



Ensuring Public Administration of Education Institutions in Territorial Communities

UDC: 351.851

DOI: 10.15421/152225

Danylenko Lydia

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4524-8347>, apn1@ukr.net

Larina Nataliia

Ph.D., Assoc.Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>, natali.larina@ukr.net

Education and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

Abstract

In the conditions of decentralization of power in Ukraine, the activity of representative authorities on the ground becomes a priority - those that are elected by citizens of the state in accordance with the procedure established by law and direct their activities to implementation of the interests, needs and values of the entire society and residents of the territorial community, in particular. Updated attention to modern requirements for public management of educational institutions at the local level in the context of the implementation of the policy of decentralization of power in Ukraine, in particular, on the issues of: leadership development; standardization of activities of local authorities based on international quality standards; timely and expedient transformation of requirements for the activities of local self-government officials in conditions, in particular, related to martial law, which provide for the strengthening of inter-municipal cooperation of the community. The European tradition of public administration, which has been forming for several decades, has been considered in relation to the official recognition of the essence of modern representative leadership as a professional service to the community, the country, and the state. It has been found that in the conditions of decentralization of power, it is important to standardize the activities of local authorities, which is determined by generally recognized quality standards, established by the International Organization for Standardization - ISO, which are based on such principles of quality management as: customer orientation; leadership; involving employees; process and system approaches; continuous improvement; fact-based decision-making; mutually beneficial relationships with suppliers. The need to ensure changes in the requirements for the activities of public servants of Ukraine in the conditions of the war with the Russian Federation, which provide for increased responsibility for violating the principles of morality, the Code of Honor of a deputy, civil servant, manager. It is noted that heads of institutions and educational institutions in territorial communities should take into account the educational interests and needs of residents, ensure the implementation of the principle of "serving the territorial community", create conditions for strengthening inter-municipal cooperation of the community. It is suggested that local self-government bodies use foreign models for the development of the professional potential of local self-government officials in the field of education.

Keywords: public administration, educational institutions, public management of educational institutions, territorial communities, local self-government bodies, decentralization, standardization, leadership, cooperation

Citation: Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. №4. С. 39-45. <https://doi.org/10.15421/152225>

Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах

Даниленко Лідія, Ларіна Наталія

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Анотація

В умовах децентралізації влади в Україні пріоритетною постає діяльність представницьких органів влади на місцях – тих, що обираються громадянами держави у встановленому законом порядку і спрямовують свою діяльність на реалізацію інтересів, потреб та цінностей всього суспільства і мешканців територіальної громади, зокрема. Актуалізована увага на сучасних вимогах до публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах реалізації політики децентралізації владних повноважень в Україні, зокрема на питаннях: розвитку лідерства; стандартизації діяльності органів місцевої влади, що ґрунтується на міжнародних стандартах якості; своєчасній і доцільній трансформації вимог до діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах, зокрема пов'язаних із воєнним станом, що передбачають посилення міжмуніципального співробітництва громади. Розглянуто європейську традицію публічного управління, що формується впродовж кількох десятиліть, щодо офіційного визнання сутності сучасного представницького лідерства як професійного служіння громаді, країні, державі. З'ясовано, що в умовах децентралізації владних повноважень важливою є стандартизація діяльності органів місцевої влади, що обумовлена загально визначеними стандартами якості, встановленими Міжнародною організацією зі стандартизації – ISO, які ґрунтуються на таких принципах управління якістю, як: орієнтація на замовника; лідерство; залучення працівників; процесний і системний підходи; постійне вдосконалення; прийняття рішень на підставі фактів; взаємовигідні стосунки з постачальниками. Наголошено на необхідності забезпечення зміни вимог до діяльності публічних службовців України в умовах війни з РФ, що передбачають посилення відповідальності за порушення принципів моралі, Кодексу честі депутата, державного службовця, керівника. Зазначено, що керівники установ і закладів освіти в територіальних громадах мають враховувати освітні інтереси і потреби мешканців, забезпечувати реалізацію принципу «служіння територіальній громаді», створювати умови для посилення міжмуніципального співробітництва громади. Запропоновано органам місцевого самоврядування використовувати зарубіжні моделі розвитку професійного потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування зі сфери освіти.

