

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 35.072.2:37.014.3

Козій Олеся Ярославівна

*аспірантка кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету*

Koziy Olesya

Postgraduate Student

Department of Management, Public Administration and Personnel

Western Ukrainian National University

ORCID: 0009-0002-7336-852X

**РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У
СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ГРОМАДИ
THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE STRATEGIC
DEVELOPMENT OF PUBLIC EDUCATION**

***Анотація.** Вступ. Освітня система українських територіальних громад перебуває у фазі глибокої трансформації, спричиненої децентралізацією, зміною демографічних структур, розширенням управлінських повноважень на місцевому рівні і зростанням вимог до якості освітніх послуг. У цих умовах органи місцевого самоврядування фактично стали ключовими координаторами освітнього розвитку, від яких залежить ефективність мережевого планування, фінансування, цифровізації, кадрової політики і здатність забезпечити доступність і безпечність навчання.*

Мета - визначити стратегічну роль органів місцевого самоврядування у розвитку освіти громади в умовах децентралізації.

Матеріали і методи. У дослідженні використано офіційні матеріали OECD, Світового банку, Eurydice, Education Estonia, Gov.pl, аналітичні матеріали МОН України, Мінрегіону і програми «U-LEAD з Європою». Методологію побудовано на застосуванні контент-аналізу нормативних і аналітичних документів, порівняльного аналізу моделей муніципального управління освітою в Україні і країнах ЄС, методів теоретичного узагальнення, індукції і дедукції для встановлення взаємозв'язків між повноваженнями громад, управлінськими інструментами й результатами розвитку освітніх мереж.

Результати. У межах першого завдання досліджено розподіл управлінських функцій між громадами і державою і показано, що органи місцевого самоврядування забезпечують ключові рішення щодо фінансування, функціонування і модернізації освітньої мережі. Встановлено, що розвиток громад залежить від здатності прогнозувати демографічні зміни, оцінювати спроможність закладів і формувати цілісні стратегії. Друге завдання дозволило виокремити сучасні інструменти розвитку освіти, які включають: цифрові системи управління, моделювання мережі, ESG-підходи в модернізації закладів освіти, партнерства з приватним сектором, залучення міжнародних програм. У межах третього завдання порівняно сучасні європейські моделі (Естонія, Польща, Фінляндія), які демонструють ефективність автономії муніципалітетів, цифрових рішень і партнерських форматів управління. В рамках четвертого завдання узагальнені виклики, притаманні українським громадам (обмеженість фінансової бази, нерівномірність мережі, нестачу аналітичних та IT-інструментів, кадрові дисбаланси) і перспективні напрями розвитку (розбудову цифрової інфраструктури управління, поглиблення співпраці з бізнесом і міжнародними партнерами, імплементацію європейських стандартів якості, підсилення доказовості локальних політик).

Перспективи. Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування, регіональними департаментами освіти та аналітичними центрами під час формування стратегій розвитку освітніх систем громад, оптимізації мережі закладів і впровадження цифрових інструментів управління.

Ключові слова: *міське самоврядування, громада, освітня мережа, публічне управління освітою, стратегічний розвиток, шкільний хаб, цифрове управління, інклюзивність.*

Summary. *Introduction. The educational system of Ukrainian territorial communities is in a phase of deep transformation caused by decentralization, changing demographic structures, expansion of administrative powers at the local level and increasing requirements for the quality of educational services. In these conditions, local governments have actually become key coordinators of educational development, on which the effectiveness of network planning, financing, digitalization, personnel policy and the ability to ensure accessibility and safety of education depend.*

Purpose. The goal is to determine the strategic role of local governments in the development of community education in the context of decentralization.

Materials and methods. The study used official materials from the OECD, the World Bank, Eurydice, Education Estonia, Gov.pl, analytical materials from the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Ministry of Regional Development and the U-LEAD with Europe program. The methodology is based on the application of content analysis of regulatory and analytical documents, comparative analysis of models of municipal education management in Ukraine and EU countries, methods of theoretical generalization, induction and deduction to establish relationships between the powers of communities, management tools and results of the development of educational networks.

