

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.21>

УДК 351:37.018

О. М. Потапова,

аспірант кафедри публічного управління та права,

Дніпровська академія неперервної освіти

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4804-6465>

ОСВІТНІ ІННОВАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ЯК МЕХАНІЗМ УПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

O. Potapova,

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Law,

Dnipro Academy of Continuing Education

IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS IN THE PROCESS OF DECENTRALIZATION OF PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATION AS A MECHANISM OF SYSTEMIC SECTORAL REFORMS

У статті проаналізовано роль освітніх інновацій у процесі децентралізації публічного управління галуззю як механізму упровадження засад публічного врядування та основні проблеми, які мають бути вирішені за рахунок упровадження цих інновацій. Показано, що інноваційність з орієнтацією на засади публічного урядування слід вважати основою організації публічно-управлінських процесів в освітній сфері в умовах децентралізації. Обґрунтовано, що на сьогодні

упровадження у процесі децентралізації партнерської моделі взаємодії усіх суб'єктів освітнього процесу стало інтегруючою основою запровадження державно-громадського управління в освіті. Зроблено висновок, що ефективність здійснення комплексу інновацій у процесі децентралізації управління освітою має розглядатися у якості найбільш значущого показника становлення засад публічного урядування в освітній сфері.

The article analyzes the role of educational innovations in the process of decentralization of public management in the sector as a mechanism for implementing the principles of public governance and the main problems that must be solved through the implementation of these innovations. Decentralization in education management is a mechanism for the formation of a sectoral model of public governance due to the fact that a person and his interests as a consumer of educational services become the main goal of management activity. The approach of management structures to the main source of power, that is, communities of citizens, creates favorable conditions for involving the public in various forms of education management. A model of public-public education management is being created, which allows minimizing the regulatory functions of the state. The main function of education management within the framework of the public governance model is focused on coordinating the actions of state structures and local governments, educational institutions and the public, education seekers and stakeholders in order to meet the personal needs of citizens and the requests of enterprises and the state for intellectual and spiritual development. Strengthening public participation and control in the educational sphere through various advisory bodies, actions of local council deputies, participation of parents, etc. is the main mechanism for transforming the traditional system of local education management into a system of public governance. The effectiveness of public governance in education depends primarily on the scale of involvement of various groups of stakeholders in solving educational problems and cooperation with educational managers. Among the existing models of implementing public governance based on

the mobilization of ATC resources and the involvement of stakeholders within the framework of state-public education management, the most promising is the model of partnership interaction. The equal partnership of all parties, which is formed in the process of decentralization, ensures the management of educational structures, in particular, at the level of ATCs and individual institutions, as active socio-educational self-organized systems. The most important area of development of public governance in education from the point of view of the tasks of decentralization of power is the organization of partnership at the level of the territorial community.

Ключові слова: *публічне врядування, децентралізація в освіті, автономія, інновації, партнерство, державно-громадське управління.*

Keywords: *public governance, decentralization in education, autonomy, innovation, partnership, state-public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Найбільш важливим аспектом інновацій, пов'язаних з децентралізацією публічного управління у вітчизняній системі освіти, є упровадження моделі публічного врядування у галузі. Традиційна модель управління в освіті, що існувала у нашій країні до реформ децентралізації влади, є репрезентацією директивно-централізованої системи публічного адміністрування, обтяженою корупцією, практикою прийняття кулуарних рішень та закритістю від суспільства. Концентрація владно-розпорядчих повноважень на вершині управлінської ієрархії у МОН, непрозорий та корумпований перерозподіл бюджетного фінансування зверху донизу, ігнорування місцевих спільнот та в цілому громадських ініціатив визначають характер цієї моделі управління, як і неможливість у її межах забезпечити необхідну якість освіти та потреби споживачів освітніх послуг [1, с.112].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми реформування системи публічного управління освітою за умови децентралізації аналізують Л.Белова, С. Шульц, Л. Калініна, В. Мелешко та інші фахівці у контексті взаємодії змін у системі

освіти та системі галузевого публічного управління. Вплив процесів децентралізації на розвиток державно-громадського управління освітою досліджують О. Онаць, О. Пастовенський, Н. Лісова та інші вітчизняні фахівці. Інноваційні процеси в публічному управлінні освітою досліджуються у роботах В. Супрун, В. Якобчук, Г. Ревунця, О.Веремчука та інших. У наявних наукових розвідках аргументуються чіткі кореляції між інноваційними змінами, які привносять процеси децентралізації як в саму освітню систему, так і в систему галузевого публічного управління. Разом з тим проблематика впливу процесів децентралізації в освіті на становлення моделі публічного врядування в галузі залишаються недостатньо дослідженою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначення ролі освітніх інновацій у процесі децентралізації як чинника становлення засад публічного врядування в освіті.

