



Changing the Paradigm of Management of Educational Institutions in Territorial Societies of Ukraine on the Basis of Inter-Subject Interaction

UDC: 373.51:352.07

DOI: <https://doi.org/10.15421/152234>**Honiukova Liliia**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-9474-5780>, gonyukova@ukr.net**Surzhyk Maria**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-8812-1581>, marias2017@ukr.net*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

Abstract

The authors of the article identified an important issue of changing the paradigm of managing educational institutions in the territorial communities of Ukraine. This is closely related to the change in the powers of local governments in the field of education, the training of managerial personnel of educational institutions to become competitive in the educational services market in the face of modern challenges and threats. Local governments, according to the authors, should provide the appropriate infrastructure and staffing capacity to provide quality educational services at the local level. Educated communities have created departments (departments) of education, which implement the functions of developing their own network of educational institutions, training personnel to manage them. The regulatory framework for decentralization and educational reform was mainly formed by the Laws of Ukraine "On Education", "On the Voluntary Association of Territorial Communities", "The Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine", which came into force in September 2017, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 333-r of April 1, 2014 and a number of government decrees, which contributes to the transformation of the education system from the national level to the regional and local levels of Ukraine. Such innovations require a change in the paradigm of managing educational institutions in the territorial communities of Ukraine, which is dictated by the values and guidelines of decentralization and democratization, is reflected in the delegation of public administration functions to the regional and local levels through the establishment of state-public administration based on partnership, inter-subject interaction. Thus, the article reveals the problems associated with the expansion of the powers of local authorities, the development of new trends in managerial abilities in the field of education, which today are not sufficiently effective.

Keywords: paradigm, educational institutions, public administration of educational institutions, public administration, partnership, inter-subject interaction, local governments

Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії

Гонюкова Лілія, Суржик Марія*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

Анотація

Авторами статті окреслено важливе питання зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України. Це тісно пов'язано зі зміною повноважень органів місцевого самоврядування у сфері освіти, підготовки управлінських кадрів закладів освіти стати конкурентноспроможними на ринку освітніх послуг в умовах сучасних викликів та загроз. Органи місцевого самоврядування, на думку авторів, мають забезпечувати відповідну інфраструктуру та кадрову спроможність, що є мінімальними запоруками надання якісних освітніх послуг на місцевому рівні. Новостворені громади створили відділи (управління) освіти, які реалізують функції щодо розбудови власної мережі закладів освіти, професійної підготовки кадрів управління ними. Нормативно-правовий каркас децентралізації та освітньої реформи переважно сформовано Законами України «Про освіту», який вступив у силу у вересні 2017 року, «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Концепцією реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні», схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року, та низкою постанов уряду, що сприяє трансформації системи освіти з національного та регіонального та місцевого рівні України. Такі нововведення потребують зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України, що продиктовано цінностями та орієнтирами децентралізації і демократизації, відображається у делегуванні функцій державного управління на регіональний та місцевий рівень шляхом утвердження державно-громадського управління на засадах партнерства, міжсуб'єктної взаємодії. Таким чином, в статті розкриваються проблеми, які пов'язані з розширенням повноважень місцевої влади, тенденціями управлінської спроможності новостворених громад, які сьогодні не є досить ефективними.

Ключові слова: парадигма, заклади освіти, публічне управління закладами освіти, децентралізація державно-громадське управління, партнерство, міжсуб'єктна взаємодія, органи місцевого самоврядування



Вступ.

Проблематика статті. Освітня політика, як і адміністративно-територіальний устрій країни, зазнає постійних змін, унаслідок чого управління освітніми закладами в територіальних громадах України сьогодні є мінливим і, практично, недостатньо вивченим. Часто не враховується стандартне розуміння інструментів управління та управлінських рішень представниками центральних органів влади, органами виконавчої влади на місцях, які є надто суперечливі.