Results. Within the framework of the first task, the distribution of management functions between communities and the state was studied and it was shown that local governments provide key decisions on financing, functioning and modernization of the educational network. It was established that the development of communities depends on the ability to predict demographic changes, assess the capacity of institutions and form holistic strategies. The second task allowed us to identify modern tools for the development of education, which include: digital management systems, network modeling, ESG approaches in the modernization of educational institutions, partnerships with the private sector, and the involvement of international programs. Within the framework of the third task, modern European models (Estonia, Poland, Finland) are compared, which demonstrate the effectiveness of municipal autonomy, digital solutions and partnership management formats. Within the framework of the fourth task, the challenges inherent in Ukrainian communities (limited financial base, uneven network, lack of analytical and IT tools, personnel imbalances) and promising areas of development (development of digital management infrastructure, deepening cooperation with business and international partners, implementation of European quality standards, strengthening the evidence base of local policies) are summarized.

Discussion. The results obtained can be used by local governments, regional education departments and analytical centers when forming strategies for the development of community education systems, optimizing the network of institutions and implementing digital management tools.

Key words: *local government, community, educational network, public education management, strategic development, school hub, digital governance, inclusivity.*

Постановка проблеми. Стратегічний розвиток освіти в умовах децентралізації став одним із ключових факторів підвищення спроможності

територіальних громад. Передача повноважень у сфері управління освітою органам місцевого самоврядування (далі - ОМС) розширила можливості для адаптації освітньої політики до місцевих умов, проте одночасно поставила перед громадами завдання структурного, фінансового й управлінського оновлення.

Український досвід трансформації освіти в громадах підтверджує: там, де органи місцевого самоврядування зорієнтовані на довгострокове планування, результати є більш сталими і вимірюваними. Такі висновки узгоджуються з аналітикою Світового банку, який підкреслює, що локальна освітня політика ефективна лише тоді, коли громади володіють стратегічними інструментами та достатньою автономією у прийнятті рішень [1]. У звіті зазначено: «Передача основних управлінських обов'язків школам сприяє місцевій підзвітності; допомагає відображати місцеві пріоритети, цінності та потреби; ... нові дані свідчать про те, що вища якість управління тісно пов'язана з кращими результатами освіти» [1]. Подібний підхід використовує і Європейський Союз, де муніципалітети в низці країн (зокрема Португалії і Литви) наділені повноваженнями аналізувати й моніторити стан місцевої освітньої системи, планувати заходи і пропонувати рішення для підвищення ефективності й якості освіти відповідно до потреб громади [2;3].

У таких умовах роль ОМС вже не обмежується функціями адміністративного нагляду; вони стають стратегічними акторами у формуванні людського капіталу громади. Саме це обумовлює необхідність глибшого аналізу змісту, інструментів і результатів управлінської діяльності місцевої влади в освітній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У фокусі частини досліджень опинилися кадровий потенціал і спроможність освітніх мереж територіальних громад. Зокрема, автори І. Застрожнікова, Л. Безугла [4] розглядали майбутнє освіти в громадах крізь призму поєднання двох вимірів

- підсилення кадрового потенціалу й оптимізації шкільних мереж. Авторки робили акцент на моделі опорної школи, потребі переосмислення ролі малокомплектних закладів. Подібна логіка простежувалась у роботі І. В. Чикало [5], де формування «спроможної освітньої мережі» пов'язувалося з фінансовими індикаторами, індексом спроможності мережі та чинниками, що визначають доцільність існування окремих закладів, передусім у сільських громадах. Авторка О. М. Добрянська [6] на матеріалі Дніпропетровської області показала, як ці підходи «працюють на практиці»: аналіз системи освіти в територіальних громадах регіону виявив нерівномірність просторової доступності, різну фінансову спроможність шкільних мереж і потребу в комплексному плануванні, що поєднує демографічний, фінансовий та інфраструктурний аналізи.