Виклад основного матеріалу. Децентралізація в управлінні освітою є механізмом становлення галузевої моделі публічного врядування за рахунок того, що людина та її інтереси як споживача освітніх послуг стають головно метою управлінської діяльності, чому підпорядковується чітке розмежування повноважень між різними державними структурами та органами місцевого самоврядування за принципом субсидіарності. Перенесення основних функцій управління освітою на місцевий та організаційний рівень забезпечує демократизацію та прозорість усього процесу публічного управління в освіті. Людина як споживач освітніх послуг перестає бути просто кадровим ресурсом і перетворюється у активного суб'єкта, партнера усіх галузевих управлінських структур. Суб'єкт-об'єктні ієрархічні відносини системи публічного адміністрування трансформуються у суб'єкт-суб'єктні партнерські відносини публічного врядування з домінуванням взаємодій горизонтально-координаційного типу та управлінських стратегій самоорганізації і самоврядування.

Відповідно відбувається перехід від управління освітою на основі ретрансляції вказівок зверху до низу до управління на основі формалізації та реалізації органами влади продуктованих суспільством та індивідуальними і

корпоративними споживачами освітніх послуг освітніх потреб та запитів. При цьому максимальне наближення до цих потреб здійснюється на основі чіткого розмежування функцій галузевого регулювання між центральними, регіональними і місцевими органами влади з передачею основних повноважень щодо забезпечення освітньої діяльності на рівень територіальної громади.

Наближення управлінських структур до основного джерела влади, тобто спільнот громадян, створює сприятливі умови для залучення до управління освітою громадськості у різних формах. Створюється модель публічно-громадського управління освітою, яка дозволяє мінімізувати регулюючі функції держави, забезпечити демократизацію процесу прийняття управлінських рішень, суттєво розширити участь в управлінні освітою органів громадського самоврядування [3, с.136].

Змінюється сама мета публічного управління освітою, що формує цілепокладальний фундамент організаційної та функціональної оптимізації галузі на основі системних регулюючих впливів, що забезпечують її переорієнтацію на потреби людей як споживачів освітніх послуг. Створювана у процесі децентралізації інноваційна система місцевого самоврядування трансформує галузеве управління у механізм забезпечення сприятливих умов для ініціювання та розвитку освітніх запитів кожного громадянина. У межах цієї мети формуються і більш конкретні завдання галузевої системи управління як механізму публічного врядування щодо забезпечення якісних та доступних для всіх споживачів освітніх послуг, удосконалення професійної майстерності педагогів та освітянських управлінців, гармонійного інтегрування ресурсів усіх освітніх суб'єктів на різних рівнях тощо.

З цього випливає і основна зміна у системі галузевого управління структурно-процесуального характеру – децентралізація приводить до домінування над ієрархічними процесами в управлінні процесів координування та горизонтально-поліархічної взаємодії. Головна функція управління освітою у межах моделі публічного врядування концентрується на координації дій державних структур та місцевого самоврядування, закладів освіти та

громадськості, здобувачів освіти та стейкхолдерів з метою задоволення особистих потреб громадян та запитів підприємств і держави щодо інтелектуального та духовного розвитку. А координація передбачає наявність самостійних суб'єктів освітньої діяльності, автономію навчальних закладів, викладачів і здобувачів освіти, незалежний контроль якості освіти, самостійність регіонів щодо ланок освіти, зорієнтованих на регіональні потреби, упровадження моніторингових процедур на основі демонополізації цієї сфери тощо [2, с.95].

Важливим аспектом формування системи публічного врядування в освіті в умовах децентралізації є професіоналізація діяльності освітянських управлінців, особливо на місцевому та організаційному рівні. Йдеться по суті про формування нової кадрової основи публічного управління в освіті – освітніх менеджерів масової ланки галузевого управління.