Наше попереднє дослідження основних напрямів публічного управління освітніми закладами територіальних громад розглядалося через призму нормативно-правового забезпечення. Насамперед, це тенденції, окреслені Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» який свідчить про добровільне створення територіального об'єднання за бажанням громади у міській, сільській чи селищній місцевості, держава гарантує право територіальній громаді здійснювати публічне управління у сфері освіти [3]. Таким чином, територіальна громада є головним суб'єктом місцевого самоврядування, а місцеве самоврядування здійснює управління громадою від її імені, в її інтересах, через створені виконавчі органи міської ради [3].

Цим же нормативним актом (ст. 32) передбачено, що органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження у сфері освіти: управління навчальними закладами, забезпечення доступності та безоплатності освіти в межах своєї компетенції, що поширюється на всі державні або муніципальні навчальні заклади [3].

Органи місцевого самоврядування можуть вільно формувати освітні програми та організовувати позакласні заходи, вони самостійні в адаптації освітніх програм для студентів і студентів до потреб місцевого виробництва та сучасних вимог, а також у наданні пільгового проїзду учням і викладачам, допомоги в працевлаштуванні випускників навчальних закладів тощо. В умовах децентралізації всі ці права набули іншого, глибшого самоврядного контексту, який є окремим напрямом публічного управління у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молоді та спорту.

Законом України «Про місцеве самоврядування» (ст. 44) окреслено освітнього процесу, сприяння розвитку спорту і культури, місцевих звичаїв і традицій, створення громадських об'єднань, групи або асоціації. Це підкреслює функцію реалізації державної освітньої політики на місцях через автономні правила та адміністративні інструменти [2].

Можна стверджувати, що орган місцевого самоврядування є органом управління закладами освіти, забезпечення функціонування освітніх мереж та впровадження державних освітніх стандартів на місцевому рівні. Саме новостворені територіальні громади місцевих органів влади є основною управлінською ланкою, які мають працювати в межах чинного законодавства, від якої безпосередньо залежить ефективність управління, повне впровадження державного стандарту, забезпечення прав представників територіальної громади на якісну та доступну освіту [2].

Тому тематика дослідження щодо потреби зміни парадигми управління закладами освіти є актуальною та своєчасною, відповідає сучасним вимогам в умовах глобальних викликів, пов'язаних із воєнним станом в Україні, кризовими явищами та пандемією.

Аналіз досліджень і публікацій.

Проблематика функціонування системи освіти знаходиться в центрі інтересу дослідників і представлена науковими працями соціологічного, філософського, педагогічного та публічно-управлінського напрямів. Однак зазначені зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах в умовах децентралізації є малодослідженими.

Дослідники Л. Гаєвська Л. Даниленко, Н. Ларіна, Л. Паращенко, О. Поступна, О. Полякова, Н. Протасова, О. Степанко вказують на те, що нині має функціонувати сучасна модель управління освітою в територіальних громадах, більш ефективна, клієнтоорієнтована на результат. Науковці та практики наголошують, що одним із складних завдань для новостворених громад є створення власного професійного управлінського органу влади, який би міг забезпечити належний рівень надання освітніх послуг для населення громади на засадах міжсуб'єктної взаємодії.



Метою статті є дослідити необхідність зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах в умовах децентралізації та сучасних викликів та загроз, серед яких є пандемії та воєнний стан в Україні.

Виклад основного матеріалу. Принципи децентралізації, делегування функцій, повноважень та ресурсів в управлінні закладами освіти у громади, вимагають зміни парадигми управління ними. Ланцюжок взаємодії від Міністерства освіти і науки України до найнижчого рівня (закладів освіти) зберігся лише на рівні відповідності загальнонаціональним цінностям, державній стратегії та освітній політиці.