Інша група робіт концентрується на змісті публічного управління освітою в громадах і трансформації управлінської парадигми. Так, Л. Даниленко, Н. Ларіна [7] аналізували забезпечення публічного управління закладами освіти саме в умовах територіальних громад, наголошуючи на переході від «адміністративного утримання» закладів до більш складної моделі, де орган місцевого самоврядування виступає координатором політики, відповідальним за якість, прозорість і підзвітність у сфері освіти. Цю лінію продовжили інші науковці Л. Гонюкова, М. Суржик [8], які запропонували розглядати управління закладами освіти в територіальних громадах крізь призму міжсуб'єктної взаємодії: у їхній інтерпретації громада, заклади освіти, органи влади, громадськість та інші актори виступають партнерами, а не об'єктами вертикального впливу, що вимагає зміни парадигми публічного управління і переорієнтації на партнерство, довіру і спільну відповідальність. На цьому тлі стаття М. Хитько, А. Кулика [9] пропонує більш прикладний ракурс: автори деталізували напрями розвитку освіти в громадах (доступність, інфраструктура, якість, фінансування) і прив'язали їх до повоєнного відновлення людського

капіталу, акцентуючи на розвитку освітньої інфраструктури, підвищенні кваліфікації педагогів, цифровізації і підвищенні ефективності використання бюджетних ресурсів.

Окремий, але важливий пласт становлять роботи, де освіта в громадах аналізується через взаємодію із закладами вищої освіти і більш широким інституційним середовищем. Так, учений Є. М. Хриков [10] зосередився на теоретичних засадах організації взаємодії між закладами вищої освіти і територіальними громадами, розглядаючи університети як партнерів у розвитку територій, носіїв експертизи, кадрових і інноваційних ресурсів.

Попри те, що у працях окреслених науковців послідовно досліджувалися окремі аспекти розвитку освіти в територіальних громадах: спроможність освітніх мереж, кадровий потенціал, моделі публічного управління, міжсуб'єктна взаємодія і партнерство з ЗВО - у наявних дослідженнях відсутній цілісний аналіз стратегічної ролі органів місцевого самоврядування як системного координатора локальної освітньої політики, який одночасно поєднує управлінські функції (планування, мережеве управління, фінансування, кадрова політика), інструменти модернізації (цифрове управління, партнерські моделі, інклюзивність) і порівняння з практиками муніципалітетів країн ЄС.

Метою статті є оцінка стратегічної ролі органів місцевого самоврядування у розвитку системи освіти громади і визначення ключових управлінських механізмів, що забезпечують підвищення її ефективності в стійкості. Завдання дослідження: (1) охарактеризувати управлінські функції ОМС у стратегічному розвитку місцевої освітньої системи; (2) окреслити ключові інструменти, які ОМС застосовують для модернізації освіти громади; (3) порівняти практики українських громад із міжнародним досвідом для виявлення сильних і слабких сторін управлінських підходів; (4) сформулювати узагальнення щодо перспектив і обмежень розвитку освіти на рівні громади з позицій місцевого самоврядування.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали офіційні аналітичні публікації міжнародних організацій, насамперед Organisation for Economic Cooperation and Development - Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), що висвітлюють управлінські практики муніципалітетів ЄС у забезпеченні доступності та якості освіти, а також дані Світового банку щодо впливу автономії місцевої влади на результати освітньої політики. Використано також матеріали Міністерства освіти і науки України (МОН) і результати досліджень українських громад, які деталізують модернізацію освітньої інфраструктури, розвиток шкільних хабів і застосування управлінських інструментів на локальному рівні, включно з цифровим управлінням, моделюванням мережі і розвитком інклюзивного середовища. Додатково залучено наукові праці з проблематики розвитку освітніх мереж, кадрової спроможності і партнерських підходів у публічному управлінні освітою, що дозволило порівняти інституційні моделі й окреслити їхній вплив на управлінські рішення громад. Методологічна база дослідження охоплює методи теоретичного узагальнення і системного аналізу для виокремлення ключових функцій органів місцевого самоврядування в стратегічному розвитку освіти; контент-аналіз - для інтерпретації аналітичних матеріалів OECD, Світового банку і національних досліджень; індукцію і дедукцію - для встановлення зв'язків між управлінськими інструментами, викликами й результатами розвитку освітніх систем громад; метод логічного структурування - для формування узагальненої моделі стратегічних інструментів, відображеної у таблицях статті.

