

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-364-388](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-364-388)

УДК 351:37.01

Супрун В'ячеслав Васильович,

кандидат економічних наук, доцент,
директор Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>
proftekhosvita@i.ua

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті досліджуються теоретичні засади та практичні аспекти публічного управління освітньою галуззю в Україні в сучасних умовах трансформаційних змін в контексті європейської інтеграції, сутнісні характеристики публічного управління освітою, система органів державного управління освітою в Україні. Проаналізовано теоретичні аспекти формування сучасних механізмів впливу органів публічної влади на розвиток освітньої галузі України, формування ефективної системи публічного управління у сфері освіти України в умовах інноваційного розвитку та інтеграції до європейського освітнього простору. Розглянуто концептуальні основи модернізації, проаналізовано європейський досвід публічного управління та можливості його адаптації в українських реаліях. Визначено основні напрями модернізації, зокрема впровадження інноваційних моделей управління, розвиток людського капіталу. Освітня галузь України розглядається як об'єкт публічного управління в умовах децентралізації та становлення державно-громадського управління на основі європейського досвіду. Зазначено, що важливого значення набуває науково-теоретичне обґрунтування інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах публічного управління, розробка рекомендацій з провадження ефективного управління в освіті в цілому як пріоритет державної освітньої політики України в сучасних умовах модернізації освіти та децентралізації управління. Визначено, що система публічного управління розвитком освітньої галузі передбачає реалізацію стратегічних заходів на національному, регіональному, місцевому і локальному рівнях, на кожному з яких визначається відповідний перелік адміністративних, фінансово-економічних та інших

інструментів, ресурсного забезпечення, що сприятимуть ефективності державного регулювання освітньої галузі. Систематизовано основні функції органів публічної влади у сфері освіти (прогностично-цільова, організаційно-правова, координуючо-регулювальна, мотиваційно-стимулююча, консолідуюча, інформаційна, соціальна, контролююча, коригувальна) та механізми, необхідні для реалізації освітньої політики та її інноваційного розвитку (нормативно-правовий, організаційний, мотиваційний, інформаційний). Сформовано відповідні напрями удосконалення публічного управління інноваційним розвитком освітньої галузі України як інструменту посилення спроможності територіальних громад та впорядкування системи органів державного управління галуззю освіти в сучасних умовах. Запропоновано комплекс механізмів впровадження європейських практик публічного управління з урахуванням національних особливостей України в умовах набуття статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу.

Ключові слова: галузь освіти; освітня політика; децентралізація; управління; публічне управління; європейська інтеграція; цифрова трансформація; людиноцентричність; інноваційні моделі управління; людський капітал, модернізація управління.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Стратегічним напрямом розвитку України є європейська інтеграція, що потребує суттєвої модернізації систем управління на всіх рівнях державних інституцій та самоврядування. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу у 2022 році значно прискорило процеси реформування та модернізації систем управління, що вимагає осмислення теоретичних засад, аналізу практичного досвіду та розробки ефективних механізмів впровадження європейських практик публічного управління з урахуванням національних особливостей.

Модернізація публічного управління в Україні набуває особливої актуальності в контексті європейських цінностей, спрямованих на побудову правового, демократичного, людиноцентричного суспільства з пріоритетом прав та свобод людини. Процес адаптації українських організацій до європейських стандартів управління вимагає комплексного підходу, що враховує як досвід країн ЄС, так і національні особливості України [1].

Основною метою модернізації системи публічного управління в Україні є побудова спроможної сервісної та цифрової держави, яка

забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Цей принцип стосується не лише державного управління, але й корпоративного сектору, який має синхронізувати свої підходи з загальнодержавними тенденціями [4]. Водночас, необхідність державного регулювання освітньої галузі є об'єктивною потребою суспільного розвитку, адже в умовах ринкової економічної системи виробництво робочої сили необхідної якості неможливо здійснити без активної участі держави та відповідної діяльності органів публічної влади різного рівня [9].

Актуальність проблеми дослідження обумовлена зростаючою роллю освіти як галузі, що має потужний потенціал для формування й розвитку майбутнього української держави, необхідністю реформування системи освіти України на всіх її рівнях, потребою налагодження дієвих відносин державних, регіональних та місцевих органів управління освітою і організацій громадянського суспільства в Україні як визначального механізму підвищення ефективності державного управління.

Мета ефективної системи публічного управління розвитком освітньої галузі України полягає в оптимальному поєднанні державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади, створенні механізмів формування публічного управління розвитком освіти України на основі європейського досвіду. До основних напрямів діяльності органів публічного управління інноваційним розвитком освітньої галузі в умовах трансформаційних змін пропонується віднести підвищення якості освіти, освіту впродовж життя, розробку інноваційних освітніх програм, спрямованих на формування випереджувальних динамічних компетенцій та розвиток креативного потенціалу населення; удосконалення інфраструктури ринку інноваційної освіти та праці, розвиток державно-приватного партнерства.

Безумовно необхідними є якісні зміни у взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо питань функціонування і розвитку закладів та установ освіти. Потребує реформування система управління ними. Насамперед, в умовах децентралізації, набуває актуальності забезпечення автономності закладів та установ освіти, насамперед, їх фінансово-економічної самостійності, ефективного залучення інвестицій у розвиток системи освіти, введення стимулів як для суб'єктів господарювання, так і для педагогічних, науково-педагогічних працівників.

