

М. М. Хитько,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти" Дніпропетровської обласної ради"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9216-8876>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.231

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ОСВІТНЬОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

М. Khytko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Public Administration and Law, Communal institution of higher
education "Dnipro Academy of Continuing Education" of the Dnipropetrovsk Regional Council"

STRATEGIC PLANNING OF EDUCATIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

Стаття присвячена дослідженню особливостей стратегічного планування освітнього розвитку на регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади. Показано, що вибір стратегії освітнього розвитку є механізмом інтегрування громади та регіону, публічною програмою дій. Аргументовано, що в основі успішності стратегічного планування на всіх рівнях знаходиться ефективність цієї діяльності саме на рівні територіальної громади. Обґрунтовано, що лише системний підхід може забезпечити позитивні зрушення у цій сфері, на його основі можна сформувати цілісну взаємоузгоджену систему місцевого та регіонального планування освітнього розвитку, яка буде виконувати роль інструмента здійснення освітніх реформ у процесі децентралізації. Увесь процес управління освітою за таких умов виглядає як послідовність: визначення освітньої стратегії регіону чи громади — розробка інноваційних проектів — діяльність щодо їх реалізації.

The article is devoted to the study of the peculiarities of strategic planning of educational development at the regional and local levels in the conditions of decentralization of power. It is shown that the choice of educational development strategy is a mechanism of community and region integration, a public action program. The attitude to the strategic planning of education development is one of the most important representations of the civic responsibility of state authorities and local self-government for the state of affairs on the ground, and therefore, the level of real democracy. Therefore, the strategy cannot be developed simply by municipal management, but must be a public management act. It is argued that the basis of the success of strategic planning at all levels is the effectiveness of this activity at the level of the territorial community. After all, the development of the education system of each community creates a cumulative effect on all other levels of branch management. The presence of integrating strategic plans for educational development of different

levels becomes a tool for effective use of available resources and cooperation to ensure the necessary systemic changes using the benefits of decentralization for the benefit of communities and the region. Practice shows that among the most problematic aspects of strategic planning at the local and regional levels is the implementation of the SWOT analysis, especially the determination of development opportunities and risks and threats of innovation implementation; definition of strategic development goals and development of specific tasks for their implementation; monitoring the strategy implementation process and adjusting the set goals. It is justified that only a systemic approach can ensure positive changes in this area, on its basis it is possible to form a coherent system of local and regional planning of educational development, which will play the role of a tool for the implementation of educational reforms in the process of decentralization. The entire process of education management under such conditions looks like a sequence: determination of the educational strategy of the region or community — development of innovative projects — activities related to their implementation.

Ключові слова: публічне управління, освіта, децентралізація, освітні реформи, стратегічне планування, місцеве самоврядування, регіональне управління.

Key words: public administration, education, decentralization, educational reforms, strategic planning, local self-government, regional administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток пов'язаний з постійними змінами, новими соціокультурними трендами, залежністю результатів від інтегрування зусиль різних соціальних суб'єктів. Успішне управління за таких умов має бути далекоглядним і мати потенціал для сприйняття та запровадження змін. Використання стратегічного планування для управління освітнім розвитком в умовах децентралізації дає змогу врахувати як зміни та ризики запровадження інновацій, так і соціальні потреби у досягненні цілей освітнього розвитку, результати чого будуть задовольняти усі зацікавлені сторони, стейкхолдера, мешканців громад чи регіону. Світова практика свідчить, що регіональне та муніципальне управління освітою має спиратися на визначення стратегії галузевого розвитку і підпорядкування їй усього процесу планування та практичних дій з реалізації поставлених завдань.