Децентралізація публічного управління освітою фактично створює новий об'єкт регулювання і відповідно має бути створений і новий його суб'єкт. ОТГ та опорні школи вимагають нових підходів до управлінської діяльності та формування менеджерів освіти, адаптованих до діяльності в умовах дуже динамічного соціокультурного середовища та потреб постійних взаємодій з багатьма суб'єктами, що беруть участь в організації освітнього процесу. Така діяльність можлива лише за умов опори управління на широке залучення вказаних суб'єктів до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень та формування механізмів постійних взаємодій і комунікації на засадах рівноправної співпраці.

Автономія місцевого самоврядування та навчальних закладів може відбутися лише за умови формування цілого прошарку публічних освітянських менеджерів, які здатні забезпечити ефективне управління освітою на місцях в умовах децентралізації за рахунок як формування партнерського співуправління освітою, так і за рахунок раціонального використання наявних ресурсів та створення механізмів отримання позабюджетних надходжень. Власне, останнє формує базис незалежності територіальної громади і місцевої освітньої мережі як складової становлення найбільш важливої ланки системи публічного врядування в галузі [6, с.117].

Управлінський вимір цього процесу включає професійно-суб'єктний та громадсько-публічний аспекти. У першому випадку йдеться про підготовку та підвищення кваліфікації освітянських управлінців місцевого та організаційного рівнів, а також формування стимулів та умов для їх кар'єрного зростання. Оскільки сфера суб'єктної активності таких управлінців є абсолютно новою, мають бути розроблені і нові освітні програми, насамперед на регіональному рівні, для їх підготовки у публічно-комунікативній, партнерсько-організаторській, фінансово-економічній та господарсько-управлінській діяльності. На нашу думку, це мають бути спеціалізовані магістерські програми у вищих закладах регіону. Найбільш доцільно їх упроваджувати у системі регіональних академій неперервної освіти, які мають регіональне підпорядкування і найбільш ефективно адаптуються до потреб підготовки управлінських кадрів в регіоні.

У другому випадку йдеться про здатність освітянських управлінців місцевого та організаційного рівня використати свої повноваження та нові можливості в управлінні освітньою сферою для розширення партиципативних засад цього управління і максимального залучення громадськості та стейкхолдерів до організації освітнього процесу. Посилення громадської участі та контролю в освітній сфері через різноманітні дорадчі органи, дії депутатів місцевих рад, участь батьків тощо і є основним механізмом трансформації традиційної системи управління освітою на місцях у систему публічного врядування. Становлення ефективної системи їх взаємодії залежить насамперед від професіоналізму освітянських управлінців.

У практичному вимірі становлення моделі публічного врядування на місцевому та організаційному рівні найбільше залежить від організації взаємодії освітянських управлінців та стейкхолдерів. Доцільно визначити алгоритм діяльності управлінця у цій царині на основі адаптації методик роботи зі стейкхолдерами у процесі здійснення цільових проектів [7, с.301]. До основних етапів цієї роботи слід віднести: визначення груп людей та організацій, від яких залежить успішність роботи навчального закладу; визначення їх інтересів, потреб, позицій та можливостей; узгодження з усіма стейкхолдерами спільних інтересів та

позицій; кристалізація спільного бачення результатів співпраці у контексті інтересів стейкхолдерів; розробка стратегії двосторонньої та багатосторонньої співпраці для залучення стейкхолдерів до участі у діяльності освітнього закладу; реалізація стратегії та усунення перешкод і ризиків.

Ефективність публічного врядування в освіті залежить насамперед від масштабів залучення різних груп стейкхолдерів для вирішення проблем освіти та співпраці з освітянськими управлінцями. Найбільше значення має співпраця з такими стейкхолдерами як органи публічної влади та місцевого самоврядування, насамперед система управління ОТГ, громадськість ОТГ і формальних та неформальних вимірах; громадські організації на різному рівні функціонування; педагогічні колективи опорних шкіл та інших навчальних закладів; структури учнівського самоврядування та батьківські організації; підприємницькі структури; різноманітні галузеві організації регіонального рівня, що здійснюють допомогу у здійсненні освітніх реформ децентралізації; окремі громадяни у якості активістів, організаторів та креаторів громадської думки. Найбільше значення для утвердження партиципативної моделі галузевого управління в умовах децентралізації має залучення до управління освітнім процесом його безпосередніх суб'єктів (здобувачів освіти, їхніх батьків, педагогів), оскільки саме вони найбільше зацікавлені в успішності реформ і відповідно мають найвищу готовність до витрат ресурсів (фінансових, часу, зусиль) для забезпечення їх результативності [10, р.29].