Тому сьогодні важливо запровадження нової парадигми управління закладами освіти, яка продиктована цінностями та орієнтирами децентралізації і демократизації, і відображається у делегуванні функцій державного управління на регіональний та місцевий рівень. Проте функції регламентування, контролю та моніторингу, сертифікації та інших систем стандартизації якості держава залишила за собою [4].

Державні органи розробляють найбільш загальні стратегічні напрями та формують низку рекомендацій щодо можливостей впровадження освітньої політики, обласні органи виконують частково контрольні та інфраструктурні функції, районні ради взагалі втратили в період децентралізації будь-які впливи й повноваження (хоча й залишились номінально), а саме місцеві органи самоврядування спрямовують свою роботу на вирішення конкретних, фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних питань в освіті. Тому питання про зміну парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України в умовах децентралізації є актуальним.

Важливим чинником зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України є функціональні зміни в управлінні у сфері освіти в нинішніх громадах, які змінюють адміністративне управління на партнерське співуправління, державне управління – на публічне управління на засадах міжсуб'єктної взаємодії.

Під функціями освіти науковці розуміють «її головне призначення, завдяки якому вона утворилася, існує, утримується,

розвивається у складі ширшого системного організму» [5, с. 24]. Цілком погоджуємося з такою думкою В. Лугового, що глибинною причиною зародження освіти є поява протиріччя між обмеженістю (віком життя, доступом до культурних джерел, інформаційною місткістю психіки, властивостями її інформаційної організації) потенційних можливостей окремої людини в оволодінні культурним досвідом, з одного боку, та вибухоподібним накопиченням цього досвіду, з іншого боку [6, с. 24].

Зазначене діалектичне протиріччя знаходить своє розв'язання через стрімкий розвиток освіти, роль якої полягає у «цілеспрямованій, спеціально організованій трансляції інформаційно-культурних надбань між поколіннями (у соціальному часі) та усередині поколінь (у соціальному просторі) заради забезпечення повноцінного соціально-культурного життя» [7, с. 24].

В. Луговий наголошує, що роль освіти є зовнішньо зорієнтованою, її результатом є набута культура суб'єкта (особистості, групи людей, людства), але для реалізації цієї зовнішньої ролі виконується ряд функцій внутрішнього плану: педагогічно-творча; фіксації і збереження педагогічної інформації; транслуюча-залучаюча; суб'єктно-відтворююча; самоорганізації та саморозвитку [6, с. 24-25].

Цілком погоджуємося також із поглядом автора про те, що набута через освіту культура суб'єкта (тобто результат реалізації внутрішніх функцій), починає «жити своїм функціональним життям», тобто реалізовувати себе у навколишньому світі. В цьому контексті слід розрізняти зовнішні функції освіти, які реалізуються в межах функціональних систем «освіта – суспільство», «освіта – навколишнє середовище», «освіта – культура», «освіта – освіта», «освіта – всесвіт». Саме остання актуалізує проблему трансформації функцій освіти, що знаходить прояв як у зміні існуючих, так і появи нових функцій.

У межах взаємодії освіти з суспільством, культурою, навколишнім середовищем і освітою (як зовнішніми сферами дійсності). В. Луговий виокремлює функції управління освітою, які доцільно трансформувати в публічне управління закладами освіти: соціально-організаційну; цілеспрямованої соціалізації індивідів; індивідуального окультурення людини; природоохоронну;

культурно-інформаційного удосконалення фізично-поведінкових якостей індивіда; передачі надбань культури; забезпечення саморозвитку освітньої системи [6, с. 25-29].

У свою чергу, розглянутий розподіл функцій освіти дозволяє запропонувати в якості однієї з визначених ознак вектор їх реалізації, а самі у види функцій представити у вигляді схеми (див. рис. 1.2).