Ключові слова: публічне управління, заклади освіти, публічне управління закладами освіти, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, децентралізація, стандартизація, лідерство, співробітництво

Цитування: Danylenko, L., & Larina, N. (2022). Ensuring Public Administration of Education Institutions in Territorial Communities. *Public Administration Aspects*, 10(4), 39-45. <https://doi.org/10.15421/152225>

Стаття надійшла / Article arrived: 19.07.2022

Схвалено до друку / Accepted: 29.08.2022



Вступ.

Проблематика статті. У зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ в Україну 24 лютого 2022 року, в публічному управлінні закладами освіти на місцевому рівні виникла потреба у використанні найбільш сучасних й ефективних управлінських технологій, в результаті яких забезпечується якісний освітній процес. До таких технологій управління слід віднести лідерство, стандартизацію, професіоналізацію, міжмуніципальне співробітництво, які забезпечують ефективність діяльності керівників закладів і установ освіти, розміщених на конкретній території і підпорядкованих, з однієї сторони центральним органам управління освітою, з іншої - місцевим органам влади, зокрема територіальній громаді.

В Україні процес децентралізації розпочато 2014 року з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (01.04.2014), законів України «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації. Їх продовженням є, зокрема, закони України, якими передбачено вимоги до створення суб'єктів добровільного об'єднання територіальних громад, якими є «суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст» (ст. 3) (Про добровільне об'єднання територіальних громад) та до основних принципів служби в органах місцевого самоврядування (ст. 4) (Про службу в органах місцевого самоврядування), серед яких принцип «служіння територіальній громаді».

Таким чином, нові вимоги часу і чинного українського законодавства потребують нових знань і вмінь у системі управління територією і відповідними галузями господарства, які на ній розташовані. В освіті – це: департаменти освіти (освіти і науки у містах Київ і Севастополь) виконавчого органу міської ради; управління освіти Апарату селищної ради; відділи освіти Апарату сільської ради; керівники закладів (дошкільної, загальної середньої, професійної, вищої, післядипломної) освіти. Зрозуміло, що діяльність керівників органів управління освітою і закладів освіти на

місцях потребує нових сучасних форм і методів роботи задля гармонійної реалізації їхньої подвійної функції, як представника галузі освіти, так і посадової особи місцевого самоврядування, яка представляє інтереси мешканців конкретної територіальної громади.

У цьому плані важливим постає обґрунтування сучасних умов забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах на засадах лідерства, стандартизації, професіоналізації, співробітництва.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел показав, що проблема забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах є недостатньо дослідженою. Особливо в умовах воєнного стану в Україні, а також у сучасних умовах міжмуніципального партнерства, лідерства, професіоналізму тощо.

Все ж наявні роботи у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» представлені в наукових працях Клокар Н. І. (2016), Лелеченко А. П., Васильєвої О. І., Куйбіди В. С., Ткачук А. Ф. (2017), Орлів М. С. (2022), Поліщук І. В. (2018), Хаджирадєва С. К. (2005) та ін., які вказують на важливість зазначеної проблеми і необхідність її подальшого обґрунтування.

Мета статті – визначити умови забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах на засадах лідерства, стандартизації, професіоналізації, співробітництва та запропонувати шляхи їх системного застосування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Реформа децентралізації в Україні мала на меті сформувати ефективне місцеве самоврядування та територіальну організацію влади в усіх сферах життя громадян, надання їм високоякісних і доступних публічних послуг, зокрема й освітніх, які мають враховувати освітні інтереси і потреби всіх учасників освітнього процесу – здобувачів і надавачів освіти, основних стейкхолдерів.

Для цього в державі була якісно змінена виборча система, яка передбачила формування органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) як представницьких органів влади на місцях, які обираються громадянами держави у встановленому законом порядку і



спрямовують свою діяльність на реалізацію інтересів, потреб та цінностей всього суспільства і мешканців територіальної громади, зокрема.

Відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування дієвим інститутом місцевого самоврядування на базовому рівні виступають територіальні громади (далі - ТГ), яких станом на 2021 рік нараховується 1469 громад, сформованих шляхом об'єднання сіл, селищ і міст (Список територіальних громад України). У їх структурі, відповідно, функціонують органи публічного управління освітою.