Інтегруючою основою діяльності освітніх управлінців на місцевому та організаційному рівні має бути аналіз особливостей та ресурсів реформування управління освітою в умовах децентралізації саме у межах окремих територіальних громад з розробкою реальної, а не декларативної стратегії залучення усіх актуально чи потенційно зацікавлених в освітніх змінах структур та окремих громадян.

На сьогодні вітчизняними науковцями обґрунтовано цілу низку моделей реалізації засад публічного врядування у процесі децентралізації освіти. Достатньо великою популярністю користуються агентська модель, партнерська модель, модель взаємозалежності державних та громадських детермінант управління

інноваційним розвитком освіти в умовах децентралізації [8, с.87]. Достатньо аргументованою є модель мережевої взаємодії громадських, освітніх самоврядних та державних структур у системі державно-громадського управління освітою на організаційному рівні в умовах домінування регіональних чинників управління [5, с.35]. Розроблені і моделі державно- громадського управління розвитком освіти на рівні місцевого самоврядування з виокремленням суб'єктних субмоделей [3, с.28].

Серед існуючих моделей упровадження публічного врядування на основі мобілізації ресурсів ОТГ та залучення стейкхолдерів у межах державно-громадського управління освітою найбільш перспективною, на наш погляд, є модель партнерської взаємодії. Саме вона забезпечує системні зміни в меті, змісті, способах самоорганізації діяльності освітніх закладів та місцевих галузевих структур управління в умовах децентралізації та дозволяє інтегрувати для потреб реформування освітнього управління зусилля регіональних органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянських інституцій та освітніх суб'єктів.

Слід сказати, що й базові нормативні освітні документи в Україні, зокрема, закони України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту» та концепція Нової української школи, акцентують саме значення механізму партнерської взаємодії закладів освіти з усіма зацікавленими сторонами - батьками, окремими громадянами, місцевими спільнотами, підприємцями, громадськими та приватними організаціями тощо. При цьому утверджується основний принцип партнерських взаємодій – орієнтація на особистісний розвиток здобувачів освіти.

На нашу думку, саме модель партнерської взаємодії є найкращим механізмом оптимізації державно-громадської взаємодії як основного ресурсу оптимізації управління освітою в умовах децентралізації.

Державно-громадське управління освітою у процесі децентралізації забезпечує розвиток публічного врядування насамперед за рахунок інтеграції трьох напрямів управлінської діяльності. По-перше, це демократизації, прозорість та відкритість процесу прийняття рішень органами державної влади та місцевого самоврядування в освітній царині. По-друге, це розвиток самоврядних організацій та горизонтальних механізмів взаємодії освітніх суб'єктів, зокрема, освітніх

професійних мереж і асоціацій, органів учнівського й батьківського самоврядування. По-третє, це розвиток громадських органів управління освітою з представництвом усіх стейкхолдерів та громадських організацій.

За рахунок партнерства у новосформованій системі публічного врядування в освіті відбувається гармонійне поєднання загальнодержавного регулювання, активності місцевого самоврядування та індивідуальних громадських ініціатив, що забезпечує ефективність інновацій у процесі децентралізації управління освітою й автономізації діяльності як закладів освіти так і ОТГ. Рівноправне партнерство всіх сторін, яке формується у процесі децентралізації, забезпечує управління освітніми структурами, зокрема, на рівні ОТГ та окремих закладів, як активних соціально-освітніх самоорганізованих систем. Саме для такого управління і необхідні професійно підготовлені освітні управлінці та соціально активні громадяни та їх об'єднання людей та інституцій, які здатні забезпечувати успішність освітянських реформ у процесі децентралізації на всіх рівнях, починаючи від задоволення потреб конкретних здобувачів освіти і місцевих спільнот і закінчуючи потребами регіонів та держави у розвитку людського капіталу через упровадження ефективних форм діяльності освітніх закладів.

Партнерство в умовах здійснення децентралізаційних реформ в освіті виступає як найбільш ефективний механізм упровадження засад публічного врядування в галузі лише за умови належної готовності до нього усіх зацікавлених сторін. Усі суб'єкти-партнери мають бути компетентними щодо цілей та механізмів партнерства в освіті, способів організації співпраці на різних рівнях та з різними суб'єктами, технологій та методів залучення та зацікавлення потенційних партнерів в організації освітньої діяльності.

