

4. Borova T.A., Riabova Z.V., Kravchenko H.Yu., Pochuieva O.O. (2019). Pedahohichni konsaltni [Pedagogical consulting]. : navch. posib. Luts'k : Teren, [in Ukrainian].
5. Hrynova M.V. (1997). Samorehuliatytsiia navchalnoi diialnosti shkoliara. (Teoretyko – metodychnyi aspekt) [Self-regulation of student's educational activity. (Theoretical and methodological aspect)]. : monohrafiia. Kharkiv : Folio. [in Ukrainian].
6. Dmytrenko H.A. (1996). Stratehichniy menedzhment: tsilove upravlinnia osvitoiu na osnovi kvalimetrychnoho pidkhotu [Strategic management: targeted education management based on a qualimetric approach]. : navch. posibnyk. Kyiv. : MAUP. [in Ukrainian].
7. Dmytrenko H.A. Protasova N.H. (2006). Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resource management]. Kherson : Oldi-plus, [in Ukrainian].
8. Ielnykova H.V. (1999). Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni [Scientific bases of development of management of general secondary education in the region]. : monohrafiia. Kharkiv : Krok. [in Ukrainian].
9. Konopkin O.A. (1995). Psihicheskaya samoregulyatsiya proizvolnoy aktivnosti cheloveka. (Strukturno-funktsionalnyy aspekt) [Mental self-regulation of voluntary human activity. (Structural and functional aspect)]. *Voprosy psihologii*. 1995. № 1. pp. 5–12. [in Russian].
10. Korsak K.V. (2006). Sotsialno-filosofskyi analiz tendentsii rozvytku triady "liudyna-suspilstvo-osvita" na pochatku XXI st [Socio-philosophical analysis of trends in the triad "man-society-education" at the beginning of the XXI century]. : avtoref. dys. ... d-ra filos. nauk : 09.00.10. Kyiv. [in Ukrainian].
11. Kuzmina (Golovko-Garshina) N.V. (2001). Akmeologicheskaya teoriya povysheniya kachestva podgotovki spetsialistov obrazovaniya [Acmeological theory of improving the quality of training of education specialists]. : monografiya. Moskva : Issledovatelskiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov. [in Russian].
12. Lizinskiy V.M. (1996). Diagnostiko-analiticheskie protsedury i aktivno-igrovyie formy v upravlenii shkoly: dlya direktorov i zamestiteley direktorov uchebnykh zavedeniy raznykh tipov [Diagnostic and analytical procedures and active play forms in school management: for principals and deputy principals of educational institutions of different types]. Moskva : Logos. [in Russian].
13. Orlov A.A. (1996). Monitoring innovatsionnykh protsessov v obrazovanii [Monitoring of innovative processes in education]. *Pedagogika*. № 3. Pp. 54–58. [in Russian].
14. Repkin V.V., Repkina G.V., Zaika E.V. (1995). O sisteme psihologo-pedagogicheskogo monitoringa v postroenii uchebnoy deyatelnosti [About the system of psychological and pedagogical monitoring in the construction of educational activities]. *Voprosy psihologii*. № 1. Pp. 13–25. [in Russian].
15. Uilms D. (1997). Sistemy monitoringa i model «Vhod – vyihod» [Monitoring systems and the "Entry - exit" model]. *Direktor shkoly*. № 1. Pp. 36–41 [in Russian].
16. Shymkiv I. (2004). Monitorynh yakosti osvity v yevropeiskomu konteksti [Monitoring the quality of education in the European context]. Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu : zbirnyk naukovykh prats. *Pedahohika ta psykholohiia*. Chernivtsi : Ruta. № 211. Pp.194-203. [in Ukrainian].
17. Shishov S.E., Kalney V.A. (1999). Monitoring kachestva obrazovaniya v shkole [Monitoring the quality of education at school]. Moskva : Ped. obschestvo Rossii. [in Russian].