Виклад основного матеріалу. Сучасна українська територіальна громада виконує комплекс управлінських функцій, які визначають якість освітнього середовища. Згідно з аналітичними матеріалами, підготовленими за участю МОН, до сфер відповідальності територіальних громад у сфері освіти належать формування й оптимізація мережі закладів, забезпечення

фінансування, реалізація кадрової політики, розвиток освітньої інфраструктури, створення безпечних умов навчання та підтримка інклюзивності [11]. У стратегічному плануванні ці компоненти інтегруються в систему довгострокових рішень.

Управлінська роль громади проявляється також у здатності оцінювати демографічні тренди, прогнозувати освітні потреби, моделювати майбутню мережу закладів і визначати пріоритети розвитку. У цьому контексті ефективність ОМС багато в чому залежить від того, наскільки громада має власні аналітичні інструменти і компетентну управлінську команду, що підтверджується дослідженнями U-LEAD with Europe. У навчальній програмі «Steps for Specialists. Designing a Capable Educational Network in Municipalities» прямо сказано, що вона спрямована на підвищення професійних компетентностей представників громад у проєктуванні спроможної освітньої мережі, опануванні цифрових інструментів і адаптації місцевого самоврядування до змін демографічної ситуації та технологічних інновацій [12].

Щоб систематизувати управлінські напрями, доцільно представити їх у наступній схемі (рис. 1).

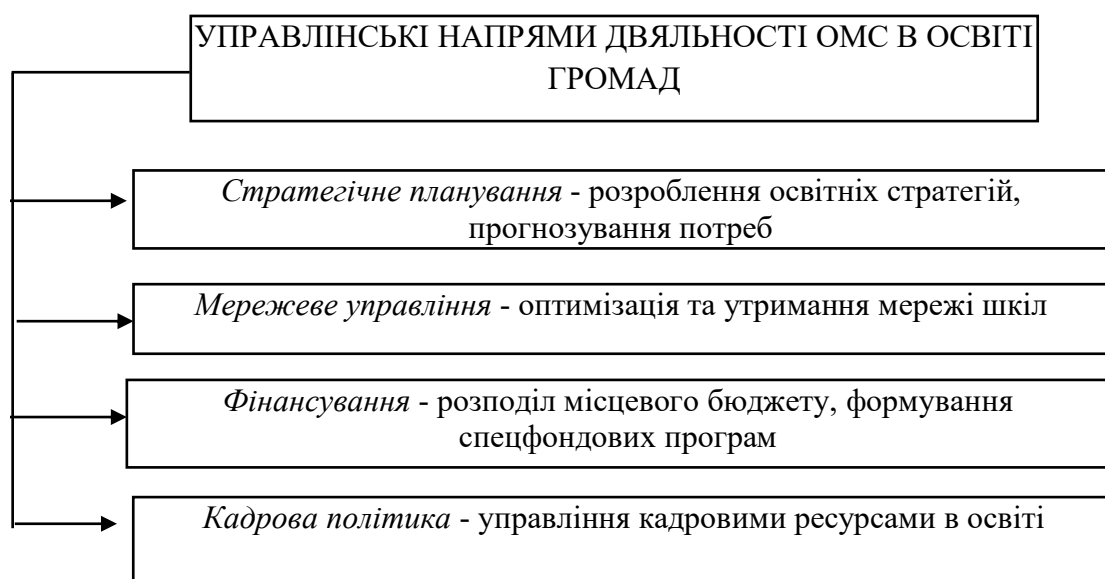


Рис. 1. Управлінські напрями діяльності ОМС в освіті громади

Джерело: авторська розробка

Отже, логіка дослідження веде до того, що виконання управлінських функцій є фундаментом для застосування спеціальних інструментів модернізації місцевої освіти.

Дослідження українських громад показують: найбільший ефект мають ті управлінські підходи, що поєднують аналітику, фінансове планування, цифрову інфраструктуру та інклюзивність. Сучасні інструменти розвитку освіти включають: цифрові системи управління, моделювання мережі, ESG-підходи в модернізації шкіл, партнерства з приватним сектором, залучення міжнародних програм.