Розробка проблем стратегічного планування в Україні є складовою загального процесу реформування галузі у контексті процесу соціальної модернізації українського суспільства. Стратегічний розвиток освіти є одним з постійних об'єктів уваги з боку органів державного управління, оскільки з перших же років незалежності постала проблема вироблення та реалізації державної стратегії розвитку галузі. У цілому можна говорити про значні успіхи у цій царині. Хоча і на сьогодні запровадження нових методологій та технологій освітньої діяльності та управління галуззю здійснюється достатньо повільно. Причини недостатньої ефективності процесів стратегічного планування та управління в освітній галузі мають системний характер і пов'язані з загальними проблемами реформування системи державного управління, яка є недостатньо ефективною для запровадження освітніх інновацій [9, с. 17].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науці публічного управління та адміністрування уже накопичено суттєвий досвід дослідження стратегічного управління та стратегічного планування в умовах децентралізації на рівні регіону та ОТГ. Найбільше уваги при цьому приділяється особливостям розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку та розвитку окремих сфер на регіональному рівні (О. А. Бородіна, Є. Г. Карташов, О. В. Шевченко та інші). Разом з тим дослідники підкреслюють відсутність цілісного та комплексного алгоритму розробки таких стратегій як результату нормативних неузгодженостей та недостатнього рівня науково-методичної забезпеченості, що є причиною здебільшого формального статусу документів стратегічного планування [10]. На рівні ОТГ проблеми є ще більш гострими внаслідок значних кадрових проблем та недостатнього рівня інституціоналізації управлінських структур місцевого самоврядування [1, с. 105]. Зокрема, нормативний урядовий документ "Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади" передбачає необхідність розробки лише стратегії розвитку громади та її план соціально-економічного розвитку, причому без необхідної деталізації в з посиланням на вимоги до регіональних стратегій [7]. Вітчизняні дослідники аналізують в основному технологічні проблеми планування розвитку ОТГ пов'язані із завданнями інституціоналізації цього рівня публічного управління в країні (Г. В. Васильченко, В. Ю. Медвідь, І. І. Коблянська, А. Ф. Ткачук та інші). За таких умов найбільш важлива проблема, як вказують і зарубіжні дослідники втчизняних освітніх реформ, постає у вигляді необхідності розробки на науковому рівні методології та технології стратегічного планування на всіх рівнях, а також визначення механізмів здійснення стратегічного управління та формування відповідних навичок в управлінців. Саме

за рахунок цього і забезпечується перевага моделі децентралізації щодо зміцнення демократичних управлінських процедур, підвищення ефективності діяльності та відповідальності органів місцевої влади, забезпечення інноваційного розвитку ОТГ за різними напрямками з оптимальним використанням наявних ресурсів [12, р.79].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні особливостей стратегічного планування в освітнього розвитку на рівні регіону та громади в умовах децентралізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У цілому світовий досвід показує, що стратегічне планування є одним з найбільш ефективних механізмів впливу органів державної влади на розвиток суспільства загалом та його освітньої сфери зокрема. Його узагальнення дає підстави визначити необхідність акцентування уваги до таких аспектів як нормативне забезпечення, виокремлення та структуризація суб'єктів стратегічного планування, здійснення його у межах засад публічного управління із використанням потенціалу партисипарності, створення механізмів узгодження та координації даного процесу на різних рівнях. Однозначно слід вести мову про ліберально-демократичні принципи стратегічного державного планування в освіті з орієнтацією на його індикативний характер. Разом з тим доцільно говорити і про корисні технології та механізми практичного характеру, які є цікавими для використання у процесі реформування системи державного управління в Україні. Це безумовно досвід багатьох країн щодо формування спеціалізованих структур для здійснення стратегічного планування в освіті, переорієнтація на сценарне планування, використання сучасних концептуальних основ у вигляді стратегії сталого розвитку, залучення науковців для підготовки стратегічних планів, створення планових механізмів оптимізації державно-громадського партнерства в освітній галузі тощо [11].

В умовах децентралізації цілком очевидно, що без розуміння та використання механізмів стратегічного планування жодна діяльність з розвитку освіти на місцевому та регіональному рівнях не буде результативною. Йдеться насамперед про такі аспекти стратегічного планування освітнього розвитку, які стосуються можливостей місцевого самоврядування, пріоритетів місцевого та регіонального розвитку, способів та етапів розробки освітньої стратегії у контексті цих пріоритетів, а також самої технології покрокового алгоритму процесу стратегічного планування розвитку освітньої сфери. Досвід багатьох країн дає підстави фахівцям стверджувати, що планування є вирішальним аспектом ефективної діяльності щодо забезпечення розвитку громад., і що без використання стратегічного підходу у плануванні дії органів місцевого самоврядування будуть неузгодженими та безрезультатними [3, с. 206].