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.6.1.6>

TWORZENIE PLACÓWEK WSPIERAJĄCYCH OŚWIATĘ W WARUNKACH DECENTRALIZACJI UKRAINY

Olga Borsch

*zastępca Walkińskiego burmistrza do spraw działalności organów wykonawczych rady
obwodu charkowskiego (Walky, Ukraina)*

ORCID ID: 0000-0002-5891-0651

e-mail: borsh.olya@ukr.net

Adnotacja. Przeprowadzono analizę opinii naukowców dotyczących warunków, etapów, technologii tworzenia wspierających instytucji edukacyjnych w warunkach decentralizacji Ukrainy jako nowych systemów edukacyjnych. W szczególności przeanalizowano proces decentralizacji i jej wdrożenia w zarządzaniu instytucją edukacyjną, która aktywnie rozwija się w wyniku wprowadzenia reformy administracyjnej i stworzenia nowego systemu regionalnego zarządzania edukacją w połączonych społecznościach terytorialnych, na których odtąd powierzono funkcje i uprawnienia do zarządzania edukacją. Skonkretyzowano rozwój reformy oświaty w zakresie modernizacji placówek oświatowych na obszarach wiejskich. Wyjaśniono istotę zdecentralizowanego zarządzania, którego wiodącym znakiem jest przeniesienie funkcji zarządzania z centralnych organów administracji do najbliższego poziomu klientów edukacyjnych. Koncentruje się również na przyciąganiu wpływu społecznego na rozwiązywanie problemów edukacyjnych, wzmacnianiu roli lokalnych władz oświatowych w podejmowaniu decyzji, zwiększaniu autonomii szkół w zarządzaniu ich zasobami.

Słowa kluczowe: decentralizacja, reforma, edukacja, placówka wspierająca oświatę, zarządzanie, wspólnota.

FORMATION OF SUPPORTING INSTITUTIONS OF EDUCATION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF UKRAINE

Olga Borsch

*Deputy Mayor for the Activities of the Executive Bodies of the Council
Valkiv City Council of Kharkiv Region (Valky, Kharkiv region, Ukraine)*

ORCID ID: 0000-0002-5891-0651

e-mail: borsh.olya@ukr.net

Abstract. The provisions of the scientific article analyze the opinions of scientists on the conditions, stages, technology of formation of educational institutions in the context of decentralization of Ukraine as a new educational system. In particular, the process of decentralization and its implementation in the management of educational institutions, which is actively developing due to the introduction of administrative reform and the creation of a new system of regional education management in the united territorial communities, which now have the functions and powers of education management. The development of education reform regarding the modernization of rural educational institutions is specified. The essence of decentralized management is clarified, one of which is that management functions are transferred from the central government to the nearest level of education customers. The urgency, needs of introduction and development of decentralized management in general secondary education institutions are revealed. There is also a focus on engaging the community in solving educational problems, strengthening the role of local education authorities in decision-making, and increasing the autonomy of schools in managing their resources.

Key words: decentralization, reform, education, basic educational institution, management, community.

ФОРМУВАННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Ольга Борщ

*заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів влади
Валківської міської ради Харківської області (Валки, Харківська область, Україна)*

ORCID ID: 0000-0002-5891-0651

e-mail: borsh.olya@ukr.net

Анотація. Проведено аналіз думок науковців щодо умов, етапів, технологій формування опорних закладів освіти в умовах децентралізації України як нових освітніх систем. Проаналізовано процес децентралізації та його реалізації в управлінні освітнім закладом, що активно розвивається внаслідок упровадження адміністративної реформи та створення нової системи регіонального управління освітою в об'єднаних територіальних громадах, на які відтепер покладено функції та повноваження з управління освітою. Конкретизовано розвиток реформування освіти щодо модернізації закладів освіти сільської місцевості. З'ясовано сутність децентралізованого управління, провідною ознакою якого є передання функцій управління від центральних органів до найближчого рівня замовників освіти. Також зосереджено увагу на залученні громадського впливу на розв'язання проблем освіти, посилення ролі місцевих органів управління освітою в ухваленні рішень, зростання автономії шкіл в управлінні їх ресурсами.

Ключові слова: децентралізація, реформування, освіта, опорний заклад освіти, управління, громада.

Вступ. У процесі розбудови національної системи освіти необхідно враховувати соціально-економічні умови, за яких відбуваються реформаторські зміни, зважати на кардинальні зрушення у всіх сферах суспільного життя, аналізувати і критично осмислювати досягнення освітньої галузі за останні роки. Такий об'єктивний підхід сприятиме мінімізації ризиків і вирішенню гострих проблем, що постають перед освітою в процесі її реформування. Світова практика доводить відхід від централізованого управління та підтверджує перспективність децентралізації та розвитку взаємодії між рівнями та учасниками управління, яка розвивається на горизонтальних зв'язках, що позитивно позначається на результатах діяльності освітніх закладів та якості освітніх послуг. Упровадження децентралізованого управління як інноваційного процесу потребує детального вивчення та теоретичного обґрунтування моделі організації управління опорним закладом освіти різних структур в умовах територіально-адміністративної реформи, що передбачено завданнями нашого дослідження.