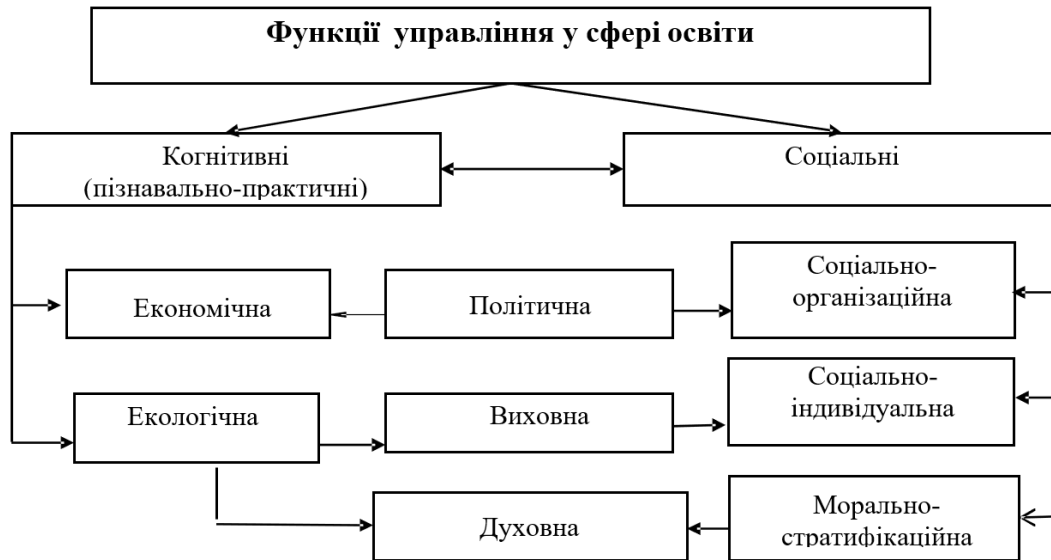


Рис 1. Схема основних функцій управління у сфері освіти

Джерело: автор. розробка

Але великою помилкою є надання переваги одним функціям за рахунок зменшення значення інших функцій, зокрема соціальних, пов'язаних зі змінами в екзистенційній картині світу, кризою раціоналістичного світогляду, глобалізаційними процесами [6, с.7-8]. Світ характеризується безпрецедентним зростанням випадковості, нестійкості, динамізму та непередбаченості. Сучасна наукова картина світу свідчить про кризу раціоналістичного світогляду, який орієнтував людину на постійне перетворення світу в своїх інтересах за законами розуму.

Повертаючись до основних функцій публічного управління закладами освіти, зазначимо, що когнітивні функції є універсальними, у той час як соціальні функції є досить варіативними і залежать від особливостей суспільства.

До *когнітивних функцій* відносять: розвиток, акумуляцію та поширення знань; підготовку до професійної діяльності; регулювання соціальної поведінки.

До *соціальних функцій* зараховують загальнолюдське та національне виховання; інтелектуальний розвиток і моральне

вдосконалення особи [7]. Достатньо дискусійним, на нашу думку, виглядає віднесення функції регулювання соціальної поведінки до групи когнітивних.

Увага науковців, які розглядають функції освіти, в основному прикута до освіти як соціального інституту та його історичного характеру. В той же час рівень розвитку освіти, її специфіка визначаються рівнем розвитку суспільства. Інститут освіти виконує цілу низку функцій, завдяки яким задовольняє відповідні соціальні потреби, інтереси [8]. Причому функції публічного управління закладами освіти (як, власне і будь-якого іншого інституту) змінюються і ускладнюються залежно від суспільних змін.

Уперше аналіз функцій освітнього інституту здійснив Е. Дюркгейм. У розумінні Е. Дюркгейма освіта представлена як соціальний інститут і регулятор окремої сфери суспільного життя та людської діяльності, що має взаємозв'язок з певними сферами (економіка, ідеологія, політика, релігія). Згідно з Е. Дюркгеймом, кожен соціальний інститут виконує певні соціальні функції: закріплення і відтворення суспільних відносин; забезпечення стійкості соціальної



структури суспільства; регулювання відносин між членами суспільства шляхом вироблення визначених зразків, еталонів, моделей; забезпечення стандартизованої і передбачуваної поведінки; забезпечення згуртованості, взаємозалежності та взаємовідповідності членів суспільства; упорядкування системи взаємодії членів суспільства [9].