Так, згідно ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», в ТГ всі питання вирішуються сільськими, селищними, міськими радами виключно на їх пленарних засіданнях. Це означає, що всі питання вирішуються колегіально шляхом голосування і встановлення особистої відповідальності депутатів за прийняті рішення. Тому, в кожній окремій ТГ створюється власна структура виконавчих органів ради і визначається загальна чисельність апарату ради та її виконавчих органів і витрати на їх утримання. Серед таких структур виконавчих органів ради є й органи управління освітою в ТГ:

- департаменти освіти (освіти і науки у містах Київ і Севастополь) виконавчого органу міської ради, там де центром у ТГ є місто;

- управління освіти апарату селищної ради – там, де центром у ТГ є селище;

- відділи освіти апарату сільської ради там, де де центром у ТГ є селище.

Основними функціями зазначених органів управління освітою в ТГ є ті, що визначають не лише їхні адміністративні повноваження, як це було раніше у вертикальній системі влади «центральні органи управління освітою – місцеві органи управління освітою – заклади освіти», а й освітні, які виникають у горизонтальній системі влади «освіта – освітній процес – освітні інтереси і потреби», що сформована в умовах децентралізації владних повноважень.

Такий підхід до функціонування органів публічного управління освітою й освітніми закладами в ТГ дозволяє дві групи управлінських функцій, які вони здійснюють: адміністративні, що ґрунтуються на загальній теорії управління функції соціальними системами, до яких

відноситься, зокрема й ТГ та її структурі елементи, й освітні, які ґрунтуються на сучасних вимогах держави і суспільства, зокрема ті що забезпечують реалізацію принципів лідерства і професіоналізму їх керівників, стандартизацію і формування співробітництва у громаді.

Розглянемо окремо кожен групу управлінських функцій органів публічного управління освітою в ТГ.

До адміністративної групи управлінських функцій нами віднесено функції:

- *планування* щодо: створення, реорганізації, ліквідації закладів освіти; створення груп продовженого дня, пришкольніх інтернатів з частковим або повним утриманням здобувачів освіти; встановлення різних видів стимулювання та матеріального заохочення; визначення потреб, розроблення пропозицій щодо державного контракту й формування регіонального замовлення на педагогічні кадри, укладання договорів на їхню підготовку; обсягів бюджетного фінансування ЗО та забезпечення фінансування витрат на їх утримання;

- *прийняття управлінських рішень* щодо створення умов для здобуття громадянами дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної) освіти у закладах освіти, які розташовані на території ТГ; відбору педагогічних працівників, зокрема й керівних кадрів, для ЗО; розроблення штатних розписів ЗО;

- *організація* щодо: створення та забезпечення роботи атестаційних комісій II рівня; підвищення кваліфікації педагогічних працівників, їх перепідготовки та атестації; державного інспектування ЗО; атестації ЗО; забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав учасників освітнього процесу; оздоровлення, відпочинку і дозвілля здобувачів освіти; підвезення здобувачів освіти та педагогічних працівників до опорних ЗО; забезпечення доступу до публічної інформації, розпорядником якої є орган управління освітою; оприлюднення результатів атестації ЗО, зокрема на веб-сайтах;

- *регулювання* діяльності мережі закладів освіти, що є у комунальній власності та її оптимізація;

- *координування* дій: педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості



з питань навчання і виховання здобувачів освіти; закладів охорони здоров'я з питань щорічних безоплатних медичних оглядів здобувачів освіти та педагогічних працівників; ЗМІ з метою проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед громадськості з питань освіти;

- *обліку* споживачів і стейкхолдерів освітніх послуг;

- *контролю* за: якістю освітніх послуг; додержанням державних стандартів освіти; забезпеченням відповідної матеріально-технічної бази та створенням належних умов навчання; забезпеченням господарського обслуговування ЗО; розподілом коштів освітньої субвенції та власних доходів між освітніми округами та ЗО;

- *моніторингу* науково-технічної й інноваційної діяльності.

Тобто, адміністративними функціями органів управління освітою в ТГ є класичні управлінські функції, які передбачають прийняття колегіальних рішень на

засіданнях сесій міських, сільських, селищних рад.