Основна частина. Управління освітніми системами у контексті процесів демократизації та децентралізації є актуальною проблемою в наукових дослідженнях. Питання децентралізації та реформування галузі соціальної сфери розглядалися лише окремими дослідниками (Л. Белова, Н. Гапоненко, О. Денесюк, І. Лопушинський, В. Мелешко, О. Онаць, Д. Савчук, М. Топузов та ін.) і висвітлювалися переважно в доповідях міністрів освіти України (Л. Гриневич та ін.), питання створення опорних закладів освіти вивчалися О. Денесюком, О. Матвієнко, В. Мелешко, Н. Мельник, Д. Савчук, Д. Суліменко, Т. Дронь та ін.

Як зазначає Л. Белова, «чітке розмежування повноважень щодо управління освітою (як між різними органами місцевого самоврядування, так і між органами виконавчої влади (за принципом субсидіарності)) поставить у центр уваги людину, її інтереси та потреби. Нова система місцевого самоврядування повинна забезпечити демократизацію та прозорість процесу державного управління в освіті. Це змінить дискурс від «людина є ресурсом» до «людина є партнером» у взаємовідносинах між педагогами та керівниками закладів освіти, між керівниками закладів освіти та керівниками органів місцевого самоврядування тощо. Передбачені чинною управлінською парадигмою відносини «суб'єкт – об'єкт» будуть змінені на «суб'єкт – суб'єкт»,

які передбачають побудову й існування системи партнерських відносин у сфері освіти та спільного сталого впливу на рішення державної влади та органів місцевого самоврядування» (Белова, 2014: 6).

На думку Д. Савчук, реформа децентралізації забезпечить належні умови для надання на місцях якісної і конкурентної освіти (Савчук, 2016: 124). Для цього потрібно збільшити кількість дитячих садочків, забезпечити високу якість надання медичних послуг. Центри адміністративних послуг громад мають бути орієнтовані на людей, а громадяни мають отримувати адміністративні послуги якісно та швидко. Самодостатня громада має бути спроможна без допомоги держави надавати ці послуги. Це і є кінцевою метою реформи.

Мета статті полягає у розкритті особливостей децентралізованої системи управління загальною середньою освітою в умовах адміністративно-територіального реформування, у визначенні основних умов, етапів, технологій формування опорних закладів освіти, конкретизації розвитку реформування освіти щодо модернізації шкіл сільської місцевості.

Результати дослідження. Активний розвиток процесу децентралізації в Україні передбачає зміни та реформування різних сфер суспільного життя, зокрема й освіти, що надає послуги населенню незалежно від місця проживання чи інших характеристик. Отже, перспективи розвитку освіти пов'язані з процесом реформування, децентралізації, переходом на новий зміст освіти та механізми управління. Після місцевих виборів 2020 року, які відбулись на новій територіальній основі, на мапі України з'явилося понад 500 новоутворених і реорганізованих громад, на які відтепер покладено функції та повноваження з управління освітою.

Сьогодні органи управління освітою в громаді стають реальними суб'єктами реалізації освітньої політики на місцевому рівні. Від їх злагодженої діяльності, ефективного використання ресурсів, активної співпраці з громадськістю залежатиме розвиток освіти. Саме на них покладається важлива місія – створення освіти рівних можливостей, освіти нової якості (демократичної та інноваційної) (Грекова, 2020: 2).

Децентралізація – реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка триває в Україні з 2014 року. Дефініцію «децентралізація» тлумачать як систему управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління, відбувається розширення прав низових органів самоуправління, послаблення централізації (Мелешко, 2018: 29).

Децентралізація передбачає передавання повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування. Метою такого перерозподілу є надання більших повноважень тим органам, які є ближчими до людей, де такі повноваження можна реалізувати найбільш успішно.