За даними OECD, ефективні муніципалітети ЄС використовують саме такі інструменти для забезпечення доступності та якості освіти, наголошуючи на важливості доказової політики й аналітичних рішень [13]. Подібна тенденція спостерігається в Україні, де розвиток шкільних хабів і модернізація мережі фінансується через ДФРР і міжнародних партнерів [14].

Інструменти стратегічного розвитку, що застосовуються громадами систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

**Інструменти стратегічного розвитку освіти, що застосовуються
громадами**

№	Інструмент	Суть	Управлінський ефект, результат для громади
1	Цифрове управління	Використання ІТС, електронних журналів, платформ управління	Підвищення прозорості рішень, оперативності управління та підзвітності закладів освіти перед громадою
2	Партнерські моделі	Співпраця з бізнесом, місцевими фондами, НУО	Залучення додаткових ресурсів, зменшення навантаження на місцевий бюджет, формування освітніх проєктів спільної відповідальності
3	Модернізація мережі	Оптимізація малокомплектних шкіл на основі аналітики	Рациональне використання ресурсів, покращення доступності якісної освіти, зниження видатків на неефективну інфраструктуру

4	Інклюзивність	Розвиток створення інклюзивних класів ІРЦ,	Розширення доступу до освіти для дітей з ООП, зміцнення соціальної згуртованості та довіри до місцевої влади
---	---------------	--	--

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [7; 8; 10]

Утім, ефективність цих інструментів залежить від того, наскільки громада здатна адаптувати міжнародний досвід до власних умов. Тому наступним логічним кроком є порівняння українських практик із зарубіжними.

Українські громади демонструють значний прогрес у розвитку локальних освітніх систем, однак міжнародні моделі – особливо Естонії, Польщі і Фінляндії часто забезпечують більш високу ефективність завдяки інтегрованим цифровим інструментам, стабільному фінансуванню та традиціям локальної автономії. Наприклад, в Естонії цифровізація освіти поєднується з активною роллю муніципалітетів і шкіл: держава створює національні платформи і цифрову інфраструктуру, тоді як місцевий рівень інтегрує ці інструменти в управління й організацію освітнього процесу [15]. Україна лише поступово переходить до подібної моделі, запроваджуючи е-журнали, е-школи і платформи МОН. У Польщі значна частина повноважень у сфері шкільної освіти передана органам місцевого самоврядування: gmina відповідає за відкриття й закриття шкіл, формування бюджетів, кадрову політику та освітні інвестиції [16]. В Україні ж стратегічні документи створюють не всі громади, що ускладнює планування. У Фінляндії муніципалітети мають законодавчий обов'язок організовувати базову освіту для всіх дітей, що проживають на їх території, забезпечуючи безоплатний доступ, навчальні матеріали й супутні послуги, а фінансування здійснюється спільно державою й місцевою владою [17]. Українські громади мають значно обмеженіші фінансові ресурси, залежні від субвенцій.

Після порівняння стає очевидним: ефективна модель можлива лише за умови комплексності, тобто поєднання аналітичних даних, локального фінансування, стійких політик і партнерств. Саме тому наступним кроком стає виокремлення узагальнених викликів і перспектив розвитку на рівні громад.

Узагальнення даних МОН, OECD і U-LEAD дозволяє виділити низку обмежень:

- нестача фінансових ресурсів;
- складнощі з оптимізацією мережі;
- дефіцит IT-інструментів управління;
- кадрові прогалини серед управлінців;
- недостатність локальної аналітики.

Водночас ключові перспективи визначаються:

- можливістю залучення грантових програм;
- розвитком цифрової інфраструктури;
- формуванням партнерств із приватним сектором;
- стандартами ЄС для модернізації освіти;
- зміцненням комунікацій між громадою і школами.