Зазначимо, що в більшості ТГ в Україні до засідання сесій міських, сільських, селищних рад проводяться попередні *засідання державно-громадських рад з питань освіти*, діяльність яких формується на засадах збалансованості і паритетності громадськості та влади і до складу яких входять голова ради та представники від громади, влади і ЗО (Гончарук, 2016).

Наявність таких державно-громадських рад з питань освіти на місцях сприяє прискоренню переходу органів публічного управління освітою в ТГ з вертикальної до горизонтальної системи управління, яка забезпечує реалізацію їх діяльності на сучасних принципах лідерства, професіоналізму, стандартизації, співробітництва.

Розглянемо сучасні принципи публічного управління закладами освіти в ТГ та прояв їх реалізації за допомогою рисунка (рис.1).

Сучасні принципи публічного управління закладами освіти в ТГ:			
лідерство	професіоналізм	стандартизація	співробітництво
<i>сутність:</i>			
професійне служіння громаді, країні, державі	посилена відповідальність за порушення принципів етики та моралі	системне застосування стандартів якості (ISO)	міжмуніципальне
<i>прояви реалізації:</i>			
рівень довіри до місцевої влади	рівень професійного розвитку у різних моделях навчання (програмно-цільова, практико-орієнтована, рефлексивна)	рівень якості надання публічних послуг у сфері освіти	угоди про співробітництво зі стейкхолдерами – бізнесом, владою, громадянським суспільством

Джерело: авторська розробка за бібліографічними посиланнями.

Рис. 1. Сучасні принципи публічного управління освітою в ТГ.

Як видно з рис.1, реалізація зазначених сучасних принципів публічного управління ЗО в ТГ визначається шляхом системного застосування таких інструментів управління, як наукові дослідження, критеріальний підхід, моніторингові моделі, юридичні угоди тощо.

Так:

- професійне служіння громаді, країні, державі керівників органів управління

освітою в ТГ, яке ми розглядаємо як одну з характеристик їхнього лідерства, можна визначити за допомогою встановлення рівня довіри до місцевої влади;

- посилена відповідальність за порушення принципів етики та моралі (одна з характеристик їхнього професіоналізму) визначається за допомогою встановленого рівня їх професійного розвитку у різних моделях



навчання (програмно-цільова, практико-орієнтована, рефлексивна);

- системне застосування стандартів якості (ISO), як характеристика реалізації принципу стандартизації, проявляється у рівнях якості надання послуг публічного управління у сфері освіти;

- міжмуніципальне співробітництво, як характеристика співробітництва взагалі, проявляється у наявності юридичних угод зі стейкхолдерами – бізнесом, владою, громадянським суспільством.

Результати нашого дослідження показали про недостатність реалізації зазначених сучасних принципів публічного управління закладами освіти в ТГ.

Наприклад, за результатами опитування щодо рівня довіри громади до місцевої влади, проведене українсько-норвезьким проектом, який реалізує Асоціація міст України, виявилось, що «в ОТГ вищий рівень довіри до органів місцевої влади, ніж у містах та в середньому по країні... Це пов'язане з тіснішими зв'язками в ОТГ між представниками влади і мешканцями» (Результати опитування щодо рівня довіри).

За результатами дослідження Наукової школи вітчизняного парламентаризму Київського національного університету імені Тараса Шевченка, яку я представляю, за освітньою програмою «Парламентаризм і парламентська діяльність» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» у 2021-2022 та 2022-2023 навчальних роках навчається 154 здобувача вищої освіти, серед яких 6,3% – представники системи освіти в цілому, а не органів управління освітою в регіоні. Зазначу, що найбільше за цією програмою, яка готує фахівців для роботи на керівних посадах у представницьких органах влади, у т.ч. й в ТГ, навчаються юристи, правники, економісти, політологи, менеджери, медичні працівники.

За результатами дослідження задоволеності якістю освітніх послуг здобувачів вищої освіти ступеня магістра (спеціальність «Публічне управління та адміністрування»), проведеного в одному з університетів України (Результати моніторингу задоволеності), встановлено, що понад 83% опитаних здобувачів вищої освіти відзначають, що найчастіше у навчанні використовується метод активного навчання «бесіда» або «дискусія»; 41,7% - метод «мозковий штурм»; 27,8% - метод «дебатів»; 25,0% - метод «панельна дискусія».