В управлінні важливою є й фінансова децентралізація, що відображає фінансові повноваження органів регіонального рівня та є однією з фундаментальних умов незалежності та життєздатності органів місцевої влади: децентралізація процесів ухвалення рішень збільшує можливості участі місцевої влади в розвитку підконтрольної їй території; фіскальна децентралізація сприяє ефективному забезпеченню суспільними послугами шляхом ретельнішого узгодження видатків органів влади з найнеобхіднішими місцевими потребами (Маслов, 2012: 124).

Децентралізоване управління покликане забезпечувати розвиток освітнього закладу, передбачаючи незворотні позитивні й закономірні зміни об'єкта управління, внаслідок яких передбачено отримати новий якісний стан об'єкта за складом та структурою, показниками досягнення мети як результату (Мелешко, 2018: 30).

Система освіти є одним із найбільш важливих об'єктів управління. Забезпечення якості та доступності освітніх послуг, створення безпечного середовища для навчання є одним із пріоритетних завдань громади. Закон України «Про повну загальну середню освіту» суттєво змінює систему управління освітою. Істотно розширюється автономія шкіл та інших закладів освіти, зменшується кількість нормативних документів і обсяг державного регулювання, а функції органів управління з керування закладами зміщуються в бік розроблення освітньої політики та забезпечення її реалізації, збирання статистичних даних, прогнозування та стратегічного планування.

Із точки зору логіки реформи місцевого самоврядування та відповідно до чинного законодавства всі базові публічні послуги за принципом субсидіарності є відповідальністю органів місцевого самоврядування базового рівня, тобто сільських, селищних і міських рад (Грекова, 2020: 5).

Задля забезпечення рівного доступу до якісної освіти й умов навчання дітей у всіх регіонах України поступово створювалася інфраструктура навчальних закладів освіти. Йдеться про налагодження функціонування мережі опорних шкіл. Активна фаза створення опорних шкіл в Україні розпочалась у 2016/2017 н. р. Так, у вересні 2016 р. налічувалось 137 опорних освітніх закладів. Станом на 01.02.2019 р. (за інформацією Міністерства освіти і науки України) функціонувало 767 опорних закладів та 1 253 філії (333 651 учень), з них в об'єднаних територіальних громадах (далі – ОТГ) – 326 опорних шкіл і 475 філій відповідно, або 42,5% від загальної кількості опорних шкіл. Таким чином, кількість опорних шкіл за аналізований період (2016/2017 н. р., 2017/2018 н. р., 2018/2019 н. р.) суттєво збільшилась, адже темп зростання перевищує 500% (Денисюк, 2019: 78).

Станом на 01.01.2021 р. (порівняно з 2016 р.) кількість таких шкіл збільшено з 137 до 1033 у 520 об'єднаних територіальних громадах. Відповідно до моніторингу процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування в галузі освіти (Опорні школи, 2021) опорні школи мали 1 540 філій із 760 ОТГ.

Одним із надскладних завдань для ОТГ у процесі децентралізації, що відбувся в Україні, було створення інституцій, які б виконували функції управління освітою. До об'єднання громад управлінням освітою в селах і селищах займалися відділи освіти районних державних адміністрацій, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади. Функції виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були

мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань для забезпечення шкіл (як-от надання фінансової підтримки під час організації підвозу учнів).

На відміну від райдержадміністрацій органи місцевого самоврядування об'єднаних громад є автономними та мають всі повноваження, зокрема й у сфері управління освітою. Але серйозним викликом є їх інституційна слабкість.

Законом України «Про освіту» (2017) передбачено, що місцеві громади, які є засновниками таких закладів, створюють опорні заклади відповідно до затверджених ними умов, ураховуючи такі чинники, як освітні потреби учнів (вихованців) у забезпеченні певних напрямів спеціалізації; здатність забезпечити на належному рівні організацію допрофільної підготовки і профільного навчання; рівень забезпечення кваліфікованими педагогічними кадрами; наявність належної матеріально-технічної бази (обладнаних спортивних об'єктів, кабінетів фізики, хімії, біології, географії та інших, лабораторій, навчальних майстерень, комп'ютерного і мультимедійного обладнання, швидкісного доступу до Інтернету); укомплектування бібліотечного фонду підручниками, науково-методичною, художньою та довідковою літературою; зручність та наявність автомобільних доріг із твердим покриттям для безпечного підвезення здобувачів освіти і педагогічних працівників до місця навчання, роботи та місця проживання (Закон України «Про освіту», 2017).