Системність стратегічного управління дозволяє громаді перетворювати освіту на основу довгострокового розвитку людського капіталу, що підтверджується дослідженнями Світового банку, OECD та Європейської Комісії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи проведений аналіз, стає зрозуміло, що саме органи місцевого самоврядування визначають темп і напрям розвитку освіти в громаді. На них зосереджено ключові рішення - від того, як вибудовується мережа шкіл і на що спрямовуються бюджетні ресурси, до того, які цифрові рішення впроваджуються і як забезпечується інклюзивність. Ефективність цієї

системи значною мірою залежить не від формальних повноважень, а від спроможності управлінської команди працювати стратегічно: мати чіткі плани, оперувати даними, залучати партнерів і реагувати на виклики, що виникають у конкретній громаді. Міжнародний досвід лише підсилює цей висновок: там, де громадам забезпечено автономію та довгострокову логіку управління, якість освіти стабільно зростає. Українські громади демонструють потенціал до такого розвитку, але для стійкого руху вперед потрібні прогнозовані ресурси, інтегровані управлінські рішення та орієнтація на доказові підходи.

Перспективи подальших досліджень відкриваються у кількох напрямках. Зокрема, важливо глибше вивчити, як інструменти аналітичного моделювання можуть допомагати громадам у плануванні освітньої мережі, які цифрові сервіси справді змінюють управлінські рішення, і як поєднання зусиль ОМС, шкіл, бізнесу і міжнародних партнерів впливає на якість освітніх послуг.

Література

1. World Bank. School Autonomy and Accountability (SABER): Systems Approach for Better Education Results. Washington, D.C.: The World Bank, 2016. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/476261496302251062/pdf/System-s-Approach-for-Better-Education-Results-SABER-school-autonomy-and-accountability.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Eurydice. Administration and governance: Local and/or institutional level - Portugal. Brussels: Eurydice network, 2024. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/portugal/administration-and-governance-local-andor-institutional-level> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Eurydice. Administration and governance at local and/or institutional level - Lithuania. Brussels: Eurydice network, 2025. URL:

<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/lithuania/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level>
(дата звернення: 01.12.2025).

4. Застрожнікова І., Безугла Л. Майбутнє освіти в територіальних громадах: покращення кадрового потенціалу та оптимізація шкільних мереж. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-26>

5. Хриков Є. М. Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. № 1(71). С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>

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

7. Гонюкова Л., Суржик М. Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії. *Аспекти публічного управління*. 2022. т. 10, № 5. С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.15421/152234>

8. Хитько М., Кулик А. Напрями розвитку освіти в територіальних громадах. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. т. 1, № 1. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-8>

9. Добрянська О. М. Система освіти в територіальних громадах: аналіз Дніпропетровської області. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1(36). DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.4>

10. Чикало І. В. Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. *Економічний*

простір. 2020. № 156. С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-18>

11. Проект Закону "Про повну загальну середню освіту". Міністерство освіти і науки України. 2019. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/Новини/2019/05/29/mon29-05-2019financy-1.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).

12. Рибалко С. У «U-LEAD з Європою» запускає навчальну програму «Кроки для спеціалістів. Формування спроможної освітньої мережі в територіальній громаді». U-LEAD з Європою, 2025. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/653> (дата звернення: 02.12.2025).

13. OECD. Directorate for Education and Skills. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html> (дата звернення: 03.12.2025).

14. Міністерство розвитку громад та територій України. «DREAM – платформа управління публічними інвестиціями». 2025. URL: <https://dream.gov.ua/ua/news/article-116> (дата звернення: 01.12.2025).

15. Education Estonia. About the education system. Tallinn: Education Estonia, 2025. URL: <https://www.educationestonia.org/about-education-system> (дата звернення: 01.12.2025).

16. Gov.pl. Your Europe in Poland. Education system in Poland Warsaw: Gov.pl, 2025. URL: <https://www.gov.pl/web/your-europe/education-system-in-poland> (дата звернення: 01.12.2025).

17. Eurydice. Early childhood and school education funding – Finland . Brussels: Eurydice Network, 3 Jan. 2025. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/finland/early-childhood-and-school-education-funding> (дата звернення: 02.12.2025).