Найбільш важливою сферою розвитку публічного врядування в освіті з погляду завдань децентралізації влади є організація партнерства на рівні територіальної громади. Основними суб'єктами партнерства тут є, з одного боку, опорні заклади освіти та місцеві органи управління освітою, а з іншого боку - представники громадськості, підприємці, здобувачі освіти і їх батьки, загалом усі стейкхолдери. Завдяки їхній співпраці управління освітою з процесу виконання

вказівок керівних структур перетворюється у колективну діяльність на основі взаємоузгодження рішень та інтегрування ресурсів. При цьому створюється система горизонтальної комунікації та взаємодії, у межах якої здійснюється координація усіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів за такими напрямками як обмін інформацією, обмін діяльністю, обмін власними позиціями та сприйняттями партнерів і спільних завдань (соціальна перцепція) [4, с.31].

Реалізація цієї системи комунікацій та взаємодій, що формує модель публічного врядування в освіті на місцевому та організаційному рівні, здійснюється через низку механізмів, які створюються як нововведення процесу децентралізації. До таких механізмів слід віднести організаційні механізми взаємодії владних структур, освітніх закладів та громадськості в управлінні, механізми взаємодії та співпраці між освітніми закладами та громадськістю, механізми становлення інноваційної управлінсько-організаційної культури освітніх закладів та місцевих структур освітнього управління у процесі децентралізації; механізми становлення соціально активного та відкритого освітнього закладу; механізми розвитку та інтеграції на рівні ОТГ формальної, неформальної та інформальної освіти з включенням нових форм підвищення кваліфікації педагогів та управлінців на регіональному рівні, механізми ініціювання та розвитку громадської активності та створення громадських організацій для участі в управлінні освітою; партисипативні механізми прийняття та реалізації управлінських рішень в освітній сфері, механізми створення прозорого та відкритого соціально-освітнього середовища мережного типу для всіх суб'єктів освітнього процесу тощо.

Використання усіх цих механізмів має бути підпорядковане вирішенню основних проблем, які пов'язані зі становленням моделі публічного врядування у системі освіти у процесі децентралізації. Узагальнення практики інноваційних реформ дає можливість віднести до таких проблем насамперед подолання атавізмів адміністративно-командного управління в освіті за рахунок розширення повноважень та автономії освітніх суб'єктів і розвитку демократії; більш чітке розмежування функцій управління на різних рівнях з уникненням дублювання

функцій і радикальним зменшення обсягів звітності; нормативно-законодавче закріплення повноважень як органів громадського самоврядування в освіті різних рівнів, так і підстав для участі в освітньому управлінні усіх стейкхолдерів, наукова розробка та практичне упровадження у процесі децентралізації освітнього управління інноваційних моделей державно-громадського управління з радикальним розширенням ролі самоврядних організаційних структур, делегування максимуму повноважень та відповідальності на нижчі рівні публічного управління освітою, зменшення до мінімуму числа та функцій ієрархічних владних структур в галузі [9, с.45].

Об'єктами акцентованого регулювання мають також стати численні організаційні, ціннісні та нормативні лакуни у сфері партнерства та громадської участі в управлінні освітою, які проявилися у процесі здійснення реформ децентралізації. Це пасивність та необізнаність стосовно свого потенціалу управлінської участі громадських структур, особливо на локальному рівні, яка проявляється у небажанні брати участь у вирішенні проблем освіти та інертності стосовно процесу прийняття управлінських рішень; невідповідність фінансових ресурсів завданням освітніх реформ; неефективність існуючих механізмів розподілу функцій між різними складовими управління освітнім процесом; відсутність в освітніх закладів реального та усталеного механізму взаємодії з соціокультурним середовищем, декларативність партнерських проєктів в освітній сфері; неготовність управлінців, особливо керівної ланки, до рівноправної взаємодії з освітніми суб'єктами та громадськістю; переважне ініціювання (до трьох четвертей усіх проєктів) співпраці в освіті з боку лише закладів освіти з пасивністю інших сторін партнерства тощо.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Таким чином, механізми децентралізації публічного управління розвитком освіти дають змогу максимізувати участь громадськості у публічному врядуванні в освітній сфері за такими напрямками як забезпечення ефективної комунікації освітніх закладів з державними та місцевими органами управління освітою, розширення фінансової бази освітньої діяльності позабюджетного характеру, підтримка