Так, політика Міністерства освіти і науки України визначає одним із пріоритетних напрямів максимальне наближення початкової школи до місця проживання учня.

Через складну демографічну ситуацію наразі в сільській місцевості діє багато шкіл із малою наповнюваністю, тому такі малокомплектні школи можуть стати філією опорної школи, виконуючи функції початкової. Для дітей та педагогічних працівників з інших населених пунктів забезпечується підвезення до опорної школи.

Кількість здобувачів освіти опорного закладу (без урахування учнів філій), як правило, становить не менше 200 осіб.

Держава та органи місцевого самоврядування інвестують в освітню інфраструктуру опорних шкіл. Саме у межах спільного проекту Міністерства освіти і науки України та Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України за останній час у багатьох школах (більшість із яких є опорними) у всій країні створено новий освітній простір. Передбачено реконструкцію, капітальний ремонт будівель навчальних закладів, упровадження енергоефективних технологій, установлення обладнання та програмного забезпечення, проведення в школі швидкісного інтернету, Wi-Fi, створення умов для інклюзивного навчання, ремонт під'їзних доріг, а також створення безбар'єрного простору.

Підставою для створення мережі опорних шкіл став результат аналізу статистичних даних і процесу реформи з децентралізації влади. Так, за інформацією Міністерства освіти і науки, понад 60% сільських дітей навчаються в класах із наповненістю менше 15 учнів, із них 33,5% дітей – менше 10 учнів. Часто в таких школах один учитель викладає більше трьох предметів. До трійки регіонів із найбільш неефективною мережею шкіл наразі входять Чернігівська, Сумська й Кіровоградська області. Так, у Чернігівській області менше 10 учнів навчається у 55% шкіл I ступеня, менше 40 учнів – у 65% шкіл I–II ступеня та менше 100 учнів – у 50% шкіл I–III ступеня (Центр дослідження соціальних комунікацій НБУВ, 2020).

У 2018 р. Мінрегіон України та Міністерство освіти і науки України розпочали розроблення й упровадження спільного проекту створення нового освітнього простору в 200 школах України. Для реалізації проекту передбачено декілька джерел фінансування: кошти ДФРР, субвенція на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, субвенція з держбюджету на соціально-економічний розвиток окремих територій, освітня субвенція, місцеві бюджети, кошти міжнародної технічної допомоги задля створення повноцінного комфортного освітнього простору.

Отже, в сучасних умовах набуває особливої значущості теорія децентралізованого управління, що послідовно імплементується в освітні системи, окрім іншого, і в практику управління опорними закладами освіти. Успішність цього процесу значно залежить від керівника закладу, який має взяти на себе організаційно-розпорядницьку відповідальність і делегувати саме ту частину управлінських повноважень досвідченим виконавцям, фахівцям, учасникам управлінських структур, компетентно використавши повноту своєї влади.

Вивчення стану управління опорними закладами освіти свідчить про те, що цей процес здійснюють компетентні й досвідчені керівники, управлінці, авторитетні педагоги, лідери змін, умілі організатори. У сучасних умовах на них покладається багато нових функцій, ролей та завдань, пов'язаних з стратегією розвитку опорного закладу, новими цілями, соціальними вимогами до якості освіти, викликами ринку праці тощо, що потребують нових підходів та механізмів децентралізованого управління.

Водночас слід зазначити, що в децентралізованій системі управління освітою можуть виявлятися певні ризики, які зароджуються в середовищі суб'єктивних стосунків та взаємовідносин, тобто порівняна самостійність у вирішенні завдань управління освітою може наражатися на суперечності між централізованим та децентралізованим управлінням.

У контексті окресленої проблеми, одним із складних завдань для новостворених об'єднаних територіальних громад є визначення інституцій, які б виконували функції управління освітою. Очевидним викликом є інституційна слабкість окремих структур, пов'язана з тим, що процес створення адміністративних одиниць реалізовувався за принципом добровільності та не враховував ступеня спроможності й самодостатності нових утворень. Незважаючи на це, органи місцевого самоврядування майже усіх об'єднаних громад разом з отриманням бюджетних преференцій та управлінських повноважень мають нести відповідальність за створення ефективного управління системою освіти у своїх громадах, покладаючись на опорні заклади освіти як центри децентралізованого управління (Мелешко, 2018: 32).