Це наразі зумовлює необхідність впровадження нової моделі публічного управління у галузі освіти для забезпечення реалізації стратегічних заходів на національному, регіональному, місцевому і локальному рівнях щодо відповідних адміністративних, фінансово-економічних та інших інструментів, ресурсного забезпечення, що сприятимуть ефективності публічного регулювання

освітньої галузі та неперервного професійного навчання впродовж життя шляхом запровадження сучасних підходів до підготовки фахівців, спроможних до високопродуктивної праці в умовах євроінтеграційних процесів.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Аналіз основних досліджень і публікацій показує, що вивченню проблем розвитку освітньої галузі на засадах публічного управління, формування ефективної системи управління розвитком освіти України приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і у практичних питаннях її реалізації.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали роботи з питань публічного управління, державної освітньої політики й управління освітою, державно-громадського управління, управління закладами та установами освіти, залучення до управління ними громадськості в нових соціально-економічних умовах таких науковців і практиків, зокрема В. Андрущенко, Я. Болюбаша, К. Ващенко, Ю. Вітренка, Л. Гаєвської, Л. Гриневич, А. Гуржія, М. Дарманського, Д. Дзвінчука, Н. Діденко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, І. Зязюна, Н. Клокар, К. Корсака, В. Кременя, В. Куйбіди, І. Лікарчука, В. Лугового, Т. Лукіної, П. Надолішнього, С. Ніколаєнка, Н. Нижник, Н. Ничкало, В. Огаренка, О. Олейнікової, В. Олійника, Л. Паращенко, В. Пікельної, Н. Протасової, В. Радкевич, В. Рогової, І. Розпутенка, В. Свистун, С. Сисоевої та інших.

Проблематика модернізації систем управління організаціями в контексті європейської інтеграції України досліджувалась такими науковцями: Т. Крістенсен – дослідження сервісно-орієнтованого підходу в державному управлінні та його впливу на ефективність діяльності організацій; Г. Мінцберг – розробка концепцій стратегічного планування та управління в організаціях; М. Бакер – дослідження впливу інвестицій у розвиток людського капіталу на продуктивність організацій; Д. Улютін – впровадження Стратегії реформування управління державними фінансами за європейськими стандартами.

Модернізацію систем публічного управління в контексті європейської інтеграції України досліджували такі вчені, як: О. Гонта – дослідження проблем європейської інтеграції України та трансформації системи управління під впливом євроінтеграційних процесів; Н. Васильєва – розробка концепцій публічно-приватного партнерства та модернізації систем надання публічних послуг в Україні; В. Куйбіда – дослідження реформування системи публічного управління в Україні відповідно до європейських стандартів; Д. Неліпа – аналіз адаптації системи державного управління України до стандартів Європейського Союзу; О. Петроє – питання соціального діалогу в системі управління та його трансформація в

контексті європейської інтеграції; І. Дегтярьова – дослідження регіонального управління та децентралізації в умовах євроінтеграції; С. Серьогін – проблеми удосконалення кадрової політики та підготовки управлінських кадрів за європейськими стандартами тощо.

Однак, незважаючи на значний науковий та практичний інтерес до окресленої предметної галузі, невирішеною частиною проблеми є дослідження механізмів публічного управління освітою в контексті здійснення реформ, що відбуваються та плануються в системі освіти України.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є дослідження теоретичних засад, аналіз практичного досвіду та розробка ефективних механізмів та визначення сукупності положень, спрямованих на формування стратегічних засад публічного управління розвитком освітньої галузі в сучасних умовах модернізаційних процесів українського суспільства в контексті європейської інтеграції.

Завдання дослідження спрямоване на визначення концептуальних засад модернізації, аналіз європейського досвіду управління організаціями, обґрунтування інноваційних моделей публічного управління та розробку комплексу механізмів впровадження європейських практик з урахуванням особливостей України в умовах набуття статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичною базою дослідження є наукові та літературні джерела, праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження, які охоплюють широкий спектр питань управління у сфері освіти, провадження державної освітньої політики, децентралізації влади та місцевого самоврядування, управління освітніми системами на різних рівнях, використання кращих європейських і вітчизняних практик функціонування освітніх систем в умовах модернізації управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання; закони і закономірності інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; теоретичні положення загального менеджменту та освітніх інновацій як сучасного спеціалізованого наукового напрямку провадження публічного управління в освіті; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й

експериментальне вивчення предметів і явищ з метою розкриття сутності публічного управління розвитком освіти.

Для досягнення поставленої мети застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: логічного та порівняльного аналізу (для виявлення особливостей публічного управління сферою освіти в умовах трансформаційних змін); системного аналізу (для формування цілісного уявлення про систему управління сферою освіти на державному, регіональному, місцевому та локальному рівнях); структурно-функціонального аналізу (для визначення структури та управлінських функцій органів публічної влади у сфері освіти); аналізу і синтезу (для узагальнення результатів наукового дослідження); контент-аналізу (для вивчення масиву нормативно-правової документації та ін.

Інформаційною базою дослідження є наукові та літературні джерела з досліджуваної проблеми, праці вітчизняних і зарубіжних учених та практиків, законодавчі та нормативно-правові акти, що встановлюють правові та організаційні основи суспільних відносин у сфері освіти, офіційні дані та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України, інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження автора.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Створення в Україні сучасної високоефективної системи освіти, модернізація якої значною мірою визначається глобальними соціальними процесами, запитами суспільства і промислово-інноваційного розвитку економіки, інтеграцією в єдиний міжнародний економічний та освітній простір, є сьогодні однією з найважливіших умов конкурентоздатності на всіх рівнях. В основу управління освітою в Україні покладено державну освітню політику, яка фіксується в чинному законодавстві та доцільно орієнтує управлінську діяльність.

Державна політика в галузі освіти України – це системна і послідовна діяльність держави та її інститутів, органів місцевого самоврядування із законодавчого, фінансового, організаційного забезпечення функціонування й розвитку галузі освіти. Державна політика у галузі освіти є складовою частиною гуманітарної політики держави, сукупність теоретичних ідей, цілей і завдань, практичних заходів розвитку освіти.

Освітня політика – найважливіша складова політики держави, інструмент забезпечення фундаментальних прав і свобод особи, підвищення темпів соціально-економічного і науково-технічного розвитку,

гуманізації суспільства, зростання культури. Освітня політика встановлює на основі суспільної згоди докорінні цілі й завдання розвитку освіти, гарантує їх утілення в життя шляхом узгоджених дій держави й суспільства [2].

Основними функціями суб'єктів освітньої політики є: 1) формування проблем освіти залежно від позиції і погляду; 2) знаходження засобів для розв'язання даних проблем; 3) діяльність із досягнення визначених цілей; 4) оцінка результатів своєї та чужої діяльності у сфері освіти.