У розгляді специфіки освіти як соціального інституту серед інших інститутів окреме місце належить Т. Парсонсу, який вважав, що соціальний інститут освіти – це система, яка не тільки формується, а ще й самоорганізовується [10].

Дослідник реалізував спробу розгляду соціального інституту освіти з позицій його впливу на стан суспільства в цілому, виділяючи чотири основні сфери, на які він впливає: економічну, соціальну, правову, політичну. Ця концепція Т. Парсонса використана нами в дослідженні функцій публічного управління закладами освіти, які розглядаються через призму виконання людьми вимог, зумовлених їх приналежністю до тих або інших груп соціальної структури чи сфери діяльності [10, с. 105].

Деякі сучасні західні соціологи визначають інститут освіти як систему довготривалих групових та індивідуальних установок, орієнтацій, що функціонують як матриця сприйняття і постановки цілей, завдань, дій, а значить, це система для відтворення «норм» і «правил» визначеного способу життя [10, с. 34]. У цьому випадку основна функція публічного управління закладами освіти пов'язана з функцією соціалізації, тобто передачі культури, знань, навичок індивідуові, а не з обслуговуванням мегасистеми.

Проте управління закладами освіти в територіальних громадах України в сучасних умовах, що по факту є антикризовим в умовах глобальних викликів та безперервності реформ, військового стану в державі, потребує значної уваги та формування відповідних пропозицій практиків і дослідників. Стає очевидним, що світові й регіональні системи управління набирають незворотних кардинальних змін. Нова реальність потребуватиме докорінних досліджень і змін парадигми в сфері управління закладами освіти в територіальних громадах, яким делеговано реалізовувати такі важливі функції у сфері

освіти загалом, так і закладами, зокрема.

Аналізуючи процеси зміни повноважень під час реформи децентралізації управління в Україні, можна помітити, що питанням освіти на місцях приділено велику увагу. Так як, органи місцевого самоврядування отримали ряд нових повноважень важливо їм від початку роботи правильно розставити акценти та вказати на основні напрями діяльності закладів освіти. Тому, фокусування управлінців на місцях на питаннях якості освітніх послуг, за які вони безпосередньо відповідають, є важливою складовою їх професійної діяльності. Хоча, ми прослідкували певні складнощі у розумінні їх ролі в цьому процесі, доцільно продовжувати «занурювати» місцеву владу у тему розвитку, збільшення повноважень та зони їх відповідальності у сфері освіти.

Важливо наголосити на такому логічному ланцюжку їх діяльності як: «повноваження = виконання функцій = результат». Адже, законотворці надали місцевим органам влади більше повноважень, ніж районним державним адміністраціям, з метою покращення надання базових послуг громадянам та забезпечення їх конституційних прав на місцевому рівні. Тому управлінців виконавчих органів територіальних громад, зокрема у сфері освіти, доцільно залучати до обговорень під час розробок нормативно-правових актів, до обговорень їх повноважень під час проведення громадських слухань, засідань громадських рад та інших заходів у центральних органах виконавчої влади та показувати важливість їх ролі в реалізації освітньої політики.

Зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України вплинуть на визначення стратегічних напрямів розвитку освіти на рівні територіальної громади, запровадження найбільш поширених у світовій практиці типів освітніх стратегій. Для ефективної реалізації державної освітньої політики важливо урахувати не лише те, що потребує зміни, а й знати найбільш дієві способи реалізації цих змін [11]. Тобто, йдеться про певні стратегії формування державної освітньої політики. Так у деяких європейських країнах, таких як Нідерланди та Польща, школи можуть створюватися та керуватися представниками громадськості через державні установи самоврядування [12].



