: theory and practice] / Za zah. red. V. B. Averianova. Kyiv: Yurinkom inter [in Ukrainian].
3. Zaichenko O. I. (2009). *Derzhavno-hromadske upravlinnia v systemi osvity raionu*. [Public administration in the education system of the district] *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*. № 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2009\\_2/09saiesr.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2009_2/09saiesr.pdf) (accessed: 25.10.2022) [in Ukrainian].
4. Kontsepsiia realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku. [The concept of implementation of state policy in the field of general secondary education reform «New Ukrainian School» for the period until 2029]. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14.12.2016 № 988-r*. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80/paran8#n8> (accessed: 25.10.2022) [in Ukrainian].
5. Komarnytskyi M. S. (2000). *Derzhavno-hromadska systema upravlinnia osvitoiu*. [State-public education management system]. *Aspekty samovriaduvannia*. № 3 [in Ukrainian].
6. Kremen V. H. (2003). *Osvita yak providnyi priorytet*. [Education as a leading priority]. *Osvita i nauka Ukrainy: shliakhy modernizatsii* (Fakty, rozдумы perspektyvy). Kyiv: Hramota [in Ukrainian].
7. *Kryterii formuvannia spromozhnosti osvitnoi merezhi v OTH: Metodychno-informatsiinyi posibnyk* [Criteria for forming the capacity of the educational network in OTG: Methodological and informational guide] / za red T. Matiichyk, A. Putsova, O. Ruda, A. Sedochenko. Kyiv, 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf> (accessed: 25.10.2022) [in Ukrainian].
8. Malynovskiy V. Ya. (2000). *Derzhavne upravlinnia* [State administration]: Navch. posib. Lutsk: Red.-vyd. vidd. «Vezha» Vol. derzh. un-tu im. Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
9. *Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini na 2012–2021 rr. vid 25 chervnia 2013 r.* [National strategy for the development of education in Ukraine for 2012–2021 from June 25, 2013]. *Ofitsiinyi visnyk Prezidenta Ukrainy*. 2013. № 17 [in Ukrainian].
10. Prokopenko L. L. (2012). *Dosvid derzhavno-hromadskoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v Polshchi*. [Experience of state-public management of higher education in Poland]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. № 12 [in Ukrainian].
11. On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997 № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 25.10.2022) [in Ukrainian].
12. On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 25.10.2022) [in Ukrainian].
13. Protasova N. H. (2013). *Derzhavne upravlinnia u sferi osvity: hlosarii z dystsyplin mahisterskoi prohramy za spetsialnistiu «Derzhavne upravlinnia v sferi osvity»*. [State administration in the sphere of education: a glossary of disciplines of the master's program in the specialty «State administration in the sphere of education»]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].