інноваційних ініціатив вчителів та освітянських управлінців, активізація учнівського та батьківського самоврядування, формування сприятливих до освітніх потреб громадської думки та загалом соціального клімату в ОТГ, формування в освітніх суб'єктів громадянської та соціальної компетентності. Формування партнерських відносин, що ґрунтуються на нормативних документах та фіксуються конкретними угодами між різними складовими організаційної структури публічного управління системою освіти на різних рівнях та стейкхолдерами, слід вважати базовим механізмом вирішення наявних проблем децентралізаційних реформ та становлення моделі публічного врядування в галузі. Основним напрямом подальших досліджень даної проблеми є визначення технологій взаємодії основних суб'єктів управління освітою у контексті принципів моделі публічного врядування.

Література

1. Белова Л. О. Реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. 2014. № 1. С. 109-118.
2. Братаніч Б.В. Теоретико-методологічні аспекти формування маркетингової системи соціального управління освітою. Перспективи. 2004. № 2. С. 93-97.
3. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: монографія (за наук. ред. Л. М. Калініної). Черкаси : Пономаренко Р. В., 2018. 360 с.
4. Онаць О. М. Проблеми і перспективи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації влади на засадах партнерської взаємодії. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2021. № 4. С. 27-34.
5. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. Житомир : Рута,

2014. 385 с.

6. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації: монографія / ред. С. Л. Шульц. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2018. 140 с.

7. Супрун В. В. Публічне управління інноваційним розвитком освітньої галузі України. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 277-306.

8. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с.

9. Якобчук В. П., Ревунець Г.А., Веремчук О. Інноваційні підходи до публічного управління якістю освітніх послуг в умовах суспільних трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 104-108.

10. Ukraine Education Policy Note : Introducing the New Ukrainian School in a Fiscally Sustainable Manner. World Bank Group, World Bank eLibrary - York University Publisher: The World Bank, Washington, D.C., 2018. 158 p.

References

1. Belova, L. O. (2014), “Reforming the education management system under the conditions of decentralization of local self-government”, *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol.1, pp. 109-118.

2. Bratanich, B.V. (2004), “Theoretical and methodological aspects of the formation of a marketing system of social management of education”, *Perspektyvy*, vol. 2., pp. 93-97.

3. Lisova, N. I. (2018), *Derzhavno-hromadske upravlinnia rozvytkom zahalnoi serednoi osvity v malykh mistakh Ukrainy* [State and public management of the development of general secondary education in small cities of Ukraine], Ponomarenko R. V., Cherkasy, Ukraine.

4. Onats, O. M. (2021), "Problems and prospects of state and public management of general secondary education institutions under the conditions of decentralization of power on the basis of partnership", *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, vol. 4, pp. 27-34.

5. Pastovenskyi, O. V. (2014), *Naukovi osnovy hromadsko-derzhavnoho upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni* [Scientific foundations of public-state management of general secondary education in the region], Ruta, Zhytomyr, Ukraine.

6. Shul'ts, S. L. (2018), *Development of the social sphere of territorial communities in the conditions of administrative and financial decentralization* [Rozvytok sotsialnoi sfery terytorialnykh hromad v umovakh administratyvno-finansovoi detsentralizatsii], DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy», Lviv, Ukraine.

7. Suprun, V. V. (2022), "Public management of innovative development of the educational sector of Ukraine", *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia : Sotsialni ta povedinkovi nauky*, vol. 22, pp. 277-306.

8. Kalinina, L. Meleshko, V. Osadchyj, I. Paraschenko, L. and Topuzov, M. (2018), *Management of general education institutions as active systems: models and mechanisms* [Upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy yak aktyvnymy systemamy: modeli ta mekhanizmy], Ped. Dumka, Kyiv, Ukraine.

9. Yakobchuk, V. P., Revunets, G. A. and Veremchuk, O. (2021), "Innovative approaches to public management of the quality of educational services in the context of social transformations", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6., pp. 104-108.

10. World Bank Group, World Bank eLibrary (2018), *Ukraine Education Policy Note: Introducing the New Ukrainian School in a Fiscally Sustainable Manner*, York University Publisher: The World Bank, Washington, D.C., USA.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2025 р.