В цілому 80,6% опитаних зазначають, що найчастіше використовуються інформаційно-комунікативні освітні технології; 50% - творча робота з медіа, інтернет-джерелами; 47,2% - інтерактивні освітні технології; 25% - проектна робота та динамічна робота в групах; 19,4% - проблемні та пошукові завдання, рольові ігри, кейси. Однак, нами з'ясовано, що по територіях такий моніторинг не ведеться.

Як бачимо, за результатами досліджень, діяльність органів управління освітою в ТГ не достатньо висвітлюється у інформаційних мережах і залишається в основному об'єктом дослідження для науковців і громадських фахових об'єднань.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

У статті досліджено умови забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах, які суттєво підрізняються від раніше існуючих, зокрема:

- системою відносин між суб'єктами освітнього процесу, що трансформується від «вертикальної» галузевої системи публічного управління у «горизонтальну» освітньо-громадську систему, яка враховує інтереси і потреби споживачів освітніх послуг і думку громади у сфері освіти;

- управлінськими функціями, які є стандартними для будь-якої установи публічного управління освітою (державного чи місцевого рівнів), що ґрунтуються на засадах теорії управління соціальними системами і конкретизуються лише в їхніх повноваженнях;

- принципами публічного управління, пріоритетними серед яких в умовах постійних змін і криз, у т.ч. воєного стану оголошеного в Україні, є принципи лідерства, професіоналізму, стандартизації та міжмуніципального співробітництва.

Для підвищення професіоналізму керівників органів управління освітою в ТГ запропоновано використовувати такі зарубіжні моделі, як: північноамериканську (США), в якій забезпечується програмно-цільова організація навчання кожного фахівця; західноєвропейську (Польща, Німеччина, Великобританія, Нідерланди, Швеція, Норвегія), яка ґрунтується на концепції розвитку лідерства та її емоційній складовій та здійснюється за допомогою тренінгової системи навчання; східну (Японія, Індія, Корея), в якій акцентується



увага на необхідності розвитку внутрішнього світу людини на її ціннісній свідомості й ціннісній орієнтації (Поліщук, 2018; Tsekhanovych et al, 2022).

Також пропонується ОМС створити систему моніторингу якості надання послуг публічного управління у сфері освіти на місцевому рівні.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Відділ освіти в територіальній громаді: структурний підрозділ або юридична особа? Відновлено з <https://decentralization.gov.ua/news/13117>
- Гончарук, В. В. (2016). Модель державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні та її перевірка. Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. (с. 32–40). Київ: АТОПОЛ ГРУП.
- Даниленко, Л. (2022). Зміна вимог до діяльності державних службовців України в умовах війни з рф. Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації : зб. тез щоріч. міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.) (с. 23-26). За заг. ред. Л.Г.Комахи. Київ: навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка.
- Клокар, Н. (2016). Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації. RocznikPolsko-Ukraiński: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, XVIII, 399–414.
- Лелеченко, А. П., Васильєва, О. І., Куйбіда, В. С., & Ткачук, А. Ф. (2017). Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. К.: 2017.
- Орлів, М. С. (2022). Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки. №4, 105-110. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>
- Поліщук, І. В. (2018). Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. на зд. н.ст. канд. наук з держ. упр.; 25.00.02 – механізми державного управління; К.: НАДУ.
- Про державну службу. Закон України. Відновлено з <https://ips.ligazakon.net/document/view/t114050>
- Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. Відновлено з <https://vinrada.gov.ua/zakon-ukraini-%E2%80%9Epro-dobrovolne-obednannya-teritorialnih-gromad.htm>
- Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. Відновлено з <http://consultant.parus.ua/?doc=0ASSXF3C0E>
- Результати моніторингу задоволеності якістю освітніх послуг здобувачів вищої освіти ступеня магістра (спеціальність «Публічне управління та адміністрування»). Відновлено з <https://dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/Structure/zyod/bn1.pdf/>
- Результати опитування щодо рівня довіри громади до місцевої влади, проведене українсько-норвезьким проектом, який реалізує АМУ. Відновлено з <https://auc.org.ua/novyna/rezultaty-opytuvannya-shchodo-rivnya-doviry-gromady-do-miscevoyi-vlady-provedene-ukrayinsko/>.
- Реформа децентралізації. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi/>
- Список територіальних громад України. Відновлено з <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
- Формуємо органи управління освітою об'єднаної територіальної громади. Відновлено з <https://oplatforma.com.ua/article/243-formumo-organ-upravlnnya-osvtoyu-obdnano-teritorialno-gromadi>
- Хаджирадєва, С. К. (2005). Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 4 (24). Одеса: ОРІДУ НАДУ. С. 53–58.
- ISO – Міжнародна організація зі стандартизації. Відновлено з <https://hoe.com.ua/post/nova-versija-standartu-iso-90012015-novi-vimogi-do-sistemi-upravlinnja-tovaristvom.html>
- Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Nataliia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. (2022). Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. Relações Internacionais no Mundo Atual. (Curitiba/PR (Brasil), 2022, v. 3, n. 36 pp. 2316-2880 (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500>))