References

1. World Bank. (2016). “School Autonomy and Accountability (SABER): Systems Approach for Better Education Results”. Washington, D.C.: The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/476261496302251062/pdf/Systems-Approach-for-Better-Education-Results-SABER-school-autonomy-and-accountability.pdf>
2. Eurydice. (2024). “Administration and governance: Local and/or institutional level – Portugal”. Brussels: Eurydice Network. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/portugal/administration-and-governance-local-andor-institutional-level>
3. Eurydice. (2025). “Administration and governance at local and/or institutional level – Lithuania”. Brussels: Eurydice Network. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/lithuania/administration-and-governance-local-andor-institutional-level>
4. Zastrozhnikova, I., & Bezugla, L. (2022). “Maibutnie osvity v terytorialnykh hromadakh: pokrashchennia kadrovoho potentsialu ta optymizatsiia shkilnykh merezh” [The future of education in territorial communities: improving human resources and optimizing school networks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-26> [in Ukrainian].
5. Khrykov, Ye. M. (2021). “Teoretychni zasady orhanizatsii vzaiemodii zakladiv vyshchoi osvity ta terytorialnykh hromad” [Theoretical foundations of interaction between higher education institutions and territorial communities]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia – State and Regions. Public Administration Series*, 1(71), 88–95. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14> [in Ukrainian].
6. Danylenko, L., & Larina, N. (2022). “Zabezpechennia publicлноho upravlinnia zakladamy osvity v terytorialnykh hromadakh” [Public administration of educational institutions in territorial communities]. *Aspekty*

publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects, 10(4), 39–45.
<https://doi.org/10.15421/152225> [in Ukrainian].

7. Honiukova, L., & Surzhyk, M. (2022). "Zmina paradyhmy upravlinnia zakladamy osvity v terytorialnykh hromadakh Ukrainy na zasadakh mizhsüb'iektnoi vzaiemodii" [Paradigm shift in managing educational institutions in Ukrainian communities based on inter-subject interaction]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 10(5), 47–53.
<https://doi.org/10.15421/152234> [in Ukrainian].

8. Khyt'ko, M., & Kulyk, A. (2023). "Napriamy rozvytku osvity v terytorialnykh hromadakh" [Directions of education development in territorial communities]. *Visnyk Dniprovs'koi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Public Administration Series*, 1(1), 41–45.
<https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-8> [in Ukrainian].

9. Dobrianska, O. M. (2023). "Systema osvity v terytorialnykh hromadakh: analiz Dnipropetrovskoi oblasti" [Education system in territorial communities: analysis of Dnipropetrovsk region]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, 1(36).
<https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.4> [in Ukrainian].

10. Chykalo, I. V. (2020). "Formuvannia spromozhnoi osvitnioi merezhi ob'iednanykh terytorialnykh hromad rehionu v umovakh detsentralizatsii" [Formation of a capable educational network of amalgamated territorial communities in decentralisation conditions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 156, 104–108. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-18> [in Ukrainian].

11. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2019). "Proekt Zakonu 'Pro povnu zahalnu seredniu osvitu'" [Draft Law "On Complete General Secondary Education"]. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/Новини/2019/05/29/mon29-05-2019financy-1.pdf> [in Ukrainian].

12. Rybalko, S. (2025). “U-LEAD z Yevropoiu zapuskaie navchalnu prohramu ‘Kroky dlia spetsialistiv’” [U-LEAD launches the educational programme “Steps for Specialists”]. U-LEAD with Europe. <https://www.u-lead.org.ua/en/news/653> [in Ukrainian].

13. OECD. (2025). “Directorate for Education and Skills”. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html>

14. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2025). “DREAM – platforma upravlinnia publichnymy investytsiiamy” [DREAM – public investment management platform]. <https://dream.gov.ua/ua/news/article-116> [in Ukrainian].

15. Education Estonia. (2025). “About the education system”. Tallinn: Education Estonia. <https://www.educationestonia.org/about-education-system>

16. Gov.pl. (2025). “Your Europe in Poland: Education system in Poland”. Warsaw: Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/your-europe/education-system-in-poland>

17. Eurydice. (2025). “Early childhood and school education funding – Finland”. Brussels: Eurydice Network. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/finland/early-childhood-and-school-education-funding>