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що подолати численні проблеми, які накопичились у секторі освіти через чималу кількість малокомплектних шкіл у сільській місцевості, можна лише шляхом оптимізації освітньої мережі. Важливим механізмом, що дозволить підвищити якість освіти та ефективне використання фінансових ресурсів, є формування опорних шкіл. Першочергово таке реформування слід проводити в новостворених ОТГ. Обов'язковими завданнями під час вибору опорної школи та її філій мають стати поглиблений аналіз стану і ресурсного забезпечення освітніх закладів, з'ясування їх відповідності вимогам до опорних шкіл. Запропонований підхід до оптимізації дозволить усебічно, урахувавши кількісні і якісні характеристики, проаналізувати й обрати опорні школи в регіоні.

Отже, проблема децентралізованого управління є актуальною й активно вивчається та досліджується науковцями, передбачаючи злагоджене й узгоджене виконання управлінських функцій усіма суб'єктами цього процесу.

Розвиток децентралізованого управління в опорних закладах освіти може здійснюватися за умов узгодженого розподілу управлінських функцій для досягнення стратегічної управлінської мети за участю суб'єктів різних структур та ефективного використання можливостей ресурсів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Белова Л.О. Реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 1. С. 109–112.
2. Денисюк О., Титаренко Н. Формування мережі опорних закладів освіти: аналіз системних ризиків. *Освітня аналітика України*. 2019. № 1 (5). С. 77–87.
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Маслов В.І., Бондар О.С., Гораш К.В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітніми навчальними закладами : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.
5. Мелешко В. Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 2. С. 27–33.
6. Опорні школи / МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli>.
7. Савчук Д. Опорні школи як результат соціального розвитку громади. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). С. 124–125.
8. Створюємо орган управління освітою в громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Грекова І., Брусенцова Я., Жабенко Л. та ін. / за заг. ред. Протасової Н. Київ : ТОВ «Агентство Україна», 2020. 66 с.
9. Центр дослідження соціальних комунікацій НБУВ. (2021). Секторальна децентралізація в галузі освіти: створення мережі опорних шкіл. URL: <http://nbuviap.gov.ua>

References:

1. Bielova L. O. (2014). Reformuvannia systemy upravlinnia osvitoiu za umovy detsentralizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Reforming the education management system under the condition of decentralization of local self-government]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1, 109–112.
2. Denysiuk O., Tytarenko N. (2019). Formuvannia merezhi opornykh zakladiv osvity: analiz systemnykh ryzykiv [Formation of a network of basic educational institutions: analysis of systemic risks]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 1(5), 77–87.
3. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). *Zakon Ukrainy "Pro osvitu"* [Law of Ukraine "On Education"]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Maslov V. I., Bondar O. S., Horash K. V. (2012). *Naukovi osnovy ta tekhnologii kompetentnoho upravlinnia zahalno-osvitnimy navchalnymy zakladamy* [Scientific bases and technologies of competent management of general educational institutions]. Ternopil : Krok.
5. Meleshko V. (2018). Problemy upravlinnia opornymy zakladamy zahalnoi serednoi osvity v umovakh detsentralizatsii [Problems of management of basic secondary education institutions in the conditions of decentralization]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 2, 27–33.
6. Ministerstvo Osvity Ukrainy. (2021). *Oporni shkoly* [Basic schools]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli>
7. Savchuk D. (2016). Oporni shkoly yak rezultat sotsialnoho rozvytku hromady [Basic schools as a result of social development of the community]. *Molodyi vchenyi*, 7(34), 124–125.
8. Protasova N. (ed). (2020). *Stvoriuiemo orhan upravlinnia osvitoiu v hromadi* [We are creating an education management body in the community]: *Poradnyk dlia holiv ta upravlinsiv osvitoiu terytorialnykh hromad*. Kyiv: TOV "Ahentstvo Ukraina".
9. Natsionalna biblioteka Ukrainy imeni V. I. Vernadskoho. (2021). *Tsentr doslidzhennia sotsialnykh komunikatsii NBUV* [Center for Social Communications Research of the NLUV]. URL: <http://nbuviap.gov.ua>