REFERENCES

- About civil service. Law of Ukraine. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/t114050>
- Danylenko, L. (2022). Changes in the requirements for the activities of civil servants of Ukraine in the conditions of the war with the Russian Federation. Civil service of Ukraine: modern challenges and prospects of post-war transformation: coll. theses every year. international of the round table (Kyiv, June 17, 2022) Kyiv National Taras Shevchenko University, 2022. 230 p., p. 23-26.
- Decentralization reform. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi/>
- Honcharuk, V. V. (2016). The model of state-public management of general education institutions in the region and its verification. Bulletin of post-graduate education. Kyiv: АТОПОЛ GROUP. P. 32–40.
- ISO - International Organization for Standardization. Retrieved from <https://hoe.com.ua/post/nova-versija-standartu-iso-90012015-novi-vimogi-do-sistemi-upravlinnja-tovaristvom.html>



- Khadzhiradeva, S. K. (2005). Professionalization of the civil service as a scientific and practical problem. *Actual problems of state administration*. Issue 4 (24). Odesa: ORIDU NADU, 53–58.
- Klokar, N. (2016). Development of professional competences of heads of local education management bodies in conditions of decentralization / Natalia Klokar // *RocznikPolsko-Ukraiński: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*. - Częstochowa. vol. XVIII. S. 399-414.
- Lelechenko, A. P., Vasylieva, O. I., Kuybida, V. S., & Tkachuk, A. F. (2017). Local self-government in conditions of decentralization of powers: tutorial. K.
- Level of trust in The results of a survey on the level of community trust in local government, conducted by the Ukrainian-Norwegian project, which is implemented by AMU. Retrieved from <https://auc.org.ua/novyna/rezultaty-opytuvannya-shchodo-rivnya-doviry-gromady-do-miscevoyi-vlady-provedene-ukrayinsko/>.
- List of territorial communities of Ukraine. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
- On service in local self-government bodies: Law of Ukraine. Retrieved from <http://consultant.parus.ua/?doc=0ASSXF3C0E>
- On voluntary association of territorial communities: Law of Ukraine. Retrieved from <https://vinrada.gov.ua/zakon-ukraini-%E2%80%9Epro-dobrovolne-obednannya-teritorialnih-gromad.htm>
- Orliv, M. S. (2022). Implementation of a model of a balanced system of indicators in local self-government bodies. *KHNU Bulletin. Series: Economic Sciences*. No. 4. P. 105-110. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>
- Polishchuk, I. V. (2018). Mechanisms for ensuring the development of the professional potential of civil servants in Ukraine: diss. on zd. n.st. Ph.D. of psblic administration; 25.00.02 – state management mechanisms; K.: NADU.
- Results of monitoring satisfaction with the quality of educational services of higher education master's degree applicants (specialty "Public management and administration"). Retrieved from <https://dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/Structure/zyod/bn1.pdf/>
- The department of education in the territorial community: a structural unit or a legal entity? Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/13117>
- Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Natalia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. (2022). Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual*. (Curitiba/PR (Brasil), 2022, v. 3, n. 36 pp. 2316-2880, <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500>
- We are forming education management bodies of the united territorial community. Retrieved from <https://oplatforma.com.ua/article/243-formumo-organ-upravlnnya-osvtoyu-obdnano-teritorialno-gromadi>