Вибір стратегії освітнього розвитку є механізмом інтегрування громади та регіону, публічною програмою дій. Сучасна стратегія розвитку освіти на регіональному чи місцевому рівні розробляється в умовах адаптації

освіти до вимог соціально орієнтованої ринкової економіки і відповідно визначатися соціально-маркетинговими підходами. Відповідно вона має ґрунтуватися на чітко визначених цілях, орієнтуватися на наявні громадські ініціативи, забезпечувати концентрацію ресурсів на вирішальних напрямках освітнього розвитку, бути достатньо гнучкою для вибору оптимальних варіантів досягнення результатів, сприяти адаптації локальної освітньої системи до зовнішніх змін в безпосередньому соціокультурному оточенні та країні загалом, мати здатність спрямовувати дії громади чи регіону в єдиному інтегрованому загальними цілями напрямі, забезпечувати скоординоване керівництво освітніми реформами, чітко визначати послідовність дій для досягнення результату, вписувати програми освітнього розвитку у наявні ресурси громади чи регіону [2, с. 57].

Ставлення до стратегічного планування розвитку освіти є однією з найбільш важливих репрезентацій громадянської відповідальності органів державної влади та місцевого самоврядування за стан справ на місцях, а отже, і рівня реальної демократії. Тому стратегія не може розроблятися просто муніципальним менеджментом, а має бути публічним управлінським актом.

Мінімальний рівень публічності у цьому процесі гарантують традиційні методи державно-громадського партнерства, такі як експертний метод із залученням професійних фахівців у сфері планування, експертно-консультативний метод з поєднанням підготовки стратегічного плану фахівцями з консультаціями з місцевою громадськістю, а також адміністративно-консультативний з орієнтацією на підготовку стратегії місцевою владою у співпраці з місцевою громадою. Однак в умовах децентралізації найбільш ефективним є "метод співучасті", що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи професіоналів з лідерів місцевих громад, бізнесу та влади, яка працює над розробкою стратегії розвитку за допомогою залучених незалежних експертів. За допомогою цього методу створюється механізм довготривалого партнерства органів влади з громадськістю та залучення до стратегічного планування освітнього розвитку фахівців. При цьому сама потреба у стратегічному плануванні цього розвитку створює на рівні громади системний інструмент для управління освітніми змінами на місцях та досягнення консенсусу у самій громаді щодо спільного для всіх зацікавлених сторін бачення ефективної та якісної освіти [5, с. 31].

У практичному вимірі стратегічне планування є достатньо складним інструментом публічного управління освітнім розвитком, особливо на місцевому рівні, де існує брак не лише фахівців у цій сфері, а й просто кваліфікованих управлінців. Адже у процесі стратегічного планування розвитку системи освіти територіальної громади мають аналізуватися соціально-економічні, фінансові, кадрові ресурси такого розвитку, а також вплив на цей процес зовнішнього середовища. На цій основі мають здійснюватися системні обґрунтування цілей діяльності та конкретні заходи у вигляді програм, проектів чи завдань для їхнього досягнення. При цьому важливе значення має і селективна складова стратегічного планування, оскільки

ки необхідно на основі сценарного підходу визначити найбільш оптимальну стратегію розвитку та комплекс конкретних заходів з її реалізації. Враховуючи обмеженість ресурсів, особливо на рівні ОТГ, процес стратегічного планування має забезпечувати постійний відбір пріоритетних завдань для їх досягнення з максимальною концентрацією місцевих ресурсів, відповідно і механізми коригування та моніторингу їх досягнення.

Стратегічне планування освітнього розвитку в умовах децентралізації стає актуальним для всіх рівнів публічного управління та місцевого самоврядування і може стосуватися не лише громад, а й мікрорегіону у вигляді ОТГ чи їх об'єднань, регіону чи макрорегіону у вигляді кількох сусідніх областей. Однак слід мати на увазі, що в основі успішності стратегічного планування на всіх рівнях знаходиться ефективність цієї діяльності саме на рівні територіальної громади. Адже розвиток системи освіти кожної громади створює кумулятивний ефект на всіх інших рівнях галузевого управління. При цьому створюються можливості реалізації інноваційних освітніх проектів на основі інтегрування зусиль різних територіальних громад у межах реалізації спільних стратегічних програм. А за таких умов саме наявність інтегруючих стратегічних планів освітнього розвитку різного рівня стає інструментом ефективного використання наявних ресурсів та співпраці для забезпечення необхідних системних змін з використанням переваг децентралізації на користь громадам та регіону [4].