Водночас, для прикладу, у Нідерландах ці школи фінансує як держава, так і громада. З кінця ХХ ст. стрімко поширилася модель демократичної школи, в якій управління насправді є публічним. Хоча це приватні школи, де навчання коштує недешево, вони доволі популярні за рахунок реальних можливостей для учасників навчально-виховного процесу та громадськості здійснити власний вибір у всіх питаннях життя закладу, організації навчального процесу [13]. Тому в державних школах активно впроваджуються ті форми державного управління, які апробовані демократами.

Висновок.

Таким чином, важливою децентралізаційною передумовою та базовим управлінським принципом зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах є автономність, субсидіарність, що передбачають самостійність, незалежність, відповідальність у прийнятті рішень, гнучкість та сенсативність системи по відношенню до освітніх потреб громади, побудову системи управління освітою через управління фінансовими, технічними, кадровими, академічними, логістичними аспектами, що провадиться в порядку та межах, визначених законом (р. I, ст. 1), а також держава виступає гарантом забезпечення автономії закладів освіти у всіх сферах управління змістом та організації освітнього процесу (р. III, ст. 23) [14].

Актуальними залишаються питання оптимізації функцій усіх ланок системи управління закладами освіти в територіальних громадах, які мають бути чітко розмежованими відповідно до повноважень і відповідальності між органами влади та громади. До них належать стратегічно-аналітичне та суто методологічне посилення ролі органів місцевого а також засновників в управлінні

зкладами освіти самоврядування та громад в управлінні освітою, посилення функцій сервісних центрів методичних кабінетів, запровадження реального самоврядування та автономії навчальних закладів.

Переважає більшість досліджень зосереджується на позитивних сторонах широких можливостей або просто окреслює виклики в системі освіти, більшість із яких успадковане від класичної версії системи управління. Проте дослідники практично не аналізували необхідність зміни парадигми органами управління освітою в громадах, якість виконання ними нових завдань, які лягли на їх плечі після делегування більших повноважень у сфері управління та адміністрування освіти. Науковий аналіз можливостей внесення змін до парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах сприятиме реалізації їх повноважень на засадах міжсуб'єктної взаємодії засновниками та громадськістю, потребу в прогнозуванні спроможності органів управління задовольнити нові освітні потреби у наданні якісних публічних послуг населенню громади.

Нормативно-правовий каркас децентралізації та освітньої реформи переважно сформовано Законами України «Про освіту» [1], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [2], «Концепцією реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні» [4], схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року, та низкою постанов уряду. Однак потребує розроблення й ухвалення низка локальних точкових нормативних актів, наказів, положень, інструкцій тощо, які б забезпечили керівників інституційним інструментом впливу на розвиток сфери освіти територіальної громади.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 27.10.2022. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С.170.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014. № 333-р. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p.#Text>



5. Нова Українська Школа. В Україні за попередній рік зросла кількість учнів та зменшилася кількість шкіл та вчителів. Нова Українська Школа: офіц. сайт. Відновлено з <https://nus.org.ua/news/v-ukrayini-za-poperednij-rik-zrosla-kilkist-uchniv-ta-vpala-kilkist-shkil-ta-vchyteliv/>
6. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. Київ: УАДУ, 1997. 302 с.
7. Філософські абрисы сучасної освіти : монографія / І. Предборська, Г. Вишинська, В. Гайденко, Г. Гамрецька [та ін.] ; за заг. ред. І. Предборської. Суми : Університетська книга, 2006. 226 с.
8. Заблоцька, А. В. Глобалізаційні виклики для української освіти як однієї з цілей сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК», 2019, 4 (56). С. 108-116.
9. Дюркгейм, Е. Социология образования : учеб. пособие / Э. Дюркгейм ; пер. с фр. Т.Г. Астаховой ; под. ред. В.С. Собкина, В.Я. Нечаева. К., 1996. 340 с.
10. Парсонс, Т. Структурно-функциональный анализ в современной социологии / Т. Парсонс // Информационный бюллетень. 1968. - № 6. С. 96-117.
11. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій : посібник зі створення та управління громадсько-активною школою. ВФ «Крок за кроком». 2-ге вид. Київ : СПД- ФО Парашин К.С., 2008. 164 с.
12. Поступна О.В. Механізм правового регулювання процесу публічного управління освітою. Наукові перспективи: журнал. (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина»). Київ, 2021. № 1 (7). С. 239-250.
13. L. Honiyukova, H. Kleshnya, S. Ordenov, I. Skyba. Social development axiological fundamentals in the information age // E3S Web Conf. 2020. Відновлено з https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/17/e3sconf_ktti2020_04004/e3sconf_ktti2020_04004.html. (Scopus)
14. Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Nataliia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. 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