Сучасними цілями державної освітньої політики України визначено: 1) адаптацію національної освітньої сфери до нових суспільних реалій, викликів часу і водночас збереження кращих здобутків минулого; 2) формування цілісної самодостатньої системи освіти; 3) пристосування системи освіти до демократичних і ринкових суспільних відносин; 4) входження в глобальний світовий освітній простір, забезпечення конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві; 5) переорієнтація освітнього процесу на розвиток особистості.

Освітня політика – це діяльність держави стосовно функціонування та розвитку системи освіти. Розробка освітньої політики ґрунтується на всебічному аналізі, метою якого є виявлення та порівняння можливих варіантів політики. Прийнята освітня політика встановлює пріоритетні напрями для фінансування, управління, планування системи освіти та контролю за нею. До методологічних принципів освітньої політики, актуальних для України, наразі зараховуємо принцип субсидіарності, оскільки в умовах децентралізації управління та трансформаційних змін щодо формування державної освітньої політики, освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності має здійснюватися зміна підпорядкованості цілей, завдань управління освітою на державному, регіональному, місцевому та локальному рівнях у межах визначених законодавством повноважень (див. табл.).

Таблиця

**Етапи та розподіл відповідальності в системі
управління освітою на різних рівнях управління**

Рівень	Органи управління	Зміст управління
1	2	3
Центральний	Кабінет Міністрів України; Міністерство освіти і науки України; Центральні органи	Національні пріоритети освітньої політики, формування та реалізація державної освітньої політики, завдання та заходи державних

Продовження табл.

1	2	3
Центральний	виконавчої влади України, які мають в своєму підпорядкуванні заклади та установи освіти	цільових програм, управління якістю освіти, законодавча та нормативно-правова база
Регіональний	Регіональні органи управління освітою відповідають; Органи місцевого самоврядування	Загальна стратегія здійснення освітньої політики, реалізація державної освітньої політики на регіональному рівні з урахуванням специфіки і особливостей регіонального розвитку, територіальної організації освітньої діяльності, формування мережі, фінансування та управління закладами та установами освіти на території їхньої компетенції
Місцевий	Місцеві органи управління освіти районних, міських, селищних адміністрацій	Створення місцевих ринків освітніх послуг, забезпечення сприятливих умов для розвитку сфери освіти, безпосереднє управління закладами освіти на території їхньої компетенції
Локальний	Заклади та установи освіти	забезпечення освітньої, фінансово-господарської та іншої діяльності

Складено автором

Для управління освітою діє система державних органів управління, органів громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених законодавством. В організаційно функціональній структурі державного управління освітою можемо виділити три рівні:

1) вищий (Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів) формує засади державної освітньої політики, приймає закони, визначає економічні, соціальні, юридичні гарантії їх реалізації, контролює їх дотримання, затверджує загальнодержавні програми розвитку, обсяг фінансування. Кабінет Міністрів України визначає перелік центральних органів виконавчої влади, вносить пропозиції Верховній Раді щодо призначення їх керівників, реалізує державну освітянську політику тощо);

2) центральний (МОН, інші органи, які беруть участь у формуванні державної освітньої політики, розробляють концепції, прогнози, проекти цільових державних програм розвитку, пропозицій і доповнень до законодавчих актів, здійснюють контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти);

3) місцевий (органи влади АРК, місцеві держадміністрації, виконавчі органи місцевих і районних у містах рад, які відповідають за реалізацію державної освітньої політики на території відповідної адміністративної одиниці, готують і вносять на розгляд відповідної ради проекти бюджетних витрат на освіту, здійснюють управління закладами освіти, координують роботу інших структур влади щодо реалізації державних, регіональних програм розвитку освіти).

За всієї різноманітності моделей управління освітою у світі всі вони зводяться до двох історично сформованих – централізованої та децентралізованої. Централізована система управління освітою сприяє створенню освітніх стандартів, збереженню та зміцненню почуття культурної спільноти населення країни. Централізована система посилює авторитарні тенденції керівництва освітою, обмежує ініціативу педагогічних працівників і місцевої адміністрації, ускладнює пошуки нових шляхів, нав'язує надмірну одноманітність форм і методів управлінської роботи, ігнорує або недооцінює особливості регіональної специфіки.

Децентралізована модель управління освітою відкриває широкий простір для розвитку місцевої ініціативи, полегшує проведення різноманітних педагогічних експериментів, дозволяє здійснювати розвиток освіти з урахуванням місцевих особливостей. Завдяки своїм позитивним рисам кожна з моделей управління освітою знаходить місце в сучасному світі. Під впливом нових соціально-економічних умов, процесу інтернаціоналізації суспільного життя, інтеграції освітньої сфери ці дві моделі управління (децентралізована й централізована) виявляють помітну тенденцію до конвергенції.

Як правило, при аналізі процесів децентралізації розглядаються чотири рівні управління: центральний уряд (центральний рівень); державні регіональні органи влади (регіональний рівень); муніципальні або інші місцеві самоврядні органи влади (місцевий рівень); заклади освіти [7]. Відтак, оптимізація управління передбачає скорочення рівнів управління, його децентралізацію, розширення соціальної бази, підвищення дисципліни суб'єктів управлінських відносин. Разом з тим, для формування державно-громадського управління необхідним є дотримання не тільки взаємного інтересу суб'єктів, а й взаємних зобов'язань та відповідальності. Механізми державного управління стійким розвитком в освітній системі являють собою динамічну структуру гнучкої взаємодії соціальних суб'єктів, характер якої складається й визначається соціальним поведінням цих суб'єктів [6]. Освітня політика становиться державним пріоритетом України, адже саме це є основою політичного, економічного, соціального та духовного прогресу суспільства. Державна політика у сфері освіти визначається Верховною Радою України, реалізується Кабінетом Міністрів України, центральним органом

виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування, яким підпорядковані заклади освіти; стейкхолдерами освіти, організаціями роботодавців, громадськими організаціями і громадянами України.

Наразі, державна освітня політика України включає широкий напрям співробітництва з інститутами громадянського суспільства та іншими недержавними органами в розробленні сценаріїв освітніх змін, здійсненні освітніх експериментів та спільних проектів.