При цьому важливо розуміти різницю між стратегічним плануванням та довгостроковим плануванням освітнього розвитку. У першому випадку зміни плануються передбачуваним шляхом з перенесення наявних тенденцій у майбутнє та з визначенням конкретних цілей діяльності, на періодичні основі та відштовхуючись від наявних результатів попередньої діяльності і ресурсів. Саме довгострокове планування деталізується у вигляді щорічних оперативних планів і здійснюється у вигляді безальтернативного варіанту розвитку. Що стосується стратегічного планування, то воно орієнтується на невизначеність майбутнього і його залежність від діяльності суб'єкта управління освітою, цілі формуються на основі можливості їх досягнення, сам процес планування є постійним і зорієнтованим на очікування якісних змін в освітній сфері і соціумі, при цьому враховуються різні варіанти розбудови ресурсів їх забезпечення і відповідно формуються вірогіднісні сценарії на основі оцінки можливих моделей розвитку громади та суспільства. Сам стратегічний план розвитку освіти деталізується на окремі проекти з різною тривалістю залежно від конкретних умов їх реалізації та цілей [8, с. 36].

Слід сказати, що існують і емпіричні дослідження застосовності та ефективності стратегічного планування в ОТГ України як важливої характеристики перебігу процесів децентралізації. Основні проблеми впровадження стратегічного планування у цьому процесі на місцевому та регіональному рівні включають низьку якість комунікацій між органами місцевого самоврядування та громадськістю; у більшості випадків недотримання засад публічності, відкритості та загалом моделі публічного урядування; несистемний та здебільшого формальний характер здійснення стратегічного планування; недостатній рівень залучення громадських органі-

зацій та спеціалізованих освітніх структур для підготовки фахових управлінців на місцевому рівні, здатних здійснювати стратегічний менеджмент на рівні ОТГ.

Практика показує, що серед найбільш проблемних аспектів стратегічного планування на місцевому та регіональному рівнях знаходиться здійснення СВОТ-аналізу, особливо визначення можливостей розвитку та ризиків і загроз впровадження інновацій; визначення стратегічних цілей розвитку та розробка конкретних завдань для їх реалізації; здійснення моніторингу процесу реалізації стратегії та коригування поставлених цілей. Очевидно, що потрібні не лише конкретні практичні розробки алгоритму підготовки стратегічних планів на місцевому і регіональному рівнях, а й здійснення спеціальної навчальної програми на регіональному рівні з використанням потенціалу регіональних академій неперервної освіти для формування відповідних компетенцій управлінців, як і організація співпраці керівництва ОТГ з науковцями для підготовки повноцінних стратегічних планів різної спрямованості, у тому числі і в освітній сфері, для ОТГ [6, с. 160].

Без належної підготовки управлінців до ефективного стратегічного планування розвитку освіти на регіональному і місцевому рівнях стратегічні плани цього розвитку, навіть коли вони є, не виконуються і носять виключно декларативний характер. Лише системний підхід може забезпечити позитивні зрушення у цій сфері, на його основі можна сформувати цілісну взаємоузгоджену систему місцевого та регіонального планування освітнього розвитку, яка буде виконувати роль інструмента здійснення освітніх реформ у процесі децентралізації. На сьогодні таке системне бачення органів місцевого самоврядування під час підготовки документів зі стратегічного планування розвитку громад загалом та їх освітньої сфери зокрема практично відсутнє. Наявні стратегії освітнього розвитку ОТГ, як правило просто підлаштовуються під вже визначені раніше освітні плани та проекти і не узгоджуються з потребами інноваційного розвитку території, а тому носять формальний характер.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегічне планування є одним з якісних параметрів реалізації процесів децентралізації, оскільки його використання в управлінні громадами та територіями показує становлення інноваційної моделі публічного врядування на вказаних рівнях. Адже інтегрований та сталий розвиток регіонів та громад неможливий без визначення стратегічних його напрямів та цілей і відповідно без уміння керувати змінами у процесі децентралізації на їх основі та трансформувати стратегічні плани у конкретні проекти місцевого та регіонального розвитку. Саме така якість управління з урахуванням нових ресурсних можливостей громад та регіонів закладає у процесі децентралізації фундамент ефективної системи місцевого самоврядування і забезпечує розвиток територій. Відповідно стратегічне планування розвитку освіти в умовах децентралізації виступає як необхідна передумова забезпечення сталості освітньої сфери та раціонального використання ресурсів регіону чи територіальної громади, а також максимізації наявних на місцях конкурентних переваг. Увесь процес управління освітою за таких умов виглядає як

послідовність: визначення освітньої стратегії регіону чи громади — розробка інноваційних проектів — діяльність щодо їх реалізації. Аналіз цього процесуального виміру стратегічного планування розвитку освіти на місцевому рівні і має визначити основний напрям подальших досліджень проблеми.