- Dyurkheym, E. (1996). *Sotsyolohyya obrazovanyya*. (Ucheb. posobyе). Per. s fr. T. H. Astakhovoy, V. S. Sobkyna, V. Ya. Nechaeva (Eds.). K.
- Predbors'ka, I., Vyshyns'ka, H., Haydenko, V., Hamrets'ka, H. (Eds.) et al. (2006). *Filosofs'ki abrysy suchasnoyi osvity* (Monohrafiya). Sumy: Universytet's'ka knyha.
- Hromads'ko-aktyvni shkoly v Ukrayini: kroky do diy. (2008). *Posibnyk zi stvorenniya ta upravlinnya hromads'ko-aktyvnoyu shkoloju*. VF «Krok za krokom». 2-he vyd. Kyiv: SPD- FO Parashyn K.S.
- Honiukova, L. V., Dokash V. I., Perzhun, V. V., & Chyrkova, N. O. (2020). Educational Imperatives of the Administrative Culture in Ukraine: an Empirical Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(10), 54-66.
- Luhovyy, V. I. (1997). *Upravlinnya osvitoju: navch. posib*. Kyiv: UADU.
- Nova Ukrayins'ka Shkola. (2018). V Ukrayini za poperednij rik zrosla kil'kist' uchniv ta zmeshylasya kil'kist' shkil ta vchyteliv. *Nova Ukrayins'ka Shkola*. Retrieved from <https://nus.org.ua/news/v-ukrayini-za-poperednij-rik-zrosla-kilkist-uchniv-ta-vpala-kilkist-shkil-ta-vchyteliv/>
- Parsons, T. (1968). Strukturno-funktsyonal'n'yyi analiz v sovremennoy sotsyolohyy. *Ynformatsyonn'yiy byulleten'*. № 6. S. 96-117.
- Postupna O.V. (2021). Mekhanizm pravovoho rehulyuvannya protsesu publichnoho upravlinnya osvitoju. *Naukovi perspektyvy: zhurnal. (Seriya «Derzhavne upravlinnya», Seriya «Pravo», Seriya «Ekonomika», Seriya «Medytsyna»)*, 1(7), 239-250.
- Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini. (1997). *Zakon Ukrayiny vid 21.05.1997 № 280/97-VR. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, 24.
- Pro osvitu. (2017). *Zakon Ukrayiny vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformuvannya mistsevoho samovryaduvannya i terytorial'noyi orhanizatsiyi vlady v Ukrayini. (2014). *Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01.04.2014. № 333-r*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r#Text>
- Tsekhanovych, V., Bizonych, D., Larina, N., Moskalenko, S., & Snizhko, D. (2022). Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual. Curitiba/PR (Brasil)*, 3(36), 2316-2880. Retrieved from <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500>
- Zablots'ka, A. V. (2019). Hlobalizatsiyni vyklyky dlya ukrayins'koyi osvity yak odniyei z tsiley staloho rozvytku. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 4 (56). S. 108-116.