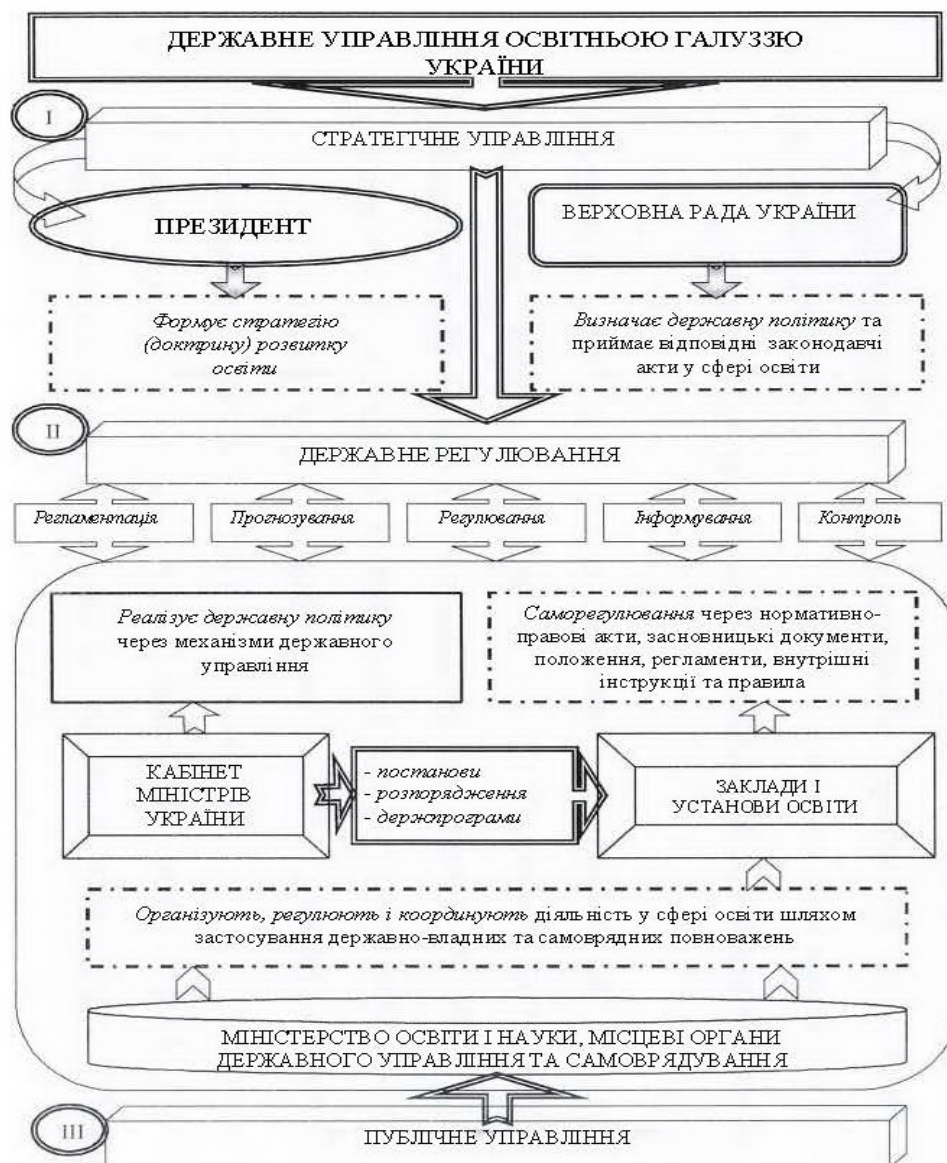


Рис. 1 Основні складові системи державного управління освітньою галуззю України

Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади беруть участь у реалізації державної політики у сфері освіти в межах своєї компетенції.

Проявом участі Верховної Ради України у формуванні та здійсненні державної освітньої політики є прийняття відповідного законодавства, в якому визначаються основні її засади. До того ж парламент, встановлюючи у формі законів повноваження, форми та методи діяльності органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, визначає у такий спосіб їх роль в управлінській діяльності у сфері освіти.

Цілком очевидно, що системний підхід визначає формування відповідної структури органів державного управління освітньою галуззю України, зв'язків та координації між окремими елементами, які зображено (див. рис. 1).

Актуальним питанням сучасного державотворення в Україні є роль Президента України як гаранта прав людини, зокрема й у сфері освіти. Повноваження Президента України як глави держави в реалізації освітньої політики полягають, передусім, у виданні відповідних указів. Президент України також дає доручення органам виконавчої влади та користується правом законодавчої ініціативи. Важливими для сфери освіти є установча, кадрова та контролююча функції Президента України.

Основними пріоритетами публічного управління у сфері освіти повинні бути:

- приведення структури освіти у відповідність до потреб сучасної економіки та інтеграції України в європейський економічний, освітній та культурний простір;
- реформування змісту освіти, забезпечення рівного доступу до якісної освіти;
- підтримка функціонування різноманітних форм організації освітньої діяльності, заснованих на різних формах власності, управління, фінансування тощо;
- пріоритетна роль держави в управлінні та фінансуванні галузі освіти: високий суспільний авторитет професії педагога, це повинна бути одна з найбільш високооплачуваних та шанованих професій в Україні;
- державний сектор освіти залишається пріоритетним, але роль його на різних рівнях та складових освіти не є однаковою (найвагоміша і найбільш затребувана – на рівні загальної середньої освіти);
- сприяння розвитку недержавних, неприбуткових закладів освіти;

- об'єктом особливої уваги та контролю держави виступають ті сфери освіти (галузі, спеціальності, професії), які мають стратегічне значення для розвитку національного виробництва, його експортної орієнтації;
- сприяння розвитку ініціативи суб'єктів освітньої діяльності, залученню громадськості до управління освітою;
- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки педагогічних, управлінських кадрів для сфери освіти;
- демонополізація системи післядипломної педагогічної освіти.

Встановлено, що умовою ефективного публічного управління освітою визначається взаємодія органів державної влади з органами громадського самоврядування, які мають право вносити пропозиції щодо формування державної освітньої політики, вирішувати питання освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності закладів та установ освіти у межах визначених чинним законодавством повноважень.

Публічне управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами. Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави та всебічний розвиток людини як особистості.

Аналіз останніх досліджень європейського досвіду багатьох країн показує, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади та органів управління освітою в них. Безперечно, що під час створення об'єднаних територіальних громад та впровадження нових засад діяльності в освітній галузі, в умовах сьогодення, доцільним є перехід від системи централізованого управління мережею закладів і установ освіти і передача відповідальності за їх діяльність місцевим органам виконавчої влади, на території яких вони перебувають.

Закономірно, що головним завданням при цьому постає перерозподіл повноважень центру і регіонів, у тому числі в питаннях підпорядкування та відповідальності в умовах децентралізації, створення регіональних моделей функціонування освіти, які забезпечать належне функціонування як системи освіти в цілому, так і кожного закладу дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, налагодження методичного забезпечення, роботи з

педагогічними, науково-педагогічними кадрами, їх тарифікації, підвищення кваліфікації тощо, сприятимуть об'єднанню зусиль всіх зацікавлених сторін у забезпеченні якості освіти, стануть реальною підтримкою влади на місцях у формуванні та розвитку демократичного громадянства, дозволять налагодити взаємозв'язки закладів освіти із місцевими органами виконавчої влади та самоврядування, громадськими організаціями, місцевими підприємствами, установами, організаціями, дадуть змогу оновити зміст з урахуванням регіонального компоненту та суттєво покращать матеріально-технічну базу.

Метою публічного управління освітньою галуззю України є цілеспрямована діяльність щодо створення умов та механізмів розвитку освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, динамічного розвитку на основі європейського досвіду, оптимального поєднання державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади шляхом правових, соціально-прогностичних, організаційних, економічних і адміністративно-організаційних методів регулювання та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі, реалізації її мети, переходу в якісно новий стан, підвищення якості та конкурентоспроможності освітніх послуг, сприяння всебічному розвитку людини як особистості та найвищої цінності суспільства задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Основними завданнями публічного управління освітньою галуззю є реалізація конституційних прав людини на освіту, визначених прав та обов'язків педагогічних, науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти, учнів та їхніх батьків на участь в управлінні закладами освіти; демократизація діяльності органів публічної влади управління освітою; задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань шляхом впровадження системних правових, організаційних, економічних змін.

Безперечно, основною проблемою та ключовим завданням реформування національної системи освіти стає зміна засад управління і запровадження механізмів державно-громадської моделі та громадського самоврядування, передача повноважень на місця. Управління освітою повинно бути державно-громадським, адже законодавче забезпечення освітньої діяльності залишатиметься малодійовим без суспільної підтримки. Важливим залишається збалансування обсягів підготовки, зайнятості та попиту в межах кожного регіону на кадри, збереження контингенту здобувачів освіти та педагогічного персоналу [8].

Певна недосконалість законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, якими регулюються питання різних сфер освіти, неврахування ними змін, що відбуваються в економіці і суспільному житті України,

фінансування за залишковим принципом, зниження соціального статусу педагогічних, науково-педагогічних працівників, науковців, втрата привабливості та престижності професії вчителя є факторами, що стримують розв'язання наявних проблем та формування єдиної концептуально узгодженої та науково обґрунтованої державної політики щодо інноваційного розвитку національної освіти. Ключовим шляхом подолання наявних проблем, на наш погляд, є децентралізація усієї системи освіти, регіоналізація та оптимізація управління освітою, що прямо чи опосередковано, допоможе вирішити значну частину наявних проблем щодо ефективної співпраці системи освіти, влади і громади, яка має бути зорієнтована на всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства та реалізацію завдань забезпечення якості життя.

Державна політика в освіті характеризується неперервним виробленням і здійсненням заходів щодо реформування освітньої галузі. Правове регулювання сфери освіти є інструментом розвитку освіти, яка виступає як специфічний об'єкт правового впливу. У нових соціально-економічних умовах декларується необхідність модернізації публічного управління освітою на засадах, що передбачають: децентралізацію управління; оптимізацію державних управлінських структур; перерозподіл функцій та повноважень; перехід до програмно-цільового управління; поєднання державного та громадського контролю; створення системи моніторингу управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на усіх рівнях.

В цілому, модернізація системи публічного управління представляє собою комплексний процес трансформації управлінських підходів, методів та інструментів відповідно до сучасних викликів та вимог європейської інтеграції. Сутність модернізації системи публічного управління в контексті європейської інтеграції полягає у впровадженні принципів належного врядування, забезпеченні прозорості та підзвітності, розвитку електронного урядування та впровадженні сервісно-орієнтованого підходу до управління [3].

Процес модернізації системи управління в Україні має базуватися на таких концептуальних засадах [9]:

Людиноцентричність – пріоритетність інтересів людини, забезпечення її прав та свобод у діяльності організацій.

Інноваційність – впровадження сучасних управлінських технологій, методів та інструментів, що підвищують ефективність діяльності організацій.

Цифрова трансформація – переведення управлінських процесів у цифровий формат, розвиток електронних послуг та забезпечення цифрової взаємодії.

Сервісна орієнтація – спрямованість на якісне задоволення потреб споживачів, клієнтів, громадян через надання високоякісних послуг.

Стратегічне планування – розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку з урахуванням євроінтеграційних перспектив.

Важливим аспектом модернізації системи управління є трансформація ціннісних орієнтацій українського суспільства та наближення їх до європейських зразків.

Основними механізмами впровадження європейських практик управління є [3], [5], [6], [9]:

1. Нормативно-правове забезпечення.

З метою модернізації публічного управління в Україні запропоновано внести зміни до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, низки інших нормативно-правових актів та розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах його трансформації та європеїзації, входження до європейського адміністративного простору.

2. Організаційно-інституційне забезпечення [5].

Модернізація системи публічного управління вимагає формування відповідного організаційно-інституційного забезпечення, що включає: створення координаційних органів з питань впровадження європейських практик; розвиток партнерства між публічним та приватним секторами; формування мереж обміну досвідом та кращими практиками; залучення міжнародних експертів та консультантів.

3 Інформаційно-аналітичне забезпечення [3].

Розробка змісту та реалізація нового навчального модуля «Європейський досвід цифрового управління для України: інструменти та наслідки» та створення навчально-методичного посібника є важливим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення процесу модернізації. Основними напрямками інформаційно-аналітичного забезпечення є проведення досліджень та аналізу європейських практик публічного управління; розробка методичних рекомендацій з впровадження європейських стандартів; формування баз даних кращих практик публічного управління; проведення моніторингу та оцінки процесу модернізації.

4. Кадрове забезпечення [3].

Розвиток навичок молодих управлінців є важливим елементом впровадження європейських практик публічного управління в Україні. А це передбачає розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів; формування програм обміну досвідом з європейськими організаціями; залучення європейських експертів для навчання персоналу та розвиток системи мотивації до впровадження інновацій [10].

Відповідно до змісту управлінської діяльності виділимо загальновідомі функції органів публічної влади у сфері освіти, які наведено на рис. 2.

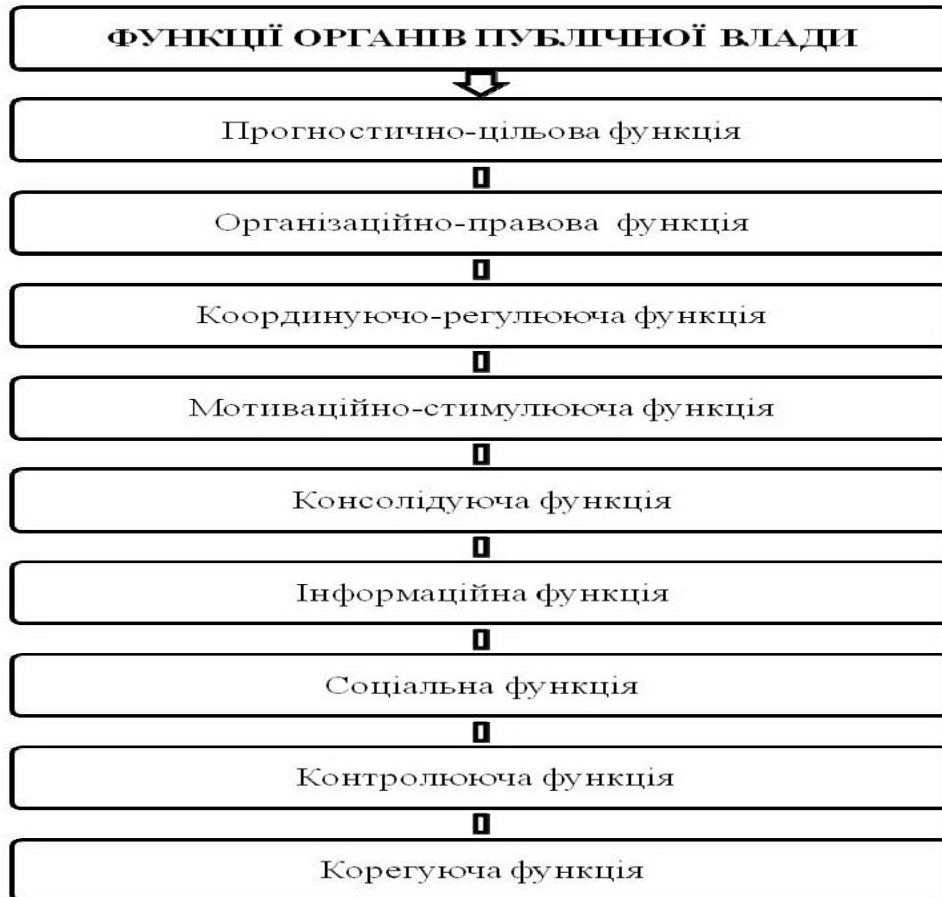


Рис. 2 Функції органів публічної влади у сфері освіти

Зміст основних функцій органів публічної влади полягає в наступному:

1. Прогностично-цільова – полягає у визначенні цілей, пріоритетів, основних напрямів та тенденцій подальшого розвитку сфери освіти.
2. Організаційно-правова – визначає певні правила за допомогою законів, законодавчих актів і нормативів, а також здійснює моніторинг та дає оцінку втілення їх у практичну діяльність.
3. Координувально-регулювальна – передбачає регулювання економічних та соціальних відносин з метою реалізації певних цілей, які втілюються у практиці.
4. Мотиваційно-стимулююча – трактується як цілеспрямована діяльність зі створення спонукальних мотивів і стимулів (матеріальних і моральних) для забезпечення певної поведінки людей, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають у короткостроковому та довгостроковому періодах, передбачає формування регуляторів, здатних ефективно

впливати на освітню діяльність для одержання найкращих кінцевих результатів.

5. Консолідує – об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей у розвитку освітніх послуг.

6. Інформаційна – являє собою сукупність процесів одержання, збирання, аналітико-синтетичної переробки, зберігання, пошуку та розповсюдження інформації, знань, відомостей тощо щодо сфери освіти.

7. Соціальна – передбачає регулювання соціально-економічних відносин, забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій.

8. Контролювальна – забезпечує державний нагляд і контроль за виконанням і дотриманням правових норм, економічних, соціальних та інших стандартів тощо. Перевірка виконання раніше прийнятих рішень.

9. Коригувальна – дозволяє вносити певні поправки до основних регламентуючих документів щодо організації освітньої та іншої діяльності.

Можна констатувати, що актуальним для регулювання освітньої галузі на засадах публічного управління є виважений перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування, закладами і установами освіти; розроблення системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо впровадження децентралізації управління, автономії закладів і установ освіти, розширення їхніх прав і можливостей щодо фінансової самостійності; апробація і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком закладів та установ освіти; перехід до програмно-цільового управління тощо.

Досвід багатьох країн показує, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади. Зрозуміло, що під час переходу до нових засад діяльності в освітній сфері доцільно відмовитися від системи централізованого управління мережею закладів освіти і передати відповідальність за це місцевим органам виконавчої влади, на території яких вони перебувають. Такий процес прийнято називати децентралізацією управління освітою, хоча цей термін не відображає всіх нюансів і особливостей діяльності закладів освіти, підвищення їхньої автономії та зміцнення зв'язків із суспільством, соціальними партнерами та виробництвом. При цьому, на ринку освітніх послуг заклади професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти розглядаються як товаровиробники, що випускають на ринок праці відповідно кваліфікованих робітників та фахівців із здобутою освітою, набором компетентностей та наскрізних вмінь для задоволення попиту роботодавців, замовників підготовки кадрів. Випускники

пропонують себе як молодого спеціаліста підприємствам, установам, організаціям, які оцінюють їхню кваліфікацію, знання, уміння, навички, інші особисті якості, що визначають здатність особи успішно соціалізуватися в трудовому колективі та провадити професійну діяльність. Важливим показником при цьому є встановлення стартових заробітних плат, надання житла, умов соціального захисту тощо.

Аналіз загальносвітових тенденцій реформування національних систем освіти у сфері управління дає підстави сформулювати перелік основних завдань децентралізації, в основу яких покладено: політичні мотиви (у більшості країн світу вони є підґрунтям ентузіазму для зростання участі громадськості в ухваленні державних рішень); фінансові мотиви (центральні уряди не в змозі надати повне фінансування, якого потребує сфера освіти); мотиви ефективності (зумовлені тим, що ухвалення рішень на місцевому рівні допомагає зменшити витрати на досягнення кожного окремого результату). Виходячи з теорії управління, децентралізація – це, як правило, такий спосіб територіальної організації влади, за яким держава передає право на ухвалення рішень з певних питань або в певній сфері структурам локального чи регіонального рівня, що перебувають поза системою виконавчої влади і є відносно незалежними від неї.

Перш за все, для ефективної реалізації комплексу першочергових завдань і заходів, спрямованих на модернізацію публічного управління галуззю освіти України в сучасних умовах, на нашу думку, мають бути вироблені концептуальні підходи до стратегії децентралізації у сфері освіти, укомплектовані органи місцевої влади та самоврядування кваліфікованими кадрами, сформована цілісна державно-громадська система управління освітою, що забезпечена відповідними ресурсами. І це повинно знайти своє відображення у відповідних законодавчих актах.

Публічне управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах публічного управління, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, регіону та запитів особистості.

Зазначене передбачає:

- оптимізацію органів управління освітою, децентралізацію управління у цій сфері; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою;
- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників закладів освіти, органів управління освітою;
- розроблення системи заходів (правових, організаційно-адміністративних, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження автономії закладів освіти, розширення їх прав і можливостей щодо академічної, організаційної, кадрової автономії та фінансово-економічної самостійності;
- подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності закладів освіти;
- професійну підготовку компетентних менеджерів освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;
- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти;
- розвиток автоматизованих систем управління освітою.

Особливо важливо запровадити ефективні механізми публічного управління для реалізації стратегії регіонального розвитку (засоби, важелі, стимули, методи), за допомогою яких суб'єкти управління освітою впливають на освітянську сферу з метою досягнення поставлених цілей, орієнтуючись на інноваційний розвиток, базуючись на кращих стандартах та практиках Європейського Союзу [11].

Як свідчать проведені нами дослідження, система публічного управління розвитком освітньої галузі передбачає реалізацію стратегічних заходів на центральному, регіональному, місцевому та локальному рівнях, на кожному з яких визначається перелік адміністративних, фінансово-економічних, та інших інструментів, ресурсного забезпечення, що сприятимуть ефективності державного регулювання освітньої галузі.

Особливість публічного управління освітою полягає в тому, що воно, по-перше, має владний характер, поширюється на всю систему освіти, реалізується ієрархічно побудованим апаратом, наділеним певними повноваженнями за допомогою численних управлінських впливів, характер і типологія яких визначаються специфікою об'єктів.

По-друге, публічне управління – це процес реалізації державної влади, її зовнішнє матеріалізоване вираження, що здійснюється як

цілеспрямований вплив на систему освіти або на її окремі ланки на підставі пізнання та використання властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах досягнення поставленої мети або певної сукупності цілей, забезпечення її оптимального функціонування і розвитку. По-третє, публічне управління діє системно, поєднує функціонування двох складних структур – державного апарату управління освітою і публічних інституцій суспільства та громадськості.

Основними якостями, що характеризують публічне управління освітою, є:

- наявність органів управління, наділених певними повноваженнями, діяльність яких спрямована на певні об'єкти освітянської галузі;
- існування управлінських зв'язків, відносин і організації як суб'єктів, так і об'єктів управління;
- наявність управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням існування та розвитку галузі.

Вивчення європейського досвіду для перезавантаження системи публічного управління є важливим завданням для України, що зумовлює необхідність аналізу кращих практик та їх адаптації до національних умов.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Модернізація системи публічного управління освітньою галуззю в Україні в контексті європейської інтеграції є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає комплексного підходу та систематичних зусиль. Дослідження проблем та шляхів модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей дозволило визначити ключові напрями та механізми трансформації системи управління.

Основними напрямками модернізації системи публічного управління освітньої галузі в Україні є впровадження інноваційних моделей управління, розвиток людського капіталу, цифровізація управлінських процесів та вдосконалення системи корпоративного управління. Кращі європейські практики є для України орієнтиром для подальшого розвитку та удосконалення системи публічного управління, що дозволяє забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та успішну інтеграцію до європейського освітнього простору.

Актуальними завданнями залишаються збереження і поширення кращих традицій національної системи освіти, реальне забезпечення доступності здобуття якісної освіти для всіх громадян та входження вітчизняної системи освіти в освітній і науковий простір Європи і світу. Зберігаючи кращий досвід

вітчизняної освіти, необхідно здійснювати стратегію випереджувального розвитку освіти, забезпечувати її цілісне, системне оновлення, осучаснення в контексті тих змін, які здійснюються в політичному, економічному, екологічному, культурному, правовому просторі нашої держави, враховуючи загальносвітові тенденції та вплив воєнного стану. Натомість основна мета здійснюваних і майбутніх перетворень – якість освіти. Якісна освіта в сучасному розумінні має задовольнити ті вимоги, які ставить до кожної особи швидко змінюване суспільство.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Успішна модернізація системи публічного управління освітньою галуззю в Україні вимагає розробки та впровадження комплексу механізмів, що забезпечать системний та послідовний процес змін, зокрема нормативно-правового, організаційно-інституційного, інформаційно-аналітичного та кадрового забезпечення. Основні напрями подальших досліджень проблеми мають бути пов'язані з визначенням практичних механізмів впливу держави щодо інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління, формування ефективної системи публічного управління розвитком освіти центральними, регіональними і місцевими органами управління, що відповідатиме найкращим європейським та світовим зразкам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] В. В. Борщевський, О. Б. Василиця, Є. Е. Матвеев, «Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку», *Держава та регіони. Серія: Державне управління та адміністрування*, № 2(76), с. 30–35, 2022.
- [2] Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). *Закон № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [3] Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус, *Модернізація державної служби у контексті зміни парадигми публічного управління*. Київ, Україна : НАДУ, 2020.
- [4] Н. Гончарук, А. Чередниченко, «Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей», *Аспекти публічного управління*, № 10(6), с. 46–54, 2022. <https://doi.org/10.15421/152243>
- [5] Б. Данилишин, «Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки», *Економічна правда*, 2025. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/mPjT4M> Дата звернення: Берез. 02, 2025.

- [6] Кабінет Міністрів України. (2021, Лип. 21). *Розпорядження № 831-р «Деякі питання реформування державного управління України»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
- [7] Г. В. Єльнікова, «Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління», *Директор школи*, № 40(280), с. 10–11, 2003.
- [8] Н. І. Клокар, Г. Г. Науменко, Л. В. Гунько, «Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади», *Рідна школа*. № 11/12, с. 27–31, 2017.
- [9] Ю. О. Мельков, Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика, на *Всеукр. наук.-практ. конф.* Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2022.
- [10] *Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект* / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін.; Н. Г. Протасова, Ред. Київ – Львів, Україна : НАДУ, 2012.
- [11] Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/XVgIfX> Дата звернення: Берез. 02, 2025.

Матеріал надійшов до редакції 20.03.2025 р.

PUBLIC ADMINISTRATION THE EDUCATION SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Vyacheslav Suprun,

Ph.D. of economics, associate professor,
Director Educational and Scientific Institute of
Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>
proftekhosvita@i.ua

Abstract. The article examines the theoretical foundations and practical aspects of public management of the educational sector in Ukraine in modern conditions of transformational changes in the context of European integration, the essential characteristics of public management of education, and the system of state education management bodies in Ukraine. The theoretical aspects of the formation of modern mechanisms of

influence of public authorities on the development of the educational sector of Ukraine, the formation of an effective system of public administration in the sphere of education of Ukraine in the conditions of innovative development and integration into the European educational space are analyzed. The conceptual foundations of modernization are considered, the European experience of public administration and the possibilities of its adaptation to Ukrainian realities are analyzed. The main directions of modernization are identified, in particular, the introduction of innovative management models and the development of human capital. The education sector of Ukraine is considered as an object of public administration in the context of decentralization and the formation of public administration based on European experience. It is noted that the scientific and theoretical substantiation of the innovative development of the educational sector on the principles of public administration, the development of recommendations for the implementation of effective management in education as a whole as a priority of the state educational policy of Ukraine in the modern conditions of modernization of education and decentralization of management, is of great importance. It has been determined that the system of public management of the development of the educational sector provides for the implementation of strategic measures at the national, regional, local and regional levels, each of which determines the corresponding list of administrative, financial, economic and other instruments, resource provision that will contribute to the effectiveness of state regulation of the educational sector. The main functions of public authorities in the field of education (prognostic-targeted, organizational-legal, coordinating-regulatory, motivational-stimulating, consolidating, informational, social, controlling, corrective) and the mechanisms necessary for the implementation of educational policy and its innovative development (regulatory-legal, organizational, motivational, informational) are systematized. Relevant directions for improving public management of innovative development of the education sector of Ukraine have been formed as a tool for strengthening the capacity of territorial communities and streamlining the system of state management bodies in the education sector in modern conditions. A set of mechanisms for implementing European public administration practices is proposed, taking into account the national characteristics of Ukraine in the context of acquiring the status of a candidate for accession to the European Union.

Keywords: education sector; educational policy; decentralization; management; public administration; European integration; digital transformation; people-centricity; innovative management models; human capital, management modernization.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] V. V. Borshchevskiy, O. B. Vasylytsia, Ye. E. Matvieiev, «Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku», Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia ta administruvannia, № 2(76), s. 30–35, 2022. (in Ukrainian).
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (in Ukrainian).
- [3] N. T. Honcharuk, L. V. Prudyus, Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby u konteksti zminy paradyhmy publichnoho upravlinnia. Kyiv, Ukraina: NADU, 2020. (in Ukrainian).
- [4] N. Honcharuk, A. Cherednychenko, «Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeyskykh tsinnosti», Aspekty publichnoho upravlinnia, № 10(6), s. 46–54, 2022. <https://doi.org/10.15421/152243> (in Ukrainian).
- [5] B. Danylyshyn, «Iakymy maiut buty stratehichni napriamy vidbudovy natsionalnoi ekonomiky», Ekonomichna pravda, 2025. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/mPjT4M> Data zvernennia: Berez. 02, 2025. (in Ukrainian).
- [6] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, Lyp. 21). Rozporiadzhennia № 831-r «Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
- [7] H. V. Yelnykova, «Teoretychni pidkhody do modeliuvannia derzhavno-hromadskoho upravlinnia», Dyrektor shkoly, № 40(280), s. 10–11, 2003.

- [8] N. I. Klokar, H. H. Naumenko, L. V. Hunko, «Osvita v OTH: novi pidkhody do upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady», *Ridna shkola*. № 11/12, s. 27–31, 2017. (in Ukrainian).
- [9] Іу. О. Melkov, *Demokratychna determinanta rozvytku suspilstva: tsinnist, kultura, praktyka, na Vseukr. nauk.-prakt. konf. Kyiv : DZVO «Un-t menedzh. osvity»*, 2022. (in Ukrainian).
- [10] *Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt / N. H. Protasova, V. I. Luhovyi, Yu. O. Molchanova ta in.; N. H. Protasova, Red. Kyiv – Lviv, Ukraina : NADU, 2012.* (in Ukrainian).
- [11] *Ukraina otrymala status kandydata na vstup do YeS. 2022. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/XVgIfX> Data zvernennia: Berez. 02, 2025.* (in Ukrainian).

Reviewed April 30, 2025

Published May 22, 2025



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Vyacheslav Suprun, 2025