Література:

1. Бородіна, О.А. Теоретичні аспекти стратегічного планування в умовах децентралізації. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. Вип. 14. С. 104—111.
2. Братаніч, Б.В. До визначення поняття "соціальний маркетинг". Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2007. №30. С. 55—63.
3. Васильченко, Г.В., Васильченко, С.М., Вербовська, Л.С. Методичні підходи до стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2017. Вип. 13 (1). С. 202—208.
4. Карташов, Є. Г. Децентралізація влади, освіти та перспективи розвитку регіональних стратегій (на прикладі Київської області, Україна, та Мазовецького воєводства, Польща) Theory and methods of educational management. 2017. № 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2017_1_8
5. Козак, В. Стратегічні аспекти реформування публічного управління в Україні в умовах децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 1. С. 27—34.
6. Медвідь, В. Ю. Коблянська, І.І., Глазун В.,В. Проблемні аспекти становлення моделі стратегічного менеджменту у громадах України. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. Вип. 25, Ч. 1. С. 153—161.
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ від 30.03.2016 № 75. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075-858-16> (дата звернення: 20.06.2018).
8. Ткачук, А., Кашевський, В., Мавко, П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ "Легальний статус", 2016. 96 с.
9. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С.М. Сєрьогін та ін.; за заг. та наук. ред. С.М. Сєрьогіна, Ю.П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.].
10. Шевченко О.В. Оновлення регіональних стратегій задля забезпечення стабільного розвитку. http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region_strategy-26d31.pdf Дата звернення: 18.01.2024).
11. Between centre and locality: the politics of public policy Editor: Stewart Ranson, George Jones, Kieron Walsh, Publisher: Routledge, University of Birmingham Institute of Local Government Studies, 2022. 274 p.
12. Ukraine Education Policy Note: Introducing the New Ukrainian School in a Fiscally Sustainable Manner /

World Bank Group, World Bank eLibrary — York University Publisher: The World Bank, Washington, D.C., 2018. 149 p.

References:

1. Borodina, O.A. (2016), "Theoretical aspects of strategic planning in conditions of decentralization", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 14, pp. 104—111.
2. Bratanich, B.V. (2007), "To define the concept of "social marketing"", *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 30. pp. 55—63.
3. Vasylichenko, G.V., Vasylichenko, S.M. and Verbovska, L.S. (2017), "Methodical approaches to strategic planning of the development of united territorial communities", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 13 (1), pp. 202—208.
4. Kartashov, E. G. (2017), "Decentralization of power, education and prospects for the development of regional strategies (on the example of Kyiv region, Ukraine, and Masovian Voivodeship, Poland)", *Theory and methods of educational management*, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2017_1_8 (Accessed 22 Jan. 2024).
5. Kozak, V. (2017), "Strategic aspects of reforming public administration in Ukraine under conditions of decentralization", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1, pp. 27—34.
6. Medvid, V. Yu., Koblyanska, I. I. and Glazun, V. V. (2019), "Problematic aspects of the formation of a strategic management model in the communities of Ukraine", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 25, Part 1, pp. 153—161.
7. Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine (2016), "On the approval of Methodological recommendations for the formation and implementation of forecast and program documents for the socio-economic development of the united territorial community", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16> (Accessed 22 Feb 2024).
8. Tkachuk, A., Kashevskyi, B. and Mavko, P. (2016), *Strategic planning in the community (educational module) [Stratehichne planuvannia u hromadi (navchalnyi modul)]*, IKC "Legalnyi status", Kyiv, Ukraine.
9. Seryogin, S.M. and others (2016), *Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools: monograph [Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty: monohrafiia]*, DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.
10. Shevchenko, O.V. (2018), "Updating regional strategies to ensure sustainable development", [Online], available at: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region_strategy-26d31.pdf (Accessed 18 Jan. 2024).
11. Ranson, S. Jones, G. and Walsh, K. (2022), *Between centre and locality: the politics of public policy*, Routledge, University of Birmingham Institute of Local Government Studies, Birmingham, UK.
12. World Bank Group (2018), *Ukraine Education Policy Note: Introducing the New Ukrainian School in a Fiscally Sustainable Manner*, World Bank eLibrary — York University, Washington, D.C